



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

ASSESSORIA DE IMPRENSA: CONTROLO EM REDE  
O ASSESSOR DE IMPRENSA COMO ESTRATEGA DE ENQUADRAMENTO

Tese de Doutoramento apresentada à Universidade Católica Portuguesa para  
obtenção do grau de Doutora em Ciências da Comunicação

Por

Joana Carreira Seabra

Faculdade de Ciências Sociais e Humanas

Novembro de 2014





UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

ASSESSORIA DE IMPRENSA: CONTROLO EM REDE  
O ASSESSOR DE IMPRENSA COMO ESTRATEGA DE ENQUADRAMENTO

Tese de Doutoramento apresentada à Universidade Católica Portuguesa para  
obtenção do grau de Doutora em Ciências da Comunicação

Por

Joana Carreira Seabra

Faculdade de Ciências Sociais e Humanas

Sob orientação de Prof. Doutor Rogério Santos

Novembro de 2014



## **Resumo**

Perceber e teorizar as relações entre fontes de informação, profissionais de relações públicas e jornalistas será sempre uma tarefa tão mais desafiante quanto crescente é o interesse de todas as partes envolvidas em manter estas relações tão invisíveis quanto possível. O objetivo da minha investigação, no contexto daquela que definirei como Sociedade de Controlo em Rede, é desconstruir cientificamente a função estratégica do assessor de imprensa, enquanto agente de enquadramento, capaz de influenciar a produção jornalística em benefício da organização. A abordagem científica que proponho permitirá detalhar as implicações da ação estratégica do assessor de imprensa na notícia como produto final, enquadrando-o, no seio da organização, como agente de controlo da reputação institucional.

Os principais eixos da investigação serão, por conseguinte, a assessoria de imprensa e o jornalismo. A relação entre assessores de imprensa e jornalistas será explorada cientificamente através de duas formas distintas de investigação empírica: (1) a realização de entrevistas em profundidade a assessores de imprensa, jornalistas e profissionais que operam na mediação das duas áreas no panorama financeiro em Portugal; (2) estudo de caso no banco Millennium bcp com observação participante, análise de imprensa e cruzamento teórico relevante.

Os resultados da investigação permitem-me concluir que os media dependem cada vez mais de fontes profissionalizadas, assistindo-se a uma ampliação do número de fontes institucionais que recorrem à base de competências dos assessores de imprensa, especialistas em táticas negociais e estratégias de controlo da informação. As fontes corporativas em análise – as empresas portuguesas cotadas em bolsa e o Millennium bcp como estudo de caso – beneficiam de recursos institucionais e económicos diferenciados, detendo efetivamente o poder de restringir o acesso à informação. A produção jornalística é condicionada pela ação estratégica do assessor de imprensa: estratégia de agendamento e de enquadramento, definidor primário dos principais elementos da informação, uma vez que, enquanto fonte oficial, beneficia da hierarquia da credibilidade.

Trata-se da primeira investigação científica em Portugal sobre o relacionamento dos assessores de imprensa das empresas cotadas na Euronext com os jornalistas, confrontando jornalistas, membros da Entidade Reguladora para a Comunicação Social e assessores de imprensa das empresas visadas.

Palavras chave: assessoria de imprensa; relações públicas; rede; sociedade; media; jornalismo; enquadramento; fontes; controlo; poder comunicação organizacional; agendamento.

## **Abstract**

Understanding and forming theories among sources, public relations professionals and journalists it will always be a task as much challenging as the growing interest of all parts involved in keeping these relations as much invisible as possible could get. The goal of my research, about the Network Control Society, in a scientific way, is undo the role of the Media Relations as a framework agent, being able of influencing the journalistic outputs on the benefit of the organization. The scientific approach that I propose will allow to specify the implications of the strategic actions from the Media Relations on the news as final output, which will define him as an agent in control of the institutional reputation, within the organization.

Therefore, the main axis of the research will be the Media Relations and journalism. The relation between the Media Relations and journalists will be scientifically exploited throughout two separate empirical ways of research: (1) in depth interviews to Media Relations, journalists and agents that perform as mediators in the two professional areas in the financial background in Portugal; (2) the Millennium bcp case study supported by an active observation, press analysis and relevant theoretical cross-checking.

The research outcome led me to conclude that the Media depend even more on professional sources, and we are facing a broader number of institutional sources that reach for Media Relations competencies, specialized in tactical negotiations and information control strategies. The corporate sources under analysis – Portuguese listed companies and Millennium bcp case study – benefit from differentiated institutional and economical resources, having the power of narrowing the access to information. The journalistic output is really conditioned by the Media Relations strategy: setting the agenda and framework, defining the key element of information, since he benefits from the credibility empowered by hierarchy.

This is the first scientific research in Portugal about the relationship of the Media Relations from the companies listed in Euronext with journalists, confronting journalists, ERC members and Media Relations from the appointed companies.

Key words: media relations; public relations; network; society; media; journalism; framing; sources; control; power; organizational communication; agenda-setting.

## **Dedicatória**

À minha Mãe, ao meu Pai e ao meu Irmão, porque sim, porque tudo e porque sempre.



## **Agradecimentos**

Este percurso de amadurecimento pessoal, profissional e académico a que designamos Tese de Doutoramento se é, no momento de redação, uma tarefa essencialmente solitária, é, em todas as outras ocasiões, uma oportunidade de partilha de ideias, raciocínios, silêncios, críticas, gargalhadas, amizades e tantas outras coisas que não cabem em palavras.

A todos os Professores que tive a oportunidade de conhecer nestes cinco anos de Universidade Católica, em especial ao meu orientador científico, o Professor Doutor Rogério Santos, expresso o meu especial agradecimento. À Maria Inês, ao José Gabriel e à Patrícia pela amizade e confronto de ideias destes anos de turma. E a todos os jornalistas e assessores de imprensa que disponibilizaram o seu tempo de trabalho para colaborarem com a minha investigação científica.

Por último, obrigada à Mãe, ao Pai, ao Tiago, à Fabiana e ao António. A exigência da conciliação da vida profissional com o desafio de uma Tese de Doutoramento tornou-se menos pesada graças a esta equipa.

A todos os meus amigos e colegas de trabalho, obrigada.



# Índice

|  |    |
|--|----|
| Introdução.....  | 19 |
| Parte I - Enquadramento.....   | 34 |
| 1. Objeto de estudo, objetivos e conceitos de partida.....                       | 35 |
| 2. Perguntas de investigação.....  | 38 |
| 3. Posicionamento científico e metodologia.....                                  | 39 |
| 3.1. Metodologia da investigação empírica.....                                   | 42 |
| 3.1.1. A entrevista em profundidade como metodologia.....                        | 43 |
| 3.1.2. Estudo de caso.....   | 46 |
| 3.1.3. Observação direta e participante.....                                     | 48 |
| Parte II - Fundamentos teóricos.....   | 50 |
| 1. A Sociedade.....  | 51 |
| 1.1. A economia e o Estado em rede, em Castells.....                             | 53 |
| 1.2. Da sociedade disciplinar em Foucault à sociedade de controlo em Deleuze.... | 57 |
| 1.2.1. A proximidade semântica entre Poder e Controlo.....                       | 64 |
| 1.2.2. Poder e Estratégia em Foucault.....                                       | 66 |
| 1.3. A emergência de um modelo de comunicação em rede.....                       | 75 |
| 2. Comunicação organizacional e relações públicas.....                           | 83 |
| 2.1. Comunicação e estratégia corporativa.....                                   | 84 |

|   |   |     |
|---|---|-----|
| 2.2.  | Comunicação corporativa e comunicação integrada.....  | 87  |
| 2.3.  | A assessoria de imprensa no campo científico das relações públicas.....   | 90  |
| 2.4.  | O que são as Relações Públicas.....   | 93  |
| 2.4.1.  | Considerações introdutórias.....  | 94  |
| 2.4.2.  | A multidimensionalidade das relações públicas.....  | 96  |
| 2.5.  | Relações públicas: uma definição desafiante no meio profissional.....   | 98  |
| 2.5.1.  | A realidade europeia.....   | 100 |
| 2.5.2.  | A preponderância da comunicação de crise na Europa.....   | 101 |
| 2.5.3.  | Tendências de gestão de comunicação na Europa.....  | 103 |
| 2.5.4.  | A realidade portuguesa.....   | 106 |
| 2.6.  | Dos quatro modelos de relações públicas ao modelo de motivação mista.....   | 110 |
| 2.6.1.  | O paradigma grunigiano.....   | 112 |
| 2.6.2.  | O modelo de motivação mista.....  | 114 |
| 2.7.  | Da perspectiva simétrica à perspectiva crítica.....   | 115 |
| 2.8.  | As relações de poder e as relações públicas.....  | 117 |
| 2.9.  | A teoria do enquadramento ( <i>framing</i> ).....   | 122 |
| 2.9.1.  | A teoria do enquadramento aplicado às relações públicas.....  | 125 |
| 2.9.2.  | O assessor de imprensa como estratégia de enquadramento.....  | 127 |
| Parte III - A relação entre assessores de imprensa e jornalistas..... |   | 130 |
| 1.  | Introdução ao campo científico dos media e jornalismo.....  | 132 |
| 1.1.  | O campo jornalístico.....   | 132 |
| 1.2.  | A notícia como construção social da realidade.....  | 135 |
| 1.3.  | <i>Gatekeeping</i> em rede.....   | 138 |
| 1.4.  | A teoria do agendamento.....  | 141 |
| 1.5.  | A dinâmica relacional jornalista/assessor de imprensa: negociação do controlo.....  | 144 |
| 2.  | A relação entre assessores de imprensa e jornalistas analisada pelos próprios -<br>apresentação e discussão dos resultados das entrevistas em profundidade..... | 149 |

|        |   |     |
|--------|---|-----|
| 2.1.   | A caracterização dos entrevistados .....  | 151 |
| 2.1.1. | Assessores de imprensa e consultores de comunicação.....  | 151 |
| 2.1.2. | Jornalistas, editores de economia e/ou diretores de jornais económicos .  | 153 |
| 2.1.3. | Membros da ERC – Entidade Reguladora para a Comunicação Social ..   | 154 |
| 2.2.   | O fator relação .....   | 156 |
| 2.3.   | Desafios éticos na relação .....  | 159 |
| 2.4.   | Uma relação de poder.....   | 161 |
| 2.5.   | O controlo no processo de produção jornalística .....   | 163 |
| 2.6.   | Influência, pressões e manipulação .....  | 165 |
| 2.7.   | As funções do assessor de imprensa enquanto fonte.....  | 169 |
| 2.8.   | O seu perfil de competências chave .....  | 170 |
| 2.9.   | Ação ou reação .....  | 172 |
| 2.10.  | Estratégias de antecipação por parte do assessor de imprensa .....  | 173 |
| 2.11.  | O processo de decisão do que é notícia .....  | 174 |
| 2.12.  | Acesso à fonte vs. acesso ao espaço editorial.....  | 175 |
| 2.13.  | O comunicado de imprensa .....  | 175 |
| 2.14.  | As particularidades da assessoria de imprensa no jornalismo económico ..  | 176 |
| 2.15.  | A diferença entre o sucesso e o insucesso de uma ação/estratégia de comunicação .....                               | 179 |
| 2.16.  | A importância dos media sociais .....   | 181 |
| 3.     | Enquadramento: o Grupo BCP .....  | 183 |
| 3.1.   | Um posicionamento competitivo .....   | 185 |
| 3.2.   | A marca Millennium .....  | 188 |
| 3.3.   | As relações de poder no BCP .....   | 188 |
| 3.4.   | O BCP em 2014.....  | 191 |
| 3.5.   | O ano em análise: 2010 no Millennium bcp .....  | 193 |
| 4.     | A assessoria de imprensa no Millennium bcp .....  | 199 |
| 4.1.   | Observação direta e participante no departamento de assessoria de imprensa do Millennium bcp entre 2008 e 2010..... | 199 |

|        |   |     |
|--------|---|-----|
| 5.     | O 4.º trimestre de 2010 no Millennium bcp.....                                | 204 |
| 5.1.   | Notícias positivas, negativas e equilibradas.....                             | 204 |
| 5.2.   | Temas em destaque e favorabilidade .....                                      | 211 |
| 5.2.1. | A importância do comunicado de imprensa na construção da favorabilidade ..... | 211 |
| 5.3.   | Favorabilidade por órgão de comunicação social .....                          | 217 |
| 6.     | O envolvimento do CEO no caso WikiLeaks.....                                  | 221 |
| 6.1.   | Enquadramento.....  | 221 |
| 6.2.   | A ação estratégica do assessor de imprensa e a cobertura jornalística.....    | 222 |
| 6.3.   | Resultados e impacto.....   | 224 |
| 6.3.1. | O impacto desfavorável do comunicado de imprensa .....                        | 224 |
| 6.3.2. | O impacto favorável da entrevista do CEO .....                                | 225 |
| 6.3.3. | Favorabilidade por temas.....   | 226 |
|        | Conclusões.....   | 230 |
|        | Bibliografia.....   | 237 |
|        | Anexos.....   | 271 |
|        | Anexo A – Guião da entrevista ao assessor de imprensa .....                   | 272 |
|        | Anexo B – Guião da entrevista ao jornalista .....                             | 274 |
|        | Anexo C – Entrevista ao consultor de comunicação Luís Paixão Martins.....     | 276 |
|        | Anexo D – Entrevista ao jornalista Pedro Santos Guerreiro .....               | 295 |
|        | Anexo E – Entrevista ao membro da ERC, Rui Santos Gomes .....                 | 325 |
|        | Anexo F – Entrevista ao membro da ERC, Alberto Arons de Carvalho .....        | 346 |
|        | Anexo G – Entrevista ao assessor de imprensa Erik Burns.....                  | 359 |
|        | Anexo H – Assessor de imprensa A (não identificado) .....                     | 374 |
|        | Anexo I – Assessor de imprensa B (não identificado) .....                     | 380 |
|        | Anexo J – Assessor de imprensa C (não identificado) .....                     | 387 |
|        | Anexo K – Entrevista à jornalista Maria Teixeira Alves (MTA).....             | 393 |

|   |     |
|---|-----|
| Anexo L – Entrevista ao jornalista A (não identificado).....  | 397 |
| Anexo M – Entrevista ao jornalista B (não identificado).....  | 403 |
| Anexo N – Entrevista ao jornalista C (não identificado).....  | 409 |
| Anexo O – Entrevista ao consultor de comunicação Paulo Fidalgo.....                                 | 416 |
| Anexo P – Código de Conduta do Gestor de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (APCE)..... | 444 |
| Anexo Q – Código de Ética da APECOM para a Profissão .....  | 448 |
| Anexo R – Acordos de Estocolmo .....  | 452 |
| Anexo S – Comunicados de imprensa do Millennium bcp (4.º trimestre 2010).....                       | 455 |

## Índice de Quadros

|   |     |
|---|-----|
| Quadro 1 - <i>Corpus</i> de conceitos de partida .....  | 36  |
| Quadro 2 - Paradigmas em Ciências Sociais (adaptado de Tashakori e Teddlie, 1998: 23) ...<br>.....        | 39  |
| Quadro 3 - Principais transformações nas organizações produtivas .....                                    | 88  |
| Quadro 4 - Características dos quatro modelos de relações públicas.....                                   | 110 |
| Quadro 5 – Sete modelos de enquadramento (adaptado de Hallahan, 1999: 210).....                           | 124 |
| Quadro 6 – Campos de ação do <i>gatekeeping</i> em rede (adaptado de Barzilai-Nahon, 2008: 1497).....     | 141 |
| Quadro 7 – Marcos históricos do Grupo Millennium.....   | 184 |
| Quadro 8 – O ano de 2010 no Millennium bcp .....  | 195 |
| Quadro 9 - Factores críticos de sucesso numa estratégia de assessoria de imprensa .....                   | 201 |
| Quadro 10 - Favorabilidade das notícias (4.º trimestre 2010).....   | 205 |
| Quadro 11 - Comunicados de Imprensa do Millennium bcp no 4.º trimestre de 2014 .....                      | 212 |
| Quadro 12- Impacto financeiro das ações de comunicação do Millennium bcp (dezembro 2010).....             | 224 |
| Quadro 13 - Impacto financeiro da participação das fontes oficiais do Millennium bcp (dezembro 2010)..... | 225 |

|   |     |
|---|-----|
| Quadro 14 - Impacto financeiro da presença do Millennium bcp nos media por área/tema (dezembro 2010)..... | 227 |
|---|-----|

## Índice de Figuras

|   |     |
|---|-----|
| Figura 1 - Modelo interativo de design da investigação qualitativa (adaptado de Maxwell, 2005:5)..... | 41  |
| Figura 2 – Comunicação corporativa, estratégia, identidade e marca .....                              | 85  |
| Figura 3 - A multidimensionalidade das relações públicas .....  | 97  |
| Figura 4 -Comunicado de Imprensa - Médis Vintage .....  | 206 |
| Figura 5- Comunicado de Imprensa e Recorte de Imprensa, Revista Marketeer, 1.10.2010 (p. 178) .....   | 207 |
| Figura 6 - Recorte de imprensa, Jornal Sol, 12.11.2010 .....  | 208 |
| Figura 7 - Recorte de imprensa, Jornal i, 14.10.2014.....   | 209 |
| Figura 8 - Recorte de imprensa, Jornal de Negócios, 29.11.2010 (p. 178) .....                         | 209 |
| Figura 9 - Recorte de imprensa, Diário Económico, 18.12.2010 .....                                    | 210 |

## Índice de Gráficos

|   |     |
|---|-----|
| Gráfico 1 – Os temas mais importantes para a gestão de comunicação na Europa até 2016 .....   | 103 |
| Gráfico 2 – A crescente importância da comunicação nas organizações europeias (ECM 2013)..... | 105 |
| Gráfico 3- Impacto financeiro por temas.....  | 216 |
| Gráfico 4 - Impacto financeiro por órgão de comunicação social – imprensa .....               | 218 |
| Gráfico 5 - Impacto financeiro por órgão de comunicação social - tv .....                     | 219 |
| Gráfico 6 – Favorabilidade mediática .....  | 223 |



## Introdução

*“Research is to see what everybody has seen and to think what nobody else has thought”.*

Albert Szent-Gyorgyi

Assessoria de imprensa, controlo e rede são as pedras de toque de uma investigação em que pretendo pensar, problematizar e desconstruir a função do assessor de imprensa enquanto estratégia de comunicação, fonte e tentativamente agente de controlo na relação empresa/ media/sociedade (triângulo definido como rede).

Esta investigação assenta num pressuposto básico, porque inscrito no percurso histórico da humanidade: as ideias são dotadas de uma força material capaz de condicionar os comportamentos humanos. E, na sociedade da abundância digital, da virtualidade real, da realidade mediática e mediada, este pressuposto ganha especial relevância se pensarmos que os media não só nos dizem sobre o que devemos pensar, como também nos sugerem como pensar e, conseqüentemente, o que pensar. A síntese clássica do agendamento apresentada por Bernard Cohen em 1963 (os media poderão não nos dizer como pensar, mas são altamente eficazes em dizer-nos sobre o que pensar) foi ultrapassada: as notícias de hoje já nos dizem também como devemos pensar sobre o que pensamos.

A seleção do enquadramento lançado sobre a realidade é demasiado relevante para ser deixada ao acaso. O espaço mediático é excessivamente vital para a sociedade de hoje: é um espaço de negociação, de relações de poder, em que se joga a existência social de cada indivíduo/organização, em que ser ou não ser corresponde a ocupar ou não um lugar (o melhor lugar) neste espaço. Os mecanismos de relacionamento intrínsecos ao espaço mediático deste início de século são cada vez mais sofisticados, especializados, desterritorializados, invisíveis. Neste sentido, proponho-me olhar a assessoria de imprensa como uma especialização funcional vital para a existência da organização/empresa na sociedade, em que a representação do real pode passar, se não pela inversão do próprio real, pela sua (co)construção.

A principal motivação para esta investigação nasceu paulatinamente do exercício diário de assessoria de imprensa que marca a minha experiência profissional, na limitada observação da realidade mediática que me foi permitida. Vivendo a função de assessora de imprensa como o interface mais relevante na relação dos órgãos de comunicação social com as empresas e a própria relação como complexa e exigente, profissionalmente foram surgindo algumas questões práticas, como: Até que ponto o assessor de imprensa consegue condicionar a produção jornalística em benefício da organização? É possível induzir percepções, comportamentos, leituras da realidade com eficácia? Como se caracteriza a relação estabelecida entre assessor de imprensa e jornalista? É possível distorcer cognitivamente o real, trabalhando sofisticadamente uma informação “com efeitos”? E questões adicionais se foram colocando: A noticiabilidade é um fenómeno negociado? Qual o papel do assessor de imprensa nesta “negociação”? O de fonte qualificada para uma “boa” notícia? Quais os limites do assessor de imprensa enquanto estratégia de controlo ao serviço da organização?

Todas estas questões conduziram-me à construção de duas perguntas de partida que procuram aglutinar as problemáticas até aqui levantadas: P1) Como é que o assessor de imprensa, enquanto estratégia de comunicação, influencia a produção jornalística em benefício da organização? P2.) Quais as implicações da sua ação estratégica na notícia como produto final?

Destas duas perguntas, decorrem as hipóteses de partida que orientarão o decurso da investigação: H1) A crescente profissionalização das fontes jornalísticas coloca o assessor de imprensa numa posição privilegiada na relação de negociação com os jornalistas (assimetria na troca). H2) O primeiro objetivo do assessor de imprensa é o controlo da informação na fonte. H3) A produção jornalística é condicionada pela ação estratégica do assessor de imprensa. H4) A função do assessor de imprensa é eminentemente ativa e não reativa. H5) A notícia é controlada na fonte por sugestão ou omissão.

Quanto à metodologia geral de investigação, o meu trabalho basear-se-á no modelo interpretativista, segundo o qual a realidade é construída a partir da interação social e da negociação de significados partilhados, e em que o conhecimento é subjetivo

(interdependência entre sujeito e objeto de estudo). Seguindo a classificação de Tashakori e Teddlie (1998: 23), adoto o paradigma construtivista relativamente aos quatro paradigmas mais importantes em ciências sociais (cf. Quadro 2). Utilizando ainda a análise dos paradigmas de investigação proposta por Hilary Collins (2010: 39), sigo um posicionamento interpretativista ao assumir que o conhecimento resulta da experiência direta do indivíduo sobre o mundo e que qualquer realidade ganha significado no momento em que o sujeito lança sobre ela uma determinada interpretação. A minha investigação incluirá ainda contributos do construcionismo ou construtivismo social, ao defender que na natureza da realidade, na natureza do conhecimento e na relação entre investigador e objeto de estudo influi de forma relevante o contexto social (Collins, 2010: 40).

Seguindo o paradigma interpretativista, reconheço a necessidade de adotar uma metodologia de carácter qualitativo, optando pelo modelo interativo para design de uma investigação qualitativa de Maxwell (2005: 5), escolha justificada na Parte I da minha investigação, também dedicada ao Posicionamento Científico e Metodologia.

No que respeita os principais conceitos teóricos que sustentam a minha tese, estes são desenvolvidos no Parte II – Fundamentos Teóricos. Investigar a assessoria de imprensa como uma função estratégica de controlo passa necessariamente por analisar a realidade social detentora das condições de possibilidade desta área de atividade no campo dos media, enquadrando-a num modelo de sociedade que me proponho definir como “Sociedade de Controlo em Rede”. A base desta problematização assentará no entrecruzamento de três conceitos chave: “Sociedade em Rede” de Castells (1996, 2000 e 2009), “Sociedade de Controlo” de Deleuze (1990) e “Sociedade Disciplinar” de Foucault (1975), a que dedico o primeiro capítulo dos Fundamentos Teóricos. Na estruturação formal da minha investigação, os fundamentos teóricos seguem-se ao enquadramento, que apresenta o objeto de estudo, os objetivos e conceitos de partida, bem como as perguntas de investigação e posicionamento científico/metodologia utilizados.

No que respeita os fundamentos teóricos, a rede será caracterizada como uma forma de organização social programável por determinado agente social, estrutura complexa de comunicação construída em torno de um conjunto de objetivos que simultaneamente

asseguram a unidade da intenção e a flexibilidade da execução (Castells, 2009: 2). Na construção do conceito de “Sociedade de Controlo em Rede”, recorrerei ainda às características de uma outra conceção teórica: “império”, conforme proposto por Hardt e Negri (2004) por oposição a imperialismo, enquanto centro de poder territorial não apoiado em limites ou barreiras fixas, mas antes aparato de dominação descentralizado e desterritorializado, de fronteiras abertas e em expansão. Aproximarei a “desterritorialização” de Hardt e Negri do conceito foucaultiano de biopoder (definido como uma forma de regular a vida social a partir do seu interior, acompanhando-o, interpretando-o, absorvendo-o e realizando a sua articulação) e da “Sociedade Disciplinar” de *Vigiar e Punir* proposta por Foucault (1975).

Avançando no enquadramento teórico do tipo de sociedade detentora das condições de possibilidade da consolidação da assessoria de imprensa enquanto atividade profissional (e ainda no primeiro capítulo da Parte II – Fundamentos Teóricos, dedicado à Sociedade), estarei em condições de fazer a passagem da sociedade disciplinar do encarceramento pleno à sociedade do controlo aberto e contínuo. O modelo das práticas de confinamento entra em crise no pós II Guerra Mundial, começando a ser gradual e tendencialmente substituído por um outro, definido por novas formas de sociabilidade e subjetividade: o modelo da sociedade de controlo, apresentado por Deleuze em “Post-scriptum sobre as sociedades de controlo” (1990). A quase omnipresença das novas tecnologias traz consigo novas práticas e relações de poder. Os campos de força nos quais se inserem as subjetividades são cada vez mais subtis, complexos, invisíveis, passando as formas de dominação cada vez menos pela disciplina e cada vez mais pelo controlo. O poder encontra-se disseminado por entre os nós das redes, numa geometria horizontal, impessoal, necessariamente partilhada. O controlo é exercido no tempo atemporal e no “espaço de fluxos” da sociedade em rede (Castells, 2009). Esta é a realidade da passagem de uma forma de poder centralizado e executado através das instituições (prisão, escola, hospital, família) para um controlo disseminado em redes, inscrito de forma implícita e dinâmica nas práticas do dia-a-dia.

As características e tendências que acabo de sistematizar conduzem-me a um modelo de comunicação distinto dos que o precederam: pela explosão de redes horizontais de

comunicação, a comunicação de massas dá lugar a uma nova forma de comunicação que Castells (2000) denomina de comunicação de massa autocomandada (*mass self communication*) e que Gustavo Cardoso (2008) prefere apelidar de comunicação em rede (*networked communication*). A questão central é a possibilidade de apropriação social dos media por parte do utilizador, sujeito dotado de autonomia comunicativa, capaz de moldar as suas próprias “dietas de media” e “matrizes de media” (Cardoso, 2008).

Trata-se de um novo paradigma comunicacional em que a acessibilidade surge dilatada por novos modelos de *gatekeeping* e dispositivos móveis, em que os filtros institucionais se veem diluídos, em que a cultura, pautada por novos conteúdos, é multifacetada, virtual, efémera, versátil, de geometria variável – Castells (2000) define-a como a “cultura da virtualidade real”. Nesta nova realidade comunicacional, a estimulação simbólica é sobretudo mediada. E neste processo de mediação, de construção da realidade, os media não são meras variáveis independentes na indução de comportamentos. Para Castells (2000: 442), “as suas mensagens explícitas ou subliminares são trabalhadas, processadas por indivíduos localizados em contextos sociais específicos, modificando dessa forma o efeito pretendido pela mensagem”.

Posto este raciocínio, posso afirmar que a rede – a base da sociedade em que procurarei enquadrar o assessor de imprensa como agente de controlo – assenta em dinâmicas de interação sustentada entre diferentes agentes e relações de poder. Poder e comunicação tocam-se, entrecruzam-se, conflituam, sobrepõem-se, contaminam-se. E o poder depende, hoje, do controlo da comunicação, assente em estratégias de assimetria, influência, domínio, resistência, compromisso e aceitação. Estas são características chave das relações de poder, assentes simultaneamente na capacidade coerciva de cada indivíduo/organização e no acesso que este tem a fontes de comunicação, responsáveis pela produção de sentido. A sociedade em rede é, de facto, composta por estruturas sociais conflitantes, que convivem por negociação. Daí, definir o poder como relacional. Ora, esta convivência por negociação tem expressão clara na “luta” pelo espaço mediático, na medida em que a existência de qualquer indivíduo/organização depende da sua realidade mediada.

E existir no espaço público que são os media já não envolve apenas processos de seleção, distribuição, proteção e intermediação de informação. Na evolução para a sociedade da abundância digital, o *gatekeeping* corresponde a uma composição flexível de técnicas e processos de controlo da informação cada vez mais especializados e adequados à realidade em rede. Selecionar é adicionar, retirar, modelar ou mesmo manipular ou excluir (Barzilai-Nahon, 2008). A rede é não apenas uma forma de comunicação, mas, sobretudo, uma forma de posicionamento. A sua estrutura é altamente maleável, de acordo com os interesses e objetivos dos diversos agentes sociais.

Avançando nos Fundamentos Teóricos detalhados na Parte II e entrecruzados com conceitos teóricos relevados na Parte III, o enquadramento teórico da função estratégica do assessor de imprensa conduz-me ao ramo científico da comunicação organizacional, na medida em que a comunicação assume na organização a extrema relevância de aparelho circulatório da vida organizacional (Cunha *et al.*, 2004). Porque não se pode não comunicar (Watzlawick, 1967), a atividade de qualquer empresa é, hoje, um encadeamento de processos de interação e de comunicações, e todas as organizações humanas são simplesmente rede comunicacionais. Desta premissa farei decorrer a metáfora da comunicação como jogo ou dança coordenada, assente em estratégias e táticas negociais (não necessariamente numa arena de ganho-perda), distorções percetivas e enviesamentos cognitivos, e atendendo a três considerações propostas por Cunha *et al.*, (2004: 481). “(a) há comunicação mesmo quando o emissor e recetor projetam significados distintos sobre a mensagem; (b) a ambiguidade pode radicar nas intenções dos comunicadores; (c) as diferentes significações não são necessariamente perniciosas para a comunicação”.

A comunicação é um processo relacional e de interação, um processo social permanente que integra múltiplos modos de comportamento. Sendo as organizações unidades sociais dominantes nas sociedades complexas, com fronteiras delimitadas, funcionando numa base relativamente contínua, tendo em vista a realização de objetivos inatingíveis por uma só pessoa (Bilhim, 2006), estas viabilizam-se na e pela comunicação. É a comunicação que serve os objetivos de sobrevivência e autoperpetuação da organização – relação processo comunicacional/eficiência organizacional –, abrangendo todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com os seus públicos e

enquadrando-se na rede de significados sugeridos pela cultura organizacional. Se a comunicação é jogo, a própria organização é espaço de negociação, produto de transações e discursos coletivos.

Ao convocar Goodall e Eisenberg (1997) – cinco teorias da comunicação organizacional –, afirmo que a comunicação organizacional é: a) transferência de informação; b) processo transacional; c) estratégia de controlo; d) equilíbrio entre criatividade e constrangimento/coação/ sujeição; e) espaço de diálogo. Assim, a comunicação organizacional deve constituir-se como um instrumento estratégico, pensado de forma integrada, agregando valores e facilitando processos interativos (Kunsch, 2003) e posicionando favoravelmente a organização perante a opinião pública (papel das relações públicas). Se a comunicação organizacional tem como propósito a criação, funcionamento e manutenção atuante das organizações sociais (Curvello, 2010), opera também como instrumento de divulgação e controlo, elemento indispensável na agregação de valor, vantagem competitiva, suporte vital a objetivos de negócio bem determinados.

Focar a comunicação como um processo dinâmico, complexo e multidimensional, que antecede o desempenho organizacional, implica afastar-me da metáfora da comunicação como “tubo” (modelo da transparência) para me aproximar daquele definido por Rego (2010) como “circuito” ou “dança”. Metáforas estas que vão ao encontro da definição de organização proposta pelo mesmo autor (Rego, 2010: 202): sobreposição de redes compostas por indivíduos ligados entre si através de fluxos de informação, serviços, influência, afeto, emoções e interpretações.

Além de apresentar o racional comunicação/organização, é importante problematizar a assessoria de imprensa no campo científico das relações públicas, olhando o processo comunicativo de relações públicas simultaneamente como: por um lado, criação, modificação ou consolidação de uma relação entre duas partes baseada num contexto de confiança, entendimento e credibilidade; e por outro, influência e persuasão por parte do emissor sobre um público-alvo. A partir deste ponto, poderei analisar a função do assessor de imprensa como profissional da expressão persuasiva, problematização apenas possível

se olhar para a teoria das relações públicas para lá da sua função de gestão, isto é, na sua dimensão sociológica, relevância social, dimensão estrutural e não somente instrumental.

Procuro ir além da teorização das relações públicas enquanto função de gestão de comunicação central às primeiras tentativas de fundamentação científica das relações públicas. Foram Cutlip e Center os primeiros a sugerir uma aproximação sistémica às relações públicas (enquanto função de apoio a todos os subsistemas da organização e na relação com o meio envolvente) no clássico *Effective Public Relations* (1952), e interessante, da abordagem destes autores, a função ecológica das relações públicas na busca de um consenso entre interesses antagónicos que se traduz na procura do equilíbrio e sobrevivência da organização. Já em *Managing Public Relations* (1984), Grunig e Hunt propõem-nos olhar as relações públicas como um processo estratégico de comunicação bidirecional entre uma organização (emissor) e os seus públicos (recetor), tendo em vista balancear os interesses de ambas as partes. Esta proposta antecede o paradigma sistémico-funcionalista e a Teoria da Simetria/Excelência de Grunig, desenvolvida nos anos 90 e compilada na obra *Excellence in Public Relations and Communication Management* (Grunig *et al.*, 1992) e mais recentemente em *Excellent Public Relations and Effective Organizations - a Study of Communication Management in Three Countries* (Grunig, Grunig e Dozier, 2006).

Com o objetivo de pensar a função estratégica da assessoria de imprensa ao serviço da eficácia global da organização, recuperarei para a minha investigação três questões centrais à Teoria da Excelência: “1) Quando e porquê é eficaz o trabalho dos profissionais de relações públicas?; 2) Em que medida beneficiam as organizações de relações públicas eficazes?; 3) Por que é que as organizações praticam relações públicas de formas diferentes?” (Grunig, 1992: 1).

O paradigma grunigiano apresenta-nos uma visão claramente otimista da função mediadora desempenhada pelo especialista em relações públicas, “um profissional comprometido tanto com a organização que o emprega como com a sociedade como um todo na construção de relações mutuamente benéficas” (Gonçalves, 2010: 14). Também a perspetiva retórica de relações públicas é otimista na forma como atribui ao profissional de

relações públicas um papel de “advogado na cocriação de significados através da argumentação persuasiva” (Gonçalves, 2010: 14).

Não tendo como objetivo basear a minha investigação numa visão negativa, reflexiva e sociológica, classificando de positiva, institucionalizada ou ingénua a teorização de Grunig, pretendo, contudo, desafiar criticamente esta perspetiva dominante, refletindo sobre a pertinência das questões levantadas por Bernays na caracterização do papel mais ou menos controverso das relações públicas na construção da opinião pública (*Crystallizing Public Opinion*, 1923; *Propaganda*, 1928; *The Engineering of Consent*, 1935; *Public Relations*, 1952), muito influenciado por Lippmann (*Public Opinion*, 1922). Assim, abrirei espaço para uma teorização crítica das relações públicas, problematizando o impacto das relações públicas nas relações de poder existentes na sociedade. Ponderarei ainda os pressupostos das teorias críticas apresentadas por Heath em *Handbook of Public Relations* (2010), analisando as organizações como arenas ideológicas de poder, influência e controlo e as relações públicas como processo persuasivo, não procurando simetrias comunicacionais, mas antes vantagens comunicacionais que reforcem os interesses corporativos que servem.

Sendo o poder corporativo para dominar a agenda noticiosa precisamente um dos alvos mais corrosivos dos críticos das relações públicas (Gonçalves, 2010: 76), prestarei especial atenção ao argumento de Davis (2000), segundo o qual a produção de notícias financeiras e de negócios está a cargo de um grupo restrito – jornalistas especializados, analistas, acionistas e assessores de imprensa – que gere a informação de forma a reforçar a superioridade e os interesses da empresa no mercado (consequência da profissionalização das fontes de informação). Na definição do papel do profissional de relações públicas, utilizarei ainda a teorização de Broom e Smith (1979), que atribuem ao profissional de relações públicas quatro principais papéis: “prescritor especialista”, “facilitador comunicacional”, “facilitador de resolução de problemas” e “técnico de comunicação”. Quando adjetivo o assessor de imprensa de facilitador, relevo a sua função relacional e sugiro tratar-se de uma relação necessária aquela existente entre este e os media. Se uma informação rigorosa e clara é, por um lado, positiva para a imagem da empresa, é, por outro, uma demonstração tangível da competência do jornalista; ora, para que este binómio

resulte é necessário que a própria relação resulte (Mimoso: 2006). Há uma vantagem relacional intrínseca (Stevenson e Barcus, 2003) feita de necessidades recíprocas, laços de união e formas de entendimento.

Na Parte III da minha investigação, problematizarei os pilares da relação do assessor de imprensa com os media, pressupondo tratar-se de uma relação de poder em que o foco é a produção jornalística e tentativamente o controlo da mensagem nos media, assentando na relação como vantagem competitiva. Lançar as bases teóricas para o estudo da função estratégica da assessoria de imprensa passa pelo estudo da relação entre jornalistas e fontes de informação a um nível macro e, especificamente, pela pormenorização da relação entre o assessor de imprensa enquanto fonte de informação e agente promotor de um acontecimento tornado notícia e o jornalista enquanto profissional responsável pela recolha de informação e produção de notícias.

Refiro-me a uma teia de relações complexa, na medida em que extravasa a não menos intrincada relação entre jornalista e fonte de informação, para abarcar também o conjunto de relações existentes entre jornalista e sociedade, entre fonte de informação e sociedade e entre os próprios media e a sociedade. Recorrendo à área disciplinar da sociologia do jornalismo, convocarei o conceito de “campo jornalístico” teorizado por Bourdieu (1997) como arena de disputa entre diferentes poderes (que afetam as relações de forças no seu interior) através de pressões e coações económicas, e por Traquina (2000) como conjunto de relações entre agentes especializados na elaboração de um produto específico, a notícia. Trata-se de um espaço de negociação do significado e relevância de um determinado acontecimento.

Entender o campo jornalístico como um espaço de negociação – há uma relação de negociação na construção da notícia - e, tentativamente, de controlo faz-me mobilizar alguns conceitos chave para a investigação, entre outros: fontes de informação (Sigal, 1973 e 1986; Molotch e Lester, 1974/1993, Hall *et al.*, 1978/1993; Gans, 1979); agendamento (McCombs e Shaw, 1972); a notícia enquanto construção social da realidade e como narrativa (Tuchman, 1978); a negociação e jogo/disputa entre as partes (Ericson *et al.*, 1989); enquadramento (Hallahan, 1999).

Se a notícia é construção social, produto negociado, é também resultado da relação entre um acontecimento e um determinado sistema simbólico com raízes culturais profundas (Schudson, 1978, 1999, 2003 e 2008) e em função do qual se fazem determinadas opções. Recuperarei ainda Traquina (2000b) na ponderação de algumas correntes de investigação cuja base teórica convocarei para a tese: o *gatekeeping* estudado por White (1993) e Shoemaker (2009), a influência da ideologia e os definidores primários (Hall *et al.*, 1978).

Dos conceitos chave acima identificados em torno das primeiras teorizações da sociologia do jornalismo, interessa-me mais pormenorizadamente o de *gatekeeping*, partindo especificamente para a sua aplicação ao contexto da sociedade em rede, através do conceito cunhado por Barzilai-Nahon (2008): *gatekeeping* em rede (*network gatekeeping*). O objetivo é equacionar problemáticas como a filtragem de informação e a seleção hierárquica, na medida em que *gatekeeping* é sinónimo de controlo da informação, codificação da mensagem, seleção, formatação, difusão, exclusão total ou parcial. E, se é o jornalista quem seleciona e edita a notícia até que esta atinja o seu estado final, a atividade do *gatekeeper* é sempre condicionada. O *gatekeeping* já não envolve apenas processos de seleção, distribuição, proteção e intermediação de informação mas corresponde, na sua evolução para a sociedade da abundância digital, a uma composição flexível de técnicas e processos de controlo da informação cada vez mais especializados e adequados à realidade em rede. Da seleção ao controlo – é esta a linha do *gatekeeping* na sociedade em rede.

Além da teoria base que sustenta o conceito de *gatekeeping*, interessa-me ainda aprofundar o paradigma do agendamento apresentado por McCombs e Shaw nos anos 70, num regresso à problemática dos efeitos motivado pela insatisfação com o paradigma dos efeitos limitados. Resumidamente, McCombs e Shaw concluíram que os eleitores tendem a partilhar a definição de “o que é importante?” proposta pelos media – função de agendamento dos *mass media* –, existindo uma relação causal entre a agenda mediática e a agenda pública. “A capacidade dos media em influenciar a projeção dos acontecimentos na opinião pública confirma o seu importante papel na figuração da nossa realidade social, isto é, um pseudoambiente, fabricado e montado quase completamente a partir dos *mass media* (McCombs e Shaw, 1977: 7). Esta hipótese já fora sugerida por Lippmann em

*Public Opinion* (1922), ao destacar que os media são a principal ligação entre os acontecimentos no mundo e as imagens desses acontecimentos na nossa mente. Quatro décadas depois de Lippman, Cohen (1963) avançou com a conceptualização do agendamento: “A imprensa pode, na maior parte das vezes, não conseguir dizer às pessoas como pensar, mas tem, no entanto, uma capacidade espantosa para dizer aos seus próprios leitores sobre o que pensar. O mundo parece diferente a pessoas diferentes, dependendo do mapa que lhes é desenhado pelos redatores, editores e diretores do jornal que leem” (Traquina, 1993: 17). Efetivamente os media não só nos dizem sobre o que é que devemos pensar, mas também como devemos pensar sobre o que pensamos, e, conseqüentemente, o que pensar.

Se as prioridades da cobertura jornalística influenciam as prioridades do público, condicionando a orientação/formação da opinião pública, quem determina a agenda dos media, a agenda jornalística? A resposta a esta pergunta é tema crucial da sociologia do jornalismo e proponho cruzar na sua resposta a maleabilidade da rede e a assessoria de imprensa, na medida em que o assessor de imprensa se assume como um agente social, profissional no jogo de modelação da agenda jornalística e, conseqüentemente, da agenda pública. Trata-se de um jogo/enjeu negocial em rede, segundo regras, fatores e influências de mediação partilhadas entre os diversos atores sociais pela gestão eficaz da audiência.

Neste sentido, a minha investigação procurará esmiuçar as estratégias discursivas do assessor de imprensa enquanto fonte de informação, pressupondo-se uma relação de dupla negociação do controlo social e dos significados de determinados acontecimentos, entre fontes e jornalistas, assente no interesse mútuo da troca. Ainda no estudo do modo como o assessor de imprensa enquanto fonte de informação facilita/restringe a cobertura jornalística de determinada realidade, utilizarei a grelha de regiões criada por Ericson *et al.* (1989), constituída por quatro vetores com opções de fechamentos e aberturas, e regiões de frentes e retaguardas: “segredo” (manter na intimidade); “confidência” (informação destinada a audiências seleccionadas – ex.: exclusivo); “censura” (níveis de acesso permitidos); e, “publicitação” (promoção da cobertura jornalística).

Proponho-me ainda abordar o assessor de imprensa simultaneamente como *gatekeeper* e estratega de agendamento e enquadramento, corresponsável pela seleção de realidades e enquadramentos, despertando a atenção e condicionando-a ao mesmo tempo; fundamentalmente, agente social especializado, investido da tarefa de fazer coincidir as necessidades de acontecimentos da entidade a que presta assessoria com as dos profissionais do campo jornalístico. No contexto da sociedade em rede, o campo jornalístico constitui, de facto, um alvo prioritário da ação estratégica dos diversos agentes sociais, em particular daqueles que gerem a imagem corporativa de uma entidade/empresa. E é o acesso a este campo que se afigura como uma das principais fontes e sustentáculos das relações de poder. Poder de manipular o enquadramento, construindo a notícia, sugerindo chaves de interpretação, princípios de seleção, códigos de ênfase (Gitlin, 1980).

Seguindo os principais eixos da investigação – assessoria de imprensa e jornalismo –, ainda na Parte III, explorarei cientificamente a relação entre assessores de imprensa e jornalistas, introduzindo duas formas distintas de investigação empírica: (1) a realização de entrevistas em profundidade (Berger, 2000; Daymon e Holloway, 2002) a assessores de imprensa/gestores de comunicação, jornalistas/editores/diretores de órgãos de comunicação social e profissionais que operam na mediação das duas áreas profissionais na área financeira em Portugal; (2) estudo de caso (Yin, 2009; Miranda, 2007) do Millennium bcp com observação participante (Almeida e Pinto, 1995; Peruzzo, 2003), análise de imprensa (Maat, 2007) e desenvolvimento dos conceitos teóricos levantados no âmbito da sociologia do jornalismo com cruzamento dos conceitos desenvolvidos na Parte II (Fundamentos Teóricos).

No âmbito das entrevistas em profundidade foram seguidos dois guiões distintos, um aplicado aos assessores de imprensa e outro aplicado aos jornalistas, tendo, contudo, como objetivo, abordar assuntos nucleares comuns como: o fator relação e os seus desafios éticos; a relação de poder; o controlo no processo de produção jornalística; a influência, as pressões e a manipulação. Foram ainda detalhadas as funções do assessor de imprensa enquanto fonte e o seu perfil de competências chave. Ambas as partes (jornalistas e assessores de imprensa) foram questionadas se a função do assessor de imprensa assumia uma estratégia de ação ou reação. Em entrevista foram ainda abordadas: as estratégias de

antecipação do assessor de imprensa; o processo de decisão do que é notícia; o acesso à fonte *versus* o acesso ao espaço editorial; o comunicado de imprensa; as particularidades da assessoria de imprensa no jornalismo económico; a diferença entre o sucesso e o insucesso de uma ação/estratégia de comunicação; e, por último, a importância dos media sociais.

Quanto às respostas provisórias, posso adiantar que as fontes corporativas em análise na minha investigação beneficiam de recursos institucionais e económicos diferenciados de outros atores sociais, uma vez que detêm o poder de restringir o acesso à informação. Os membros da Entidade Reguladora para a Comunicação Social entrevistados admitem existir, na realidade, meios “sub-reptícios” de pressionar jornalistas ou influenciar as suas ações. Adicionalmente, uma organização, ao beneficiar da qualidade de fonte oficial, facilitadora regular de informação detalhada ao jornalista, assume-se como “definidora primária” (Hall *et al.*, 1978). O assessor de imprensa enquanto fonte oficial ganha ainda vantagem da relação de confiança, compromisso, influência e favorabilidade estabelecida com o jornalista.

No estudo de caso, tomei como objeto de análise o Banco Comercial Português, enquanto líder da banca comercial em Portugal em número de sucursais, clientes, ativos, crédito e depósitos, assumindo ainda uma posição de destaque no continente europeu através das suas operações na Polónia e na Suíça. Em África, as suas operações bancárias centram-se em Angola e Moçambique. O banco opera ainda em Macau, desde 2010, ano cujo último trimestre será objeto do meu estudo de caso, através de uma sucursal de pleno direito (*onshore*). O 4.º trimestre de 2010 no Millennium bcp ficou marcado essencialmente pelo caso WikiLeaks – a que dedicarei no estudo de caso um subcapítulo pelo destaque em número de notícias, impacto financeiro e contornos da estratégia de assessoria de imprensa.

No estudo de caso, tomarei como base de análise todas as notícias veiculadas nos órgãos de comunicação social em Portugal, com referência ao Millennium bcp. Para assegurar a solidez científica da investigação serão objeto de análise 1600 meios de imprensa nacional, regional e especializada; 14 canais de televisão; quatro estações de rádio; e diversos meios

*online* (detalhados na investigação empírica). A minha investigação totalizará 5.952 notícias, no 4.º trimestre de 2014, em que o Millennium bcp é tema de informação.

A metodologia de observação direta e participante foi aplicada ao longo de três anos consecutivos, entre 2008 e 2010, durante os quais exerci a função de assessora de imprensa no Millennium bcp, tendo por base os conteúdos das reuniões diárias e pontuais entre os diferentes membros que compõem o departamento de assessoria de imprensa no Millennium bcp e a análise detalhada de telefonemas, encontros presenciais (formais e informais) com jornalistas e comunicados de imprensa.

Ainda que a função do assessor de imprensa se defina por ações ativas e reativas, reconhecida quer por assessores de imprensa quer por jornalistas em contexto de entrevista, o estudo de caso revela que a componente ativa quando atempada e estrategicamente acionada permite conter uma situação espoletada por uma ação reativa. O estudo de caso comprova ainda que a função dos assessores de imprensa do Millennium bcp no trimestre em análise foi eminentemente ativa, resultando numa favorabilidade positiva e num impacto financeiro correspondentemente positivo. A maioria das notícias veiculadas sobre o Millennium bcp no período em análise foram equilibradas, positivas ou muito positivas.

Estas conclusões provisórias deixam antever que as organizações são efetivamente arenas ideológicas de poder, influência e controlo em que o assessor de imprensa assume a função estratégica de agente persuasivo na relação com os media, não procurando simetrias, mas antes vantagens comunicacionais que reforcem os interesses corporativos que serve, enquanto estratégia de enquadramento.

## **Parte I - Enquadramento**

## **1. Objeto de estudo, objetivos e conceitos de partida**

De acordo com o enunciado na Introdução, a minha investigação assume como objeto de estudo o assessor de imprensa enquanto estratégia de comunicação, fonte e tentativamente agente de controlo na relação empresa/ media/ sociedade (triângulo definido como rede).

O objeto de estudo baseia-se num conjunto de preocupações sustentadas por um núcleo de objetivos específicos:

- caracterizar a sociedade viabilizadora das condições de possibilidade de uma nova área de atividade – a assessoria de imprensa;
- definir a função do assessor de imprensa no seio da organização e no campo científico das relações públicas;
- perceber o quê, o como e o porquê da assessoria de imprensa no estabelecimento da ponte entre a identidade interna da organização e o seu posicionamento externo;
- caracterizar a área de influência estratégica do assessor de imprensa – os media;
- detalhar a relação assessor de imprensa/jornalista, tendo por base tratar-se de uma relação de poder.

Cada um destes objetivos assenta num *corpus* de conceitos preliminarmente identificados:

| <b>A</b><br><b>Sociedade</b> | <b>A</b><br><b>Organização</b>                         | <b>Assessoria de Imprensa e</b><br><b>Relações Públicas (RP)</b>                                     | <b>Media e Jornalismo</b>                               | <b>Poder, Negociação</b><br><b>e Controlo</b> |
|------------------------------|--|--|---|---|
| Sociedade em rede            | Comunicação: aparelho circulatório da organização      | RP como construção de uma relação pela extensão do planeamento estratégico às táticas de comunicação | Por que é que as notícias são como são?                 | Microfísica do poder<br>Panotismo<br>Biopoder |
| Sociedade de controlo        | Identidade organizacional e reputação como estratégias | Assessor de imprensa como estratégia de comunicação ao serviço dos interesses da instituição         | A noticiabilidade como fenómenos negociado              | Poder descentralizado e desterritorializado   |
| Sociedade disciplinar        | A organização como marca                               | Os efeitos dos media, o poder, as RP e o seu potencial estratégico                                   | <i>Agenda-setting, gatekeeping e newsmaking</i>         | Poder em rede e fontes de poder               |
|                              | Gestão eficaz da comunicação                           | Engenharia/fabricação do consenso e protocolos de persuasão  | Relação jornalista/ assessor de imprensa enquanto fonte | Controlo negociado                            |
|                              |  | Relação assessor de imprensa/ jornalista   | A notícia: produto e produção social                    |   |

**Quadro 1 - *Corpus* de conceitos de partida**

Apresentando de forma breve os conceitos sistematizados no Quadro 1, no que respeita o tema **Sociedade**, assentarei a base de problematização em três conceitos chave: “Sociedade em Rede” de Manuel Castells (1996, 2000 e 2009), “Sociedade de Controlo” de Gilles Deleuze (1990) e “Sociedade Disciplinar” de Michel Foucault (1975). Equacionando a **Assessoria de Imprensa** como uma função estratégica de **Controlo** no seio da **Organização** e no âmbito científico das **Relações Públicas**, o entrecruzamento destes três conceitos – Sociedade em Rede, Sociedade de Controlo e Sociedade Disciplinar – permitir-me-á problematizar a realidade detentora das condições de possibilidade da assessoria de imprensa no campo dos **Media**, enquadrando-a num modelo de sociedade que me proponho definir como “Sociedade de Controlo em Rede”. Explorando ainda a proximidade semântica entre **Poder** e Controlo, apresentarei Sociedade e Poder como dois conceitos indissociáveis, na medida em que uma sociedade sem relações de poder não passa de uma conceção abstrata. A análise das relações de poder será realizada a partir da definição de poder pelo seu carácter relacional.

Assessores de imprensa e jornalistas serão caracterizados como agentes de poder, partindo da seguinte premissa: as relações de poder são também elas relações de estratégia. Enquadrar teoricamente a função estratégica do assessor de imprensa, enquanto profissional de relações públicas, no seio da organização, conduz-me ao ramo científico da comunicação organizacional, na medida em que a comunicação assume na organização a extrema relevância de aparelho circulatório da vida organizacional. Proponho-me interpretar a comunicação como um processo dinâmico, complexo e multidimensional, que antecede a performance organizacional. Analisarei o processo comunicativo de relações públicas simultaneamente como: por um lado, criação, modificação ou consolidação de uma relação entre duas partes baseada num contexto de confiança, entendimento e credibilidade; por outro, influência e persuasão por parte do emissor sobre um público-alvo (engenharia do consenso e protocolos de persuasão).

Por último, estudar a função estratégica da assessoria de imprensa passa necessariamente pela análise da relação entre jornalistas e fontes de informação a um nível macro e, especificamente, pela pormenorização da relação entre o assessor de imprensa enquanto fonte de informação e agente promotor de um acontecimento tornado notícia e o jornalista enquanto profissional responsável pela recolha de informação e produção de notícias. Alargando a minha investigação ao campo científico da sociologia do jornalismo, interpretarei a noticiabilidade como uma fenómeno assente na negociação entre as partes e a notícia como produto e produção social. “Por que é que as notícias são como são?” é necessariamente uma questão e contexto de partida, em cuja resposta se cruzam os conceitos de agendamento, *gatekeeping* e *newsmaking*.

## **2. Perguntas de investigação**

Identificados os principais conceitos e definidos os objetivos nucleares da minha investigação, apresento como perguntas de partida:

**P1) Como é que o assessor de imprensa, enquanto estratégia de comunicação, influencia a produção jornalística em benefício da organização?**

**P2.) Quais as implicações da sua ação estratégica na notícia como produto final?**

Destas duas perguntas, decorrem as seguintes hipóteses de partida:

H1) A crescente profissionalização das fontes jornalísticas coloca o assessor de imprensa numa posição privilegiada na relação de negociação com os jornalistas (assimetria na troca).

H2) O primeiro objetivo do assessor de imprensa é o controlo da informação na fonte.

H3) A produção jornalística é condicionada pela ação estratégica do assessor de imprensa.

H4) A função do assessor de imprensa é eminentemente ativa e não reativa.

H5) A notícia é controlada na fonte por sugestão ou omissão.

### 3. Posicionamento científico e metodologia

Toda a investigação científica assenta num determinado paradigma científico, definido concomitantemente por pressupostos ontológicos (a natureza da realidade) e epistemológicos (a natureza do conhecimento e a relação entre investigador e objeto de estudo).

A minha investigação sustentar-se-á numa abordagem interpretativista, na medida em que assumo que a realidade é construída a partir da interação social e da negociação de significados partilhados, e que o conhecimento é subjetivo, jogando-se na interdependência entre sujeito e objeto de estudo. Neste sentido e de acordo com a classificação de Tashakori e Teddlie (ver Quadro 2, adaptado de Tashakori e Teddlie, 1998: 23), posicione-me no paradigma construtivista relativamente aos quatro paradigmas mais importantes em ciências sociais:

|                  | POSITIVISMO                           | PÓS-POSITIVISMO                              | PRAGMATISMO                                  | CONSTRUTIVISMO                                    |
|------------------|---------------------------------------|--|--|---|
| ONTOLOGIA        | Realismo                              | Realismo crítico                             | Realismo e relativismo                       | Relativismo                                       |
| EPISTEMOLOGIA    | Objetivismo: separação sujeito/objeto | Objetivismo: separação sujeito/objeto        | Objetivismo e subjetivismo                   | Subjetivismo: interdependência sujeito/objeto     |
| AXIOLOGIA        | Os valores não influenciam            | A influência dos valores deve ser minimizada | A influência dos valores pode ser positiva   | A influência dos valores é inevitável             |
| RELAÇÕES CAUSAIS | Existem e podem ser conhecidas        | Existem mas não se conhecem totalmente       | Existem mas não se podem conhecer totalmente | Indistinção causas/efeitos: há influências mútuas |
| LÓGICA           | Dedutiva                              | Dedutiva                                     | Dedutiva e indutiva                          | Indutiva  |
| MÉTODOS          | Quantitativos                         | Quantitativos                                | Quantitativos e qualitativos                 | Qualitativos                                      |

**Quadro 2 - Paradigmas em Ciências Sociais** (adaptado de Tashakori e Teddlie, 1998: 23)

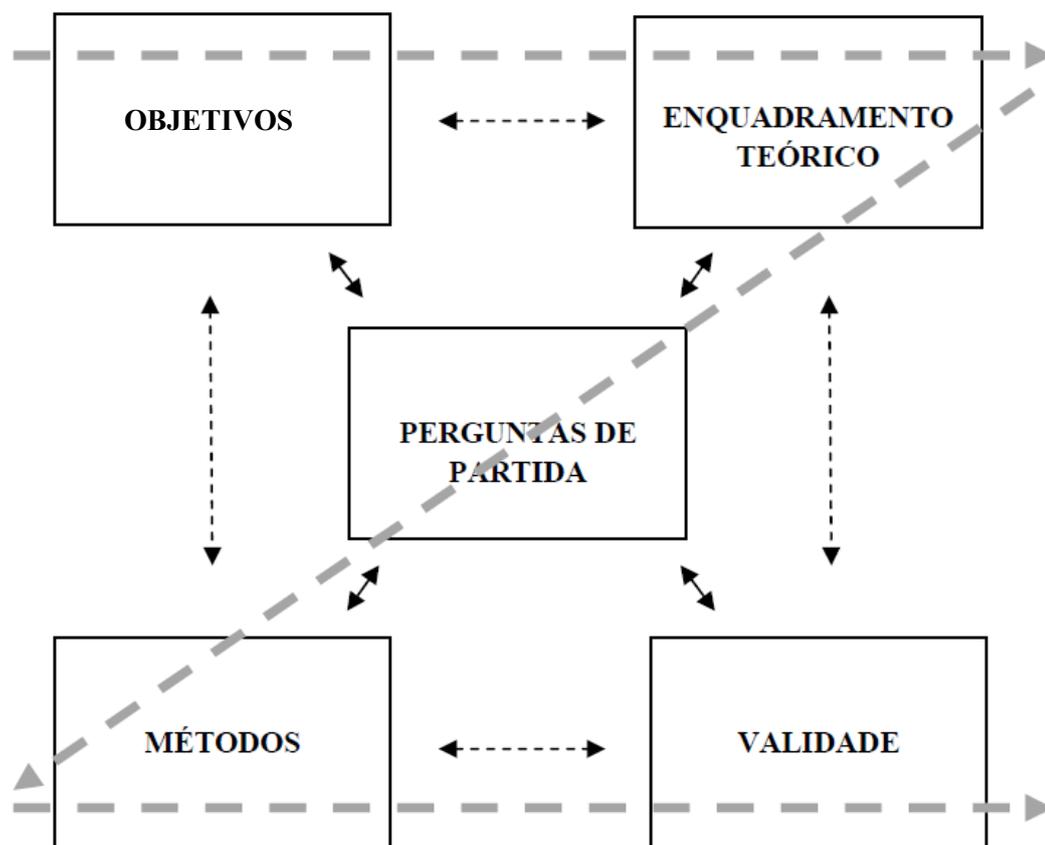
Beneficiando ainda da análise dos paradigmas de investigação proposta por Hilary Collins (2010), defendo um posicionamento interpretativista ao assumir que o conhecimento resulta da experiência direta do indivíduo sobre o mundo e que qualquer realidade ganha significado no momento em que o sujeito lança sobre ela uma determinada interpretação.

“O interpretativismo não tem como objetivo reportar uma realidade objetiva, mas antes compreender o mundo pela experiência e significado que o ser humano lhe confere. (...) Esta conceção da relação existente entre um sujeito consciente e conferidor de significado e os objetos que são chamados à nossa percepção é o que caracteriza o interpretativismo” (Collins, 2010: 39) [trad. própria].

A minha abordagem incorporará ainda contributos do construcionismo ou construtivismo social, ao advogar que na natureza da realidade, na natureza do conhecimento e na relação entre investigador e objeto de estudo influi de forma relevante o contexto social. A construção do significado de uma determinada realidade é também ela social, cultural, institucional. Existe efetivamente uma relação de interdependência e reciprocidade entre os objetos no mundo e a consciência social.

“O construcionismo é uma perspetiva epistemológica de acordo com a qual todo o conhecimento (e, por conseguinte, toda a realidade significativa) depende de atores sociais, sendo construída pela interação entre estes e o seu ambiente, a qual se desenvolve e transmite primariamente num contexto social” (Collins, 2010: 40) [trad. própria].

Ao posicionar-me cientificamente segundo o paradigma interpretativista, reconheço a necessidade de adoção de uma metodologia de carácter qualitativo. Porque a investigação é um processo interativo, de natureza cíclica, interessa-me um modelo flexível no que toca a concretização das etapas de investigação propostas, cuja interdependência é obrigatória. É ainda decisivo que o modelo adotado permita a previsão de possíveis influências de fatores contextuais e dos resultados de cada uma das etapas em todas as outras. E, por último, que seja reflexível, isto é, que assegure possíveis reajustes em qualquer momento da investigação, ainda que o percurso preferencial se subordine à ordem lógica Objetivos – Enquadramento Teórico – Perguntas de Partida – Métodos – Validade. Para o efeito e pela sua adequação aos critérios enumerados, escolho o modelo interativo para design de uma investigação qualitativa de Maxwell (2005: 5), que aqui adapto:



**Figura 1 - Modelo interativo de design da investigação qualitativa** (adaptado de Maxwell, 2005:5)

Optando pelo modelo de Maxwell, contornando a linearidade do modelo de Quivy e Campenhoudt (2005) de carácter mais quantitativo e possibilidades mais limitadas de retrocesso, retroação, interação e interdependência de etapas, recuperando contudo a pertinência de cada uma das sete etapas que estruturam a investigação científica: a pergunta de partida (1); a exploração (2); a problemática (3); a construção do modelo de análise (4); a observação (5); a análise das informações (6); as conclusões (7).

Adoto ainda para metodologia os três atos do procedimento científico segundo Quivy e Campenhoudt (2005): a “rotura”, como primeiro ato constitutivo do procedimento científico (rotura com preconceitos, falsas evidências, posições parciais); a “construção” de um quadro teórico de referência – “um sistema concetual organizado, suscetível de exprimir a lógica que o investigador supõe estar na base do fenómeno” (Quivy e Campenhoudt, 2005: 26) – que não só viabiliza a rotura como a própria

experimentação/verificação pelos factos; a “verificação”, na medida em que uma proposição só tem direito ao estatuto científico se for verificável pelos factos.

Por último, o design da minha investigação atenderá ainda às dimensões de uso e efeito, categorizadas por Collins (2010: 15) da seguinte forma: 1.<sup>a</sup> categoria da investigação – Pergunta/Resposta - necessária formulação da pergunta de partida para que o processo de investigação resulte numa resposta; 2.<sup>a</sup> categoria de investigação – Pergunta/Resposta/Usos - a investigação resultará na geração de conhecimento, que, por sua vez, será aplicado a uma situação prática; 3.<sup>a</sup> categoria da investigação – Pergunta/Resposta/Efeito – análise das consequências sociais e das interações humanas resultantes da investigação (objetivo e contexto da investigação).

### **3.1. Metodologia da investigação empírica**

Seguindo os principais eixos da investigação – assessoria de imprensa e jornalismo – procurarei resposta para as perguntas de partida e hipóteses levantadas, introduzindo duas formas distintas de investigação empírica: (1) a realização de entrevistas em profundidade a assessores de imprensa/gestores de comunicação, jornalistas/editores/diretores de órgãos de comunicação social e profissionais que operam na mediação das duas áreas profissionais na área financeira em Portugal; (2) estudo de caso do Millennium bcp com observação participante, análise de imprensa e desenvolvimento dos conceitos teóricos levantados no âmbito da sociologia do jornalismo com cruzamento dos conceitos desenvolvidos na Parte II (Fundamentos Teóricos). As entrevistas em profundidade (1) assumirão um carácter exploratório, pelo que não serão alvo de cruzamento teórico aquando da apresentação e discussão dos resultados.

### 3.1.1. A entrevista em profundidade como metodologia

Exigem-se, na minha investigação, respostas de cariz qualitativo, mais ricas, diversificadas e completas do que aquelas que os estudos quantitativos em ciências sociais provaram extrair da realidade. Os métodos de análise quantitativa tornam-se especialmente frágeis quando trabalhamos a esfera da negociação, da revelação e tantas vezes do segredo. O inquérito alargado é demasiado formatado e pouco dado à possibilidade de inferências.

Para que “a investigação possa recolher e refletir sobretudo aspetos enraizados, menos imediatos, dos hábitos dos sujeitos, grupos ou comunidades em análise” (Espírito Santo, 2010: 25), opto por recorrer a um dos principais métodos qualitativos em ciências sociais: a entrevista. Esta é por excelência a metodologia que descobre motivações, desmonta ideias, revela opiniões, destapa críticas, colocando-nos frente a frente com o que o entrevistado faz e como o faz. Esta é mesmo a melhor forma de obtermos informações sobre o entrevistado com um “detalhe particular” (Berger, 2000: 115).

O objetivo desta metodologia é permitir o desenvolvimento de uma “conversa com um propósito” (Daymon e Holloway, 2002: 166), com base num guião diferenciado de acordo com duas amostras qualificadas: os assessores de imprensa/gestores de comunicação (Anexo A) e os jornalistas/editores/diretores de órgãos de comunicação social (Anexo B). Pela confrontação do guião da entrevista e das entrevistas realizadas (Anexos C a O), segui o modelo de entrevista semidirigida, isto é, composta por um questionário previamente definido, que ao mesmo tempo que não me permitiu dispersar dos temas definidos, deu-me liberdade para aprofundar todos os assuntos que foram merecendo maior relevância ao longo da “conversa”.

Na medida em que o meu trabalho de investigação analisa a relação do assessor de imprensa com o jornalista do ponto de vista do primeiro, o guião de entrevista do assessor de imprensa é mais exaustivo do que o do jornalista. O guião de entrevista do jornalista decorre do guião de entrevista do assessor de imprensa, foi elaborado *a posteriori* e procura testar, em alguns pontos detalhadamente justificados na Parte III, as próprias respostas do assessor de imprensa.

O modelo da entrevista é sempre de um-para-um e todas as entrevistas foram tentativamente presenciais, dada a sensibilidade dos assuntos em investigação. Foram, no entanto, aceites entrevistas dadas por e-mail. Atendendo aos temas tratados, qualquer resposta dada por e-mail revela já uma atitude defensiva, na medida em que não permite ao investigador confrontar o entrevistado com respostas mais evasivas ou mesmo com o cauteloso “não respondo”. Quando procuramos analisar cientificamente os bastidores de uma atividade de tão grande reserva como é a assessoria de imprensa, esta atitude era esperada, pelo que dei a todos os entrevistados a garantia de confidencialidade em todas as matérias, sugerindo sempre a possibilidade da regra de anonimato conhecida como *Chatham House Rule* ("Regra de Chatham House", cf. *Practical Law Dictionary*, 2010). Esta prevê que os participantes de uma conversa possam discutir externamente o que foi dito durante o encontro, sem no entanto mencionarem quem participou desse mesmo encontro ou o que um determinado participante disse, isto é: tudo é citável, mas nada atribuível. No fundo, recorri a uma regra criada para facilitar a discussão aberta sobre questões controversas, que, de outra forma, mais dificilmente poderiam ser abordadas.

#### **3.1.1.1. Definição da amostra**

Em assessoria de imprensa, o objetivo inicial foi contactar os principais agentes de comunicação em Portugal na área financeira. Assim, identifiquei cinco níveis de contactos estratégicos, o primeiro dos quais pela sua condição de principais agentes sociais no mercado das agências de comunicação em Portugal: António Cunha Vaz – Cunha Vaz & Associados, Luís Paixão Martins – LMP e João Líbano Monteiro – JLM & Associados. Em segundo lugar, pela sua condição de Diretores de Comunicação/Assessores de Imprensa de algumas das maiores empresas do PSI20, escolhidas pela complexidade inerente à comunicação de uma empresa cotada em bolsa: BCP, BES, BPI, EDP, Galp, Jerónimo Martins, Sonae, Mota-Engil, Teixeira Duarte, NOS (ex-Zon) e PT. Depois, pelo facto de terem transitado do jornalismo para a assessoria de imprensa, na área financeira: as assessoras de imprensa do ministro das Finanças Vítor Gaspar, Ministro de Estado e das Finanças do XIX Governo Constitucional de Portugal, entre 21 de junho de 2011 e 2 de

julho de 2013 (em 1 de julho de 2013 foi anunciado o seu pedido de demissão, tendo a pasta das Finanças sido entregue a Maria Luís Albuquerque no dia seguinte).

Quanto ao jornalismo, o objetivo foi contactar os principais jornalistas da área de economia/finanças (diretor de cada um dos meios e jornalista que acompanha determinada empresa em cada um dos meios), circunscrevendo-me aos principais meios de imprensa, rádio e tv: *Diário Económico*, *Expresso*, *Jornal de Negócios*, *Lusa*, *Público*, *RTP*, *SIC*, *TSF* e *TVI*.

Por último, considerei da maior importância incluir a análise crítica de dois membros da ERC - Entidade Reguladora para a Comunicação Social, que, como o próprio nome indica tem como principais atribuições e competências a regulação e supervisão dos meios de comunicação social. O contributo das entrevistas em profundidade a estes profissionais justifica-se pelo núcleo de direitos e deveres constitucional e legalmente consagrados que, no exercício das suas funções, compete à ERC assegurar, nomeadamente: “a liberdade de imprensa, o direito à informação, a independência face aos poderes político e económico e o confronto das diversas correntes de opinião” ([www.erc.pt](http://www.erc.pt)). Estes são direitos e deveres que se jogam também na relação entre assessores de imprensa e jornalistas. A própria fiscalização do cumprimento das normas aplicáveis aos órgãos de comunicação social e conteúdos difundidos e a promoção do regular e eficaz funcionamento do mercado em que se inserem (também previstos nos Estatutos da ERC) são efetivamente resultado da produção noticiosa, em si mesma o produto da relação assessores de imprensa/jornalistas.

Dos 48 potenciais entrevistados contactados, consegui entrevistar 15 profissionais, o que corresponde a 31%. Esta taxa de resposta não é o meu objeto de estudo, mas não deixo de relevar a sua importância, na medida em que, via telefone, algumas das justificações para não resposta, mais do que a “indisponibilidade de agenda” (sendo que fui insistindo durante um período de um a dois anos), foram a “delicadeza” do tema. Das 15 entrevistas conseguidas, seis delas foram presenciais, tendo atingindo a duração de gravação entre uma a duas horas por entrevistado.

Quanto à dimensão da amostra, o que à partida se poderia afigurar como um potencial problema acabou por assumir-se como um dos pontos fortes da minha investigação. Qual o

número de entrevistas mais adequado à investigação? A mais recente tese de Doutoramento defendida em Portugal sobre as relações entre jornalistas e assessores de imprensa especificamente no contexto político é de Vasco Ribeiro e intitula-se “*O ‘spin doctoring’ em Portugal: estudo sobre as fontes profissionais de informação que operam na Assembleia da República*” (maio de 2014) e totalizou 20 entrevistas. A minha investigação que assenta em diversas metodologias distintas, sendo esta apenas a primeira componente, recorre a uma amostra de 15 entrevistas, mas consegue representar 100% dos produtores de conteúdos diários dos jornais económicos de referência no país, o dono da maior empresa de consultoria de comunicação no país e todos os assessores de imprensa do maior banco privado português – o Millennium bcp - nos últimos 15 anos, que aliás será objeto de análise no estudo de caso com observação participante. Trata-se de uma amostra suficientemente qualificada e que do ponto de vista científico abrange os entrevistados indispensáveis e únicos para o sucesso e rigor da investigação.

No campo das Ciências Sociais, quando as fronteiras entre o fenómeno e o seu contexto não são necessariamente explícitas ou manifestas, os estudos de caso afiguram-se como uma das opções para a realização de uma análise empírica de um fenómeno contemporâneo num contexto real (Yin, 2009).

### **3.1.2. Estudo de caso**

No caso concreto da minha investigação, o estudo de caso enquanto método de estudo científico permitir-me-á, na qualidade de investigadora, manter as características significativas dos eventos da vida real, sejam eles ciclos de vida, processos organizacionais ou gerenciais (Yin, 2009: 2). O objetivo é ambicioso, mas potencialmente atingível: dar lugar “ao inesperado dentro do esperado, ao invisível dentro do visível, ao indizível dentro do dizível” (Miranda, 2007: 53).

Um ponto relevante na metodologia do estudo de caso é a denominada generalização de resultados, na medida em que o estudo de caso não tem como objetivo a generalização de resultados mas o conhecimento profundo de casos concretos (Merriam, 1988 e Yin, 2009).

A sua mais-valia científica releva da observação pormenorizada de um contexto ou indivíduo, baseada num acontecimento específico e/ou numa única fonte documental (Bogdan e Biklen, 1994). Bogdan e Biklen (1994) são dois autores do campo científico das ciências sociais, focados na área científica da educação, que defendem que, nos estudos de caso, a melhor técnica de recolha de dados consiste na observação participante, sendo o foco de estudo uma organização particular.

### **3.1.2.1. Estratégia de recolha de dados**

Quanto à estratégia de recolha de dados, Tuckman (2000: 516) refere que as fontes de obtenção de dados a utilizar num estudo de caso são normalmente de três tipos: entrevistas, documentos vários e observação (registada por meio de notas de campo).

Quanto às entrevistas, cruzarei parte do modelo da entrevista semiestruturada, aplicada na primeira parte da investigação empírica, agora apenas ao responsável pela assessoria de imprensa do Millennium bcp, Erik Burns. Desenvolverei ainda uma entrevista sucinta também a Erik Burns sobre um caso que merecerá especial enfoque – Carlos Santos Ferreira, CEO do Millennium bcp, e o seu envolvimento no *WikiLeaks* – bem como uma abordagem aos rumores de falência que marcaram o mês de julho de 2010 no Millennium bcp, sendo 2010 o ano em análise no nosso estudo de caso, nomeadamente os dois últimos trimestres do ano. Nesta parte da investigação empírica, as entrevistas voltam a assumir especial relevância científica, uma vez que permitem a recolha de informações baseadas no discurso livre do entrevistado (Chizzotti, 1991: 92). Têm ainda a possibilidade de capitalizar em linguagem as diferentes experiências vivenciadas (Bouchard, 1976: 368).

Quanto à análise de documentos, será feita essencialmente sobre comunicados de imprensa e notícias (imprensa, rádio, tv e respetivos meios correspondentes *online*) relativos ao último trimestre de 2010. Para termos uma dimensão da análise, posso avançar que só em matéria noticiosa, tenho registo de 5.952 notícias com referência ao Millennium bcp. As diferentes metodologias utilizadas, pelas suas particularidades, serão detalhadas aquando da apresentação e discussão dos resultados.

No que respeita à observação – realizada durante o mesmo período do ano de 2010, no gabinete de imprensa do Millennium bcp e acompanhando todos os eventos de destaque (conferências de imprensa, entrevistas, etc.) –, esta é, segundo Vale (2000: 233), “a melhor técnica de recolha de dados do indivíduo em atividade”, pois permite “comparar aquilo que diz, ou que não diz, com aquilo que faz”. Porque esta é sem dúvida uma componente fundamental da última parte da minha investigação empírica remeto para o próximo subcapítulo alguns detalhes metodológicos que considero importante analisar, nomeadamente a diferença entre participação e observação participante (Spradley, 1980).

### **3.1.3. Observação direta e participante**

O meu trabalho de investigação empírica baseia-se ainda na observação direta do responsável pela assessoria de imprensa do Millennium bcp, seguindo a metodologia já testada por Rogério Santos (1997: 13) e proposta por Spradley (1980) sobre a observação direta, segundo a qual, durante o trabalho de recolha de dados, o etnógrafo se vê confrontado com relatos e informações a descodificar, enquadrar e reelaborar. A observação fica então dependente da própria experiência pessoal do investigador, da sua formação intelectual, do contexto e do nível de relações pessoais que o etnógrafo estabelece com aqueles que observa.

Segundo Spradley (1980: 53), o trabalho etnográfico implica ainda a distinção entre participação e observação participante. Enquanto na primeira o indivíduo participa sem registar atividades, na observação participante há um registo minucioso com recolha de objetos e documentos.

Assim, o estudo de caso que dá seguimento à minha investigação empírica baseia-se também em observação participante, na dupla condição de observadora participante e efetivamente assessora de imprensa do Millennium bcp no período em causa. Os potenciais constrangimentos organizacionais não se colocam no momento de análise, na medida em que cessei funções de assessora de imprensa em 2012, pelo que a vantagem competitiva

em termos de conhecimento e acesso à informação num estudo de caso com estes contornos é extremamente relevante em termos científicos. Estou plenamente consciente que este trabalho contém informações que nunca estariam nele contidas e analisadas com a profundidade e a riqueza intelectual e científica permitidas a uma investigadora estranha à instituição Millennium bcp e sem a experiência profissional adquirida na interação com os jornalistas ao longo de quatro anos de assessoria de imprensa.

O método de observação participante surge em complementaridade com as diferentes metodologias de investigação já mencionadas e tem como principal objetivo entrar em contato com os principais atores da realidade em análise. Trata-se de ir além daquilo que as “pessoas dizem sobre o que fazem” (Gans, 1999: 540), inserindo o observador no grupo observado (Almeida e Pinto, 1995: 105). Tendo trabalhado quatro anos como assessora de imprensa do Millennium bcp e recortando dessa realidade um trimestre de 2010, o objetivo é analisar cientificamente essa realidade, exteriorizá-la, olhando de fora para dentro e necessariamente também de dentro para fora. É estar no local onde a ação se desenrola, mas claro que tem de ser muito mais do que isso.

Neste sentido, a minha investigação continuará a seguir uma lógica qualitativa, tendo presente que o rigor não é um predicado exclusivo da quantificação, ao mesmo tempo que a quantificação não reúne a garantia exclusiva de validade da verdade científica que procuro. Para além disso, mais do que uma descrição, o meu objetivo passa por uma interpretação da realidade.

## **Parte II - Fundamentos teóricos**

## 1. A Sociedade

Equacionar a assessoria de imprensa como uma função estratégica de controlo passa necessariamente por problematizar a sociedade detentora das condições de possibilidade desta área de atividade no campo dos media, enquadrando-a num modelo que me proponho definir como “Sociedade de Controlo em Rede”.

A base da problematização acima enunciada assentará na interseção de três conceitos chave: “Sociedade em Rede” de Manuel Castells (1996, 2000 e 2009), “Sociedade de Controlo” de Gilles Deleuze (1990) e “Sociedade Disciplinar” de Michel Foucault (1975).

“Uma sociedade em rede é uma sociedade cuja estrutura social é constituída por redes ativadas por tecnologias de informação e comunicação de base microeletrónica, processadas digitalmente. Encaro as estruturas sociais como formas de organização do ser humano através de relações de produção, consumo, reprodução, experiência e poder expressas em comunicação significativa codificada pela cultura” (Castells, 2009: 24) [trad. própria].

A teorização social apresentada por Castells (1996, 2000 e 2009) permite-me problematizar no âmbito da minha investigação o conceito de rede enquanto forma histórica de organização social, que, pela sua flexibilidade, eficiência e adaptabilidade, acompanhou o percurso evolutivo do ser humano, e que emerge, hoje, sob uma nova forma baseada em redes de comunicação digital. Se historicamente se restringiu, como forma de organização, ao domínio privado, a rede começou recentemente a permear o mundo da produção e do poder, o domínio público, desafiando as grandes organizações de estrutura vertical como o Estado, a Igreja ou a empresa (esta última central para o meu objeto de estudo).

Ao apresentar este conceito de rede, reconheço a sua pequena importância na estruturação das sociedades que antecederam a sociedade em rede (ainda que, hoje, a própria sociedade em rede continue a coexistir com as anteriores sociedades industrial, rural e comunitária). Esta quase irrelevância pode justificar-se pela incompatibilidade existente entre uma estrutura de dinâmica horizontal – a rede – e uma forma de organização social de lógica vertical (hierarquizada), cujo poder se manifestava institucionalmente, sendo exercido por

meio de fluxos unidirecionais de domínio/controlo. Ora, pela instantaneidade tecnológica, a sociedade em rede veio imprimir à mensagem a possibilidade real de um *feedback* em tempo útil, invertendo a lógica de transmissão unidirecional da informação.

Atualmente, as principais atividades que modelam e controlam a vida humana em cada lugar do mundo estão organizadas em redes globais, num ambiente universalmente tecnológico, habitado por um ser humano que demonstrou capacidade para criar uma linguagem digital comum – interface entre diversos campos tecnológicos, instrumento de criação, recuperação, processamento, transmissão e arquivo de informação. Tapscott (2008: 2) alerta-nos mesmo que a principal característica definidora da nova geração reside no facto de terem sido os primeiros a “crescer de forma digital”, o que é, efetivamente, uma afirmação mais forte do que se o autor tivesse preferido as palavras “crescer num ambiente digital”. E esta realidade traz consigo implicações bem claras. Segundo o mesmo autor (Tapscott, 2008: 8), a “Nova Rede”, “nas mãos” de uma comunidade que a domina tecnologicamente, pressupõe o poder de literalmente “abandar” a sociedade, traçando caminhos muito diversos.

Mais do que uma rede de informação e de conhecimento, a rede da sociedade pós-industrial é uma teia de comunicação digital não determinada pelas tecnologias mas impensável sem elas. Trata-se de uma forma de organização social programável (por determinado agente social) e autoconfigurável, que, passo a passo, se vem encaixar na transição crucial do mundo dos media de escassez analógica para o novo mundo de abundância digital. Segundo Castells, “as redes são estruturas complexas de comunicação construídas em torno de um conjunto de objetivos que simultaneamente asseguram a unidade da intenção e a flexibilidade da execução pela sua adaptabilidade ao ambiente operacional” (Castells, 2009: 21) [trad. própria].

Ilharco, na sua mais recente obra *Pós-Sociedade* (2014), dedica mesmo um subcapítulo ao que denomina “Galáxia de Castells”, defendendo que a natureza tecnológica da rede, apesar de ser decisiva, constituindo a condição material da sua própria possibilidade, não é o essencial. Crucial para Ilharco é o modelo assente na “virtualidade real” (2014: 230), conforme lhe chama Castells, desenvolvida sobre “quantidades imensas” de informação

tecnológica em evolução, modelação e inovação constantes. Ser membro da rede depende da possibilidade de cada um estar informado pelos desenvolvimentos da rede e de informar a rede, apenas e só desde que domine a linguagem simbólica de cada tipo de atividade em curso na rede. Segundo Ilharco (2014: 230), hoje, o poder, o desenvolvimento e a riqueza advêm da capacidade de participar efetivamente na rede, “o que mais do que as infraestruturas físicas, o *hardware*, implica a necessidade das infraestruturas *soft*, as pessoas, o conhecimento, o tempo, a dedicação, a motivação e o envolvimento”.

### **1.1. A economia e o Estado em rede, em Castells**

Porque a minha investigação empírica se debruçará sobre a realidade prática da comunicação organizacional e corporativa, da empresa e especificamente sobre a atuação do assessor de imprensa na esfera do jornalismo económico, é importante detalhar, a partir do grande conceito “sociedade em rede”, a economia e a forma de organização política e socioeconómica que caracteriza este tipo de sociedade. Explorando os traços distintivos da estrutura económica da sociedade em rede, deparamo-nos com uma forma de economia nascida nos anos 90, nos EUA, em torno de indústrias específicas, sobretudo das tecnologias e da finança, que é justamente a economia da produtividade em rede e da globalização em rede. De acordo com Castells (2006: 20), a economia em rede é uma nova e eficiente forma de organização da produção, distribuição e gestão, que está na base do aumento substancial da taxa de crescimento da produtividade nos EUA, e em outras economias que adotaram estas novas formas de organização.

Também no campo económico, a base é de carácter tecnológico, sendo a ligação histórica entre informação/conhecimento, o seu alcance global e a sua organização em rede os responsáveis pela criação de um sistema económico distinto dos anteriores.

Distinto porquê? Na medida em que a produtividade e a competitividade de cada agente económico dependem, hoje, da sua capacidade de gerar, processar e aplicar de forma eficiente a informação baseada no conhecimento – economia informacional. As principais atividades produtivas, o consumo e a circulação, assim como as suas componentes (capital,

trabalho, matérias primas, administração, informação, tecnologia e mercados), estão organizados à escala global, diretamente ou mediante uma rede de relações entre os agentes económicos – economia global. Adicionalmente e atendendo às novas condições históricas, a produtividade e a competitividade estabelecem-se e desenvolvem-se numa rede global de interações entre redes comerciais – economia em rede.

Trata-se de uma economia planetária, não na essência, mas no alcance, porque consegue afetar direta ou indiretamente a vida de todos sem, contudo, todos incluir. Castells (2007: 163) destaca mesmo que a economia global se caracteriza por uma assimetria fundamental entre países em termos de grau de integração, potencial de competitividade e percentagem dos benefícios do crescimento económico. Enquanto os efeitos da economia em rede têm uma dimensão planetária, a sua estruturação diz respeito apenas a segmentos de setores económicos, países e regiões em proporções que variam consoante a posição particular do setor, país, ou região na divisão internacional do trabalho.

À exclusividade do novo sistema económico, juntamos o seu carácter seletivo, dinâmico e de limites instáveis, subordinado à lógica *on/off* que “desliga” dos processos de acumulação e consumo que caracterizam a economia informacional global segmentos inteiros da sociedade (países, regiões, comunidades locais, setores económicos). E aqui, posso afirmar que reside a maior fragilidade da teoria social de Castells, na medida em que também, na sociedade em rede, se aplica a lógica de propriedade da sociedade capitalista, uma vez que os meios de produção de informação não são bens de acesso universal ou gratuito nem é livre a circulação de informação e conhecimento.

Adicionalmente, a economia global foi de facto constituída por políticas de desregulação, privatização e liberalização do comércio e do investimento, que concretizaram o triunfo dos mercados sobre os governos. A partir de Castells:

“A economia global é agora uma rede de segmentos interligados de economias que, em conjunto, desempenham um papel decisivo na economia de cada país – e de muitas pessoas. Uma vez constituída tal rede, qualquer nó que se desligue é simplesmente ignorado e os recursos (capital, informação, tecnologia, bens, serviços, trabalho especializado) continuam a fluir no resto da rede” (Castells, 2007: 180).

Continuando a caracterização da economia em rede, é importante abordar agora a forma de organização do trabalho motor desta economia: a empresa. Na economia da empresa em rede, a empresa mantém-se como unidade legal e de acumulação de capital, mas é a rede de negócios que se assume como a unidade operacional. Se uma organização bem-sucedida é, hoje, aquela capaz de gerar conhecimentos e processar informações com eficácia, de se adaptar à geometria variável da economia global, de ser suficientemente flexível para transformar os seus meios à velocidade da mudança dos objetivos, de minorar o impacto das rápidas transformações culturais, tecnológicas e institucionais, e de inovar, a empresa em rede é, na economia informacional global, o motor de processamento de uma forma de conhecimento materializado em produtos. Castells sublinha:

“Pela primeira vez na história, a unidade básica da organização económica não é um sujeito, seja individual (como o empresário ou a família empresarial) ou coletivo (como a classe capitalista, a empresa, o Estado). (...) A unidade é a rede, formada por diversos sujeitos e organizações, modificando-se continuamente à medida que se adapta aos contextos de apoio e às estruturas do mercado” (Castells, 2007: 262).

É esta a forma de organização empresarial que serve a geração/difusão de novas tecnologias digitais de comunicação e informação, bem como a transformação do trabalho no sentido da alta qualificação, da autonomia, da inovação e da adaptação a mudanças globais constantes e à economia local. Trata-se de uma forma de organização empresarial que sustenta o aumento substancial da produtividade, assegurando a competitividade a longo prazo ao mesmo tempo que força o mercado de trabalho a uma instabilidade global e a própria força de trabalho a uma flexibilidade e requalificação constantes.

Numa definição adjetivada pelo próprio autor de “potencialmente útil”, Castells apresenta desta forma a empresa em rede: “a forma específica de empresa cujo sistema de meios é constituído pela interseção de segmentos de sistemas autónomos de objetivos” (Castells, 2007: 230). Segundo Castells, os componentes da rede são tão autónomos quanto dependentes da rede e podem ser uma parte de outras redes e, portanto, de outros sistemas de meios destinados a outros objetivos. Assim, surge facilitada a tarefa de compreender como o desempenho de uma determinada empresa em rede depende conjuntamente da sua conectividade e da sua consistência.

O assessor de imprensa objeto de análise da minha investigação surge, na empresa em rede, como gestor de comunicação responsável pela gestão eficaz da conectividade enquanto capacidade estrutural para facilitar a comunicação sem ruído entre os seus componentes e, simultaneamente, pela gestão continuada da consistência entendida enquanto partilha de objetivos entre os diversos componentes.

Apresentadas e caracterizadas a economia e a empresa em rede, importa introduzir agora o conceito de Estado em rede, uma nova forma de Estado que acompanha o desenvolvimento da nova economia e dos modelos de organização do trabalho em rede, substituindo gradualmente os estados-nação da era industrial. Estado que já não pode funcionar única ou primeiramente no contexto nacional, comprometido num processo de governação global (necessidade funcional) mas sem um governo global. Considerando que a governação global é uma necessidade funcional, Castells (2007: 25) sublinha que “os estados-nação estão a encontrar formas de fazer a gestão conjunta do processo global que afeta a maior parte dos assuntos relacionados com a prática governativa”. A governação é realizada numa rede de instituições políticas que partilham a soberania em vários graus, que se reconfigura a si própria numa geometria variável.

O conceito de rede em Castells aproxima-se do conceito de império proposto por Hardt e Negri (2004). Distinguindo império de imperialismo, os autores apresentam-nos o primeiro como um centro de poder territorial não apoiado em limites ou barreiras fixas, mas antes aparato de dominação descentralizado e desterritorializado, de fronteiras abertas e em expansão. Identidades híbridas, hierarquias flexíveis e trocas diversas através de redes de comando permanentemente ajustadas e reajustadas definem uma soberania que funciona pela interiorização dos diversos mecanismos de controlo. Esta é a expressão jurídica da economia globalizada e da soberania política global que faz cair a possibilidade de qualquer Estado-nação ser, por si só, o centro de um projeto imperialista. Na linha do marxismo, Hardt e Negri (2004: 69) defendem ainda que soberania e capital são conceitos historicamente homólogos, mas que esta homologia só se torna completa no contexto biopolítico pós-moderno, isto é, quando as relações de soberania e de capital se tornam passíveis de sobreposição e a exploração se desloca diretamente para o campo social.

Por último, aproximo a “desterritorialização” de Hardt e Negri do conceito foucaultiano de biopoder (definido como um forma de regular a vida social a partir do seu interior, acompanhando-o, interpretando-o, absorvendo-o e realizando a sua articulação) e da sociedade disciplinar de *Vigiar e Punir* proposta por Michel Foucault (1975). Em *Vigiar e Punir*, Foucault conduz-nos a uma teoria do poder disciplinar em que o corpo é investido de aparelhos de micropoder (que silenciosamente “inventam” novas formas de dominação), por um lado, e, por outro, a uma teoria do biopoder, em que a própria vida se transforma em objeto de poder. Para avançar com a teorização da Sociedade de Controlo em Rede, é agora imprescindível introduzir a analítica do poder em Michel Foucault.

## **1.2. Da sociedade disciplinar em Foucault à sociedade de controlo em Deleuze**

Porquê convocar Foucault para o enquadramento teórico da sociedade que nomeio sociedade de controlo em rede? Por um motivo essencial: a sociedade em rede mantém traços distintivos da sociedade disciplinar dos séculos XVIII, XIX e XX.

Para detalharmos estes traços distintivos, começemos pela figura arquitetural da sociedade disciplinar: o panótico de Bentham, cujo princípio é, assim, descrito por Michel Foucault (1975: 190):

“Na periferia uma construção em anel; no centro uma torre: esta é vazada de largas janelas que se abrem sobre a face interna do anel; a construção periférica é dividida em celas, cada uma atravessando toda a espessura da construção; elas têm duas janelas, uma para o interior, correspondendo às janelas da torre; outra, que dá para o exterior, permite que a luz atravesse a cela de lado a lado. Basta então colocar um vigia na torre central, e em cada cela trancar um louco, um doente, um condenado, um operário ou um escolar”.

Em termos práticos, o dispositivo panótico inverte o princípio da masmorra: mantém-se o confinamento, mas já não há privação de luz e o objetivo não é esconder; é, antes, induzir no prisioneiro um estado consciente e permanente de visibilidade que assegura o funcionamento automático do poder. Uma vigilância permanente em efeitos, ainda que descontínua em ação. Estamos perante uma máquina de criar e sustentar uma relação de

poder independente de quem o exerce. A visibilidade transforma-se, nas palavras de Foucault, numa “armadilha” (1975:190).

O panótico encerra o princípio geral de uma nova anatomia política cujo objeto/fim não são as relações de soberania mas de disciplina. Na sociedade disciplinar, a instituição da prisão vem substituir o espetáculo punitivo da sociedade feudal, numa autonomização e desindividualização do poder. A prisão é precisamente o ponto em que se opera a troca do poder codificado de punir pelo poder disciplinar de vigiar, correspondendo ao nascimento da “tecnologia dos indivíduos”, ao “treino útil” do criminoso pela pena, num jogo de visibilidade/invisibilidade. O poder é visível na medida em que o prisioneiro tem diante dos olhos a alta silhueta da torre central de onde é vigiado; o poder é inverificável, uma vez que o prisioneiro nunca sabe se está a ser observado, mas tem a certeza de que pode vê-lo a qualquer momento. Conforme afirma Foucault (1975: 191): “O panótico é uma máquina de dissociar o par ver/ser visto: no anel periférico, é-se totalmente visto, sem nunca ver; na torre central, vê-se tudo, sem nunca se ser visto”. De uma relação fictícia nasce mecanicamente uma sujeição real e o próprio panótico funciona como uma espécie de “laboratório de poder”: graças aos seus mecanismos de observação ganha em eficácia e em capacidade de penetração no comportamento humano.

Na sociedade disciplinar, a prisão nasce como um espaço que confisca os corpos, punindo-os sem a ostentação ou os excessos das sociedades que a antecederam. Segundo Weizenmann (2013: 45), num plano epistemológico a loucura converte-se em patologia, o corpo em substrato tridimensional de decifração da vida e as ciências humanas em controlo infinitesimal sobre as regularidades do indivíduo. O dispositivo panótico, para Dreyfus e Rabinow (2010: 200), assegura que a punição é bem-sucedida ao ser capaz de produzir “corpos dóceis”:

“ A aplicação da punição era, mais uma vez, inscrita no corpo, mas o seu objetivo já não era estraçalhá-lo, desmembrá-lo e vencê-lo. Antes pelo contrário: o corpo deveria ser tratado, exercitado e supervisionado. A produção de um novo aparelho de controlo era necessária para desenvolver esse programa de disciplina. Deveria ser um aparelho de vigilância total, contínua e eficiente”.

Não é este o móbil da paisagem mediada que habitamos todos os dias, em que a experiência se constitui no e pelo ecrã? Não são os ecrãs de hoje o panotismo de ontem? Porque a experiência se constitui, de facto, agora, no e pelo ecrã, aproximo teoricamente o panotismo do *screened world* teorizado por Introna e Ilharco (2006). “Tantas jaulas, tantos pequenos teatros, em que cada ator está sozinho, perfeitamente individualizado e constantemente visível” (Foucault, 1975: 190) - esta é uma descrição concisa e ao mesmo tempo extremamente completa da imagem que o nosso cérebro nos devolve quando olhamos para o panótico. Se recortarmos a torre central e procurarmos colá-la na realidade de hoje, transportando-a para o mundo viabilizado pelas tecnologias do agora, facilmente a encaixamos no espaço ocupado pelo ecrã, também ele lugar de vigilância por excelência e, simultaneamente, de projeção de cada um dos seres observados quadriculadamente. Da mesma forma que a disciplina é interiorizada, funcionando pelo seu carácter preventivo, também o ecrã o é, integrando de forma disseminada e quase impercetível a paisagem dos nossos dias.

Avançando no enquadramento teórico do tipo de sociedade detentora das condições de possibilidade da consolidação da assessoria de imprensa enquanto atividade profissional, estou agora em condições de fazer a passagem da sociedade disciplinar do encarceramento pleno à sociedade do controlo aberto e contínuo.

Como referi na Introdução, o modelo das práticas de confinamento entra em crise no pós II Guerra Mundial, começando a ser gradual e tendencialmente substituído por um outro, definido por novas formas de sociabilidade e subjetividade: o modelo da sociedade de controlo, apresentado por Gilles Deleuze em “Post-scriptum sobre as sociedades de controlo” (1990). “Os confinamentos são moldes, distintas moldagens, mas os controlos são uma modulação, como uma moldagem autodeformante que se muda continuamente, a cada instante, ou como uma peneira cujas malhas mudam de um ponto a outro” (Deleuze, 1990: 2).

As novas tecnologias trazem consigo novas práticas e relações de poder, que passam cada vez menos pela disciplina e cada vez mais pelo controlo. Como afirma Foucault (2005: 35), “o poder transita pelo indivíduo que ele constituiu”, isto é, há uma circularidade entre

indivíduo e poder, sendo o primeiro uma consequência e elemento condutor do segundo e já não o substrato sobre o qual emerge. Conforme nos detalha Foucault (2005: 35), em *Il faut défendre la société* : “O poder funciona. O poder exerce-se em rede e, nessa rede, os indivíduos não só circulam, como estão sempre em posição de serem submetidos a esse poder e também de exercê-lo. Jamais serão alvo inerte do poder; serão sempre seus intermediários”. Segundo o autor, o poder transita pelos indivíduos e, neste sentido, revela a sua capilaridade.

Ora, é a partir do reconhecimento desta capilaridade que Deleuze caminha no sentido da teorização do controlo, comentando a analítica do poder em Foucault do ponto de vista da relação. Segundo Deleuze (2005: 37-38), o poder não é atributo, mas relação:

“O funcionalismo de Foucault corresponde a uma topologia moderna que já não assinala um lugar privilegiado como fonte de poder e já não identifica uma localização específica (...). O poder (...) não é localizável na medida em que é difuso. As relações de poder não se encontram em posição de exterioridade no que respeita a outros tipos de relações; a sua posição não é a de superestrutura, detendo, onde operam, um papel diretamente produtor” (2005: 36-37).

Se a integração na estrutura disciplinar era arbitrária, a participação na estrutura de controlo é (ou parece) voluntária. Aparentemente, a coerção dissipa-se, dando lugar à sedução pela imagem, à lógica do “sou visto, logo existo”. Os circuitos de vigilância por televisão “invadiram” praticamente todos os espaços públicos da sociedade contemporânea. Se encararmos a visibilidade como princípio estruturante quer da sociedade disciplinar quer da sociedade de controlo, poderemos distingui-las do seguinte modo: a primeira caracteriza-se por um observador presente e por uma observação/vigilância em tempo e espaço reais; a segunda, por uma vigilância rarefeita e virtual.

Contudo, na transição da disciplina para o controlo, o efeito panótico mantém-se: o ser humano continua ao mesmo tempo visível e incapaz de ver. O indivíduo útil e dócil da sociedade disciplinar transita, de facto, para a sociedade de controlo. O indivíduo perde a assinatura e a identidade como marcas da sua posição social, para se tornar um utilizador, uma palavra-passe, na dissociação massa-indivíduo, tornando-se divisível, uma amostra de dados.

Deleuze (1990: 3) estabelece de forma clara a distinção entre sociedades disciplinares e sociedades de controlo. Para o autor, as sociedades disciplinares têm dois polos: a assinatura que indica o indivíduo, e o número de matrícula que indica a sua posição numa massa, sendo que as disciplinas nunca viram incompatibilidade entre os dois. “É ao mesmo tempo que o poder é massificante e individualizante, isto é, constitui num corpo único aqueles sobre os quais se exerce, que molda a individualidade de cada membro do corpo”, destaca o autor, acrescentando:

“Nas sociedades de controlo, ao contrário, o essencial não é mais uma assinatura e nem um número, mas uma cifra: a cifra é uma senha, ao passo que as sociedades disciplinares são governadas por palavras de ordem (tanto do ponto de vista da integração quanto da resistência). A linguagem numérica do controlo é feita de cifras que marcam o acesso à informação, ou a rejeição. Não se está mais diante do par massa-indivíduo. Os indivíduos tornaram-se ‘dividuais’, divisíveis, e as massas tornaram-se amostras, dados, mercados ou ‘bancos’”.

Se a disciplina era de longa duração, infinita e descontínua, o controlo joga-se a curto prazo, é de rotação rápida, mas também contínuo e ilimitado. A vigilância é agora eletrónica, global, socialmente disseminada. O controlo é multilateral, baseando-se no mapeamento (*tracking*) generalizado. O indivíduo define-se como um ponto localizável numa série de redes que se entrecruzam. A identidade dá lugar ao perfil, mapeado de forma dinâmica. “Não há necessidade de ficção científica para se conceber um mecanismo de controlo que dê, a cada instante, a posição de um elemento em espaço aberto, animal numa reserva, homem numa empresa (coleira eletrónica)”, afirma Deleuze (1990: 5).

O poder encontra-se disseminado por entre os nós das redes, numa geometria horizontal (que rejeita a verticalidade da soberania), impessoal, necessariamente partilhada. O controlo é exercido no tempo atemporal e no “espaço de fluxos” da sociedade em rede (Castells, 2009). Esta é a realidade da passagem de uma forma de poder centralizado e executado através das instituições (prisão, escola, hospital, família), segundo Foucault, para um controlo disseminado em redes, inscrito de forma implícita e dinâmica nas práticas do dia-a-dia.

“Félix Guattari imaginou uma cidade onde cada um pudesse deixar o seu apartamento, a sua rua, o seu bairro, graças a um cartão eletrónico (dividual) que abriria as barreiras; mas o cartão poderia também ser recusado em tal dia, ou entre tal e tal hora; o que conta não é a barreira, mas o computador que deteta a posição de cada um, lícita ou ilícita, e opera uma modulação universal” (Deleuze, 1990: 5).

E não haverá forma de poder mais complexa e sofisticada do que aquela que regula/controla os elementos imateriais de uma sociedade: a informação, o conhecimento, a comunicação.

Detalhando ainda aquela que defino como Sociedade de Controlo em Rede, não posso deixar de incluir neste conceito algumas das características da sociedade de vigilância, destacadas por David Lyon, uma referência nos estudos da vigilância. O autor enquadra da seguinte forma as sociedades de vigilância: “Todas as sociedades que dependem das tecnologias de informação e comunicação para processos administrativos e de controlo são sociedades de vigilância. Os efeitos desta realidade sentem-se na vida quotidiana, cada vez mais monitorizada como nunca foi na história” (2001: I). Já em 2007, Lyon (2007: 14) define vigilância como a atenção sistemática a detalhes pessoais com o objetivo de influenciar, gerir, proteger ou direcionar. E é na continuação deste raciocínio que enquadrarei, nos capítulos seguintes, a assessoria de imprensa também como uma função de vigilância ativa (e não reativa), sendo a própria sistemática de vigilância encarada como uma expressão de poder. O objetivo será cruzar a função de vigilância com as estratégias de antecipação, promoção de informação e influência positiva levadas a cabo pelo assessor de imprensa.

Gilliom e Monahan (2013) vão mais longe na sua introdução às sociedades de vigilância, recorrendo propositadamente à palavra “SuperVisão” com dupla maiúscula. Os autores questionam-se sobre o porquê de chamarmos sociedades de vigilância às nossas atuais sociedades, e respondem de forma clara:

“Porque basicamente todas as atividades significativas do ponto de vista social, institucional ou de negócio envolvem uma seleção, monitorização e análise sistemáticas da informação com o objetivo de tomar decisões, minimizar riscos, ordenar a população e exercer o poder. Nós definimos vigilância como monitorização das pessoas com o objetivo de regular ou governar os seus comportamentos”. (Gilliom e Monahan, 2013:2)

Utilizando a expressão “My Cell, My Self”, Gilliom e Monahan (2013) encontram no telemóvel o símbolo perfeito da sociedade de vigilância, num momento em que a dimensão *online* das nossas vidas cresce exponencialmente em importância. Nesta forma de sociedade estabelecem-se necessariamente expressões de poder únicas, novas dinâmicas de poder formais e informais, como por exemplo as dinâmicas de poder que se jogam no Facebook, onde cada um de nós decide quem aceita como amigo, quem inclui na lista restrita de amigos mais próximos, quem ignora ou bloqueia, que *posts* gosta ou ignora, que fotos comenta ou de que fotos retira a sua identificação, que informações restringe a determinados grupos, etc..

A sociedade de informação assente na geração, troca e aplicação de dados por indivíduos e instituições alicerça-se em estruturas de comunicação e bases de dados que asseguram o funcionamento dos mercados financeiros, da produção industrial, da educação, dos sistemas energéticos, dos transportes, dos sistemas de voto, etc.. Será uma tarefa inglória procurar um elemento social que não faça depender a sua existência de uma dimensão de gestão de informação e de comunicação. O que parece menos óbvio para todos, e segundo Stalder (2002: 120), é que as sociedades de informação sejam necessariamente sociedades de vigilância. “É porque as organizações e os indivíduos acumulam informação, através de sistemas eletrónicos e outros, que conseguem agir sobre essa informação. Tomam decisões que influenciam as pessoas, que as protegem ou punem, que as dividem em grupos e modelam os seus comportamentos”, sublinha Stalder (2002: 120). Estas formas de gestão da informação criam incontornavelmente relações de poder e controlo, que no seguimento deste raciocínio, são em si mesmas formas de vigilância.

Na Sociedade de Controlo em Rede, marcada por mecanismos emergentes de vigilância e também pela omnipresença dos media, é natural observarmos o que Altheide já identificara na década de 1980: a constituição de uma identidade media – *media self* (1984) -, isto é, uma forma de comportamento distinta que o ser humano assume na presença de uma câmara de fotografar ou filmar. Segundo Altheide, a pessoa assume uma postura performativa e desenvolve a capacidade de adaptação a diferentes circunstâncias mediáticas. A Sociedade de Controlo em Rede é também aquela que vive nos media, é a sociedade da *Media Life*, conceito que titula uma obra de Deuze (2012) e que o autor

apresenta da seguinte forma: “Tu vives nos media. Aquilo que tu és, aquilo que tu fazes, e tudo o que isto significa para ti não existe fora dos media. (...) Isto não significa que a vida seja determinada pelos media – apenas sugere que, quer gostemos ou não, cada aspeto das nossas vidas tem lugar nos media” (2012:10) [trad. própria].

Reconhecendo traços da sociedade de vigilância na Sociedade de Controlo em Rede, abro agora um pequeno parêntesis para me distanciar da sociedade da suspeição, apresentada por Mattelart no seu livro *The Globalization of Surveillance* (2010 [2007]), na medida em que o autor concebe a emergência de uma sociedade de suspeição global, próxima das sociedades disciplinares e de controlo, baseada num modo de governação por mapeamento (*tracking*) de bens e pessoas, em que um estilo de vida propagandista de autocoação e vigilância constante se funde com novos sistemas de vigilância remota permanente, baseada no poder inquisitorial das tecnologias de informação. A visibilidade mediada e os próprios sistemas de vigilância que caracterizam a Sociedade de Controlo em Rede distanciam-se da sociedade de suspeição proposta por Mattelart, na medida em que a apresentação e representação social dos sujeitos e das suas práticas está para além de uma qualquer forma de controlo centralizado (seja por parte de um governo, de uma empresa ou de um gestor de relações públicas). O controlo exerce-se em rede, na interligação de diferentes nós. E posso, agora, afirmar que a pertinência da função do assessor de imprensa na organização se joga pela necessidade de agarrar um dos nós da rede.

### **1.2.1. A proximidade semântica entre Poder e Controlo**

Quando procuramos traçar um mapa de significados próximos em torno da palavra “poder”, o senso comum leva-nos para termos como influência, controlo, domínio. Se optarmos pela palavra dicionarizada (cf. Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea – Academia das Ciências de Lisboa) como verbo pleno – com raiz etimológica no latim *potere*, por posse – temos: (1) ter autoridade, força, influência  $\approx$  mandar  $\neq$  obedecer; (2) ter força, capacidade, para subjugar, mudar, vencer; (3) conseguir suportar determinado peso ou carga.

Ora, se cruzarmos os significados do verbo “poder” com os significados do substantivo “poder” chegamos a palavras sinónimas como aptidão, faculdade, potência ou capacidade de realizar uma ação, produzindo um efeito. No meu trabalho de investigação, a palavra dicionarizada adequa-se perfeitamente ao campo de ação de assessores de imprensa e jornalistas e à sua definição como agentes na produção noticiosa, aptos e capazes de realizar uma ação, produzindo um determinado efeito. Indo um pouco mais longe e aproximando poder de legitimidade, mandato, missão ou procuração, assessores de imprensa e jornalistas são agentes de poder, isto é, agentes com “caução legal ou moral para assumir o desempenho de uma tarefa ou de um conjunto de ações específicas num dado processo, em representação de interesses alheios ou extensivos a outrem” (cf. Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea – Academia das Ciências de Lisboa, entrada 2. para “poder” na categoria gramatical de substantivo). Assim, a fronteira entre a “caução legal ou moral para assumir o desempenho de uma tarefa” e a “capacidade de ação sobre alguém ou sobre um estado de coisas pela imposição direta ou indireta de determinados interesses numa dada situação social” é muitas vezes de ténue destriça, na medida em que poder é também passível de ser aproximado de conceitos como domínio, influência, soberania ou hegemonia.

Dicionarizadas há ainda duas definições de poder que me permitem enquadrar a atividade de assessores de imprensa e jornalistas num quadro de funções sociais instituídas e codificadas num campo específico de atribuições e competências. Vejamos, no mesmo dicionário, as entradas 6. e 7. de “poder” na categoria gramatical de substantivo: (6) corpo social instituído, dotado de autoridade e de funções codificadas num certo domínio do direito; (7) forma e conteúdo dessa autoridade, produzidos por um certo campo de atribuições e competências (poder eclesiástico, sindical, económico, público, de veto). Semanticamente, o verbo “poder” não está muito distante do verbo “controlar”. Aliás, a primeira entrada dicionarizada de “controlar” inclui mesmo a palavra “poder”: controlar é, então, “ter o poder sobre alguma coisa, tomando todas as decisões importantes sobre o seu funcionamento ou atividade”. Etimologicamente “controlo” vem do francês *côntrole*, que por sua vez, provém, por haplogogia, do vocábulo *contrerôle*, cujo étimo é o latim medieval *contrarotulus* (contra+lista). A sua origem, na Idade Média, remonta aos mercadores venezianos criadores do método da contabilidade por partida dobrada: com os

registros de deve e haver, perdas e ganhos, ativo e passivo, passaram a usar dois rolos de papel, um deles, o devedor, que em latim vulgar da época tinha a designação de *rotulus*, e o credor, a que chamavam *contrarotulus*, o rolo de verificação. Este último, que passou ao francês como *contrerôle*, mais tarde tomou a forma *contrôle*.

Desta raiz etimológica decorre naturalmente a dicionarização de controlo como verificação de dados, de informações, e averiguação sobre o cumprimento de certas normas (significado próximo de fiscalização ou inspeção) ou ainda como vigilância dos atos de alguém. Introduzindo na definição de “controlo” o vocábulo “vigilância”, identifiquei mais um ponto de toque entre a Sociedade de Controlo de Deleuze e a Sociedade Disciplinar (panótico vigilante) de Foucault. O próprio dicionário completa o significado de controlo como “vigilância dos atos de alguém” com a definição de “controlo social” enquanto “conjunto de meios e procedimentos formais e informais, organizados ou espontâneos, naturais ou artificiais que a sociedade usa como formas de pressão sobre o indivíduo, condicionando-o às normas socialmente estabelecidas e aceites”.

### **1.2.2. Poder e Estratégia em Foucault**

Michel Foucault (1926-1984) está certamente entre os pensadores do século XX tematicamente mais abrangentes. É estudado por académicos em áreas tão diversas como a história, a literatura, os estudos culturais e de género, a sociologia, a filosofia, entre outros, e também por profissionais de economia, direito, medicina, criminologia, sociologia, educação, media, jornalismo, relações públicas, artes e arquitetura. Os seus conceitos teóricos foram tão amplamente criticados quanto aplicados e desenvolvidos nas mais diversas áreas de conhecimento.

Na base de investigação teórica que sustenta a minha tese, Foucault destaca-se na conjugação de três temas chave – conhecimento, poder e subjetividade - que o autor soube interligar de uma forma contagiante, viciante até para uma investigadora júnior que por questões práticas se vê forçada a recortar da sua obra um conjunto muito restrito de conceitos, alguns deles anteriormente apresentados. O conhecimento, em Foucault (cf.

*Arqueologia do Saber*, 1969), faz-se de perspectivas, ideias, narrativas, comentários, regras, categorias, leis, termos, explicações e definições produzidas e valorizadas por disciplinas, campos de saber e instituições, através da aplicação de princípios científicos. Nesta medida, o conhecimento novo emerge da luta entre diferentes áreas no seio da cultura. Já quanto à subjetividade – termo que deriva da teoria psicanalítica e descreve e explica a identidade ou o eu – Foucault substitui a noção de que a nossa identidade é produto da nossa consciência, de um eu autodeterminado, por uma outra: a identidade individual é produto de discursos, ideologias e práticas institucionais.

Em Foucault, ao nível académico, são, por norma, contrastadas duas fases distintas: a arqueológica e a genealógica. Segundo Baert e Silva (2014:172), existem, de facto, argumentos convincentes, para se considerarem os dois períodos como sendo radicalmente diferentes, na medida em que os pontos de vistas filosóficos que estão na sua base de influência são distintos. O pensamento estruturalista francês serviu essencialmente de base aos métodos arqueológicos, ao passo que a genealogia se encontra enraizada no pensamento pós-estruturalista de Nietzsche. Contudo, os mesmos autores (2014:172) defendem que, ao dividirem a obra de Foucault entre arqueologia e genealogia, os seus críticos acabam por não reconhecer a continuidade metodológica que atravessa a sua obra. Este é aliás um argumento corroborado pela minha posição de investigadora, na medida em que defendo que, embora Foucault não discuta explicitamente o conceito de poder na primeira fase da sua obra, este é, contudo, um tema que lhe é transversal e sempre presente. Há, por conseguinte, continuidade metodológica em toda a sua obra.

A relação poder-conhecimento estudada em arqueologia e genealogia do saber facilitam o desenvolvimento de categorias, aparelhos e técnicas utilizadas na categorização, vigilância e regulação das populações. Acrescento que, de acordo com Fonseca (2001:31), a obra de Foucault se distribui segundo três diferentes ênfases metodológicas: arqueologia, genealogia e ética. A arqueologia é concebida como a análise das discursividades, a genealogia como a análise das relações entre verdade, teoria, valores e instituições, abarcando a grande temática do poder, sendo a ética, na perspectiva do próprio Foucault, o estudo dos “jogos de verdade na relação de si para si e a constituição de si mesmo como sujeito” (Foucault, 1985:11).

Independentemente da defesa ou não da continuidade metodológica entre arqueologia e genealogia em Foucault, é cientificamente consensual que a questão do poder é centralmente abordada pelo autor nas obras traduzidas em português *Vigiar e Punir* (1987), *História da Sexualidade: a Vontade de Saber* (1988) e *Microfísica do Poder* (1979). A análise do poder mereceu ainda a especial atenção de Foucault em grande parte dos seus cursos no *Collège de France*, lecionados entre 1971 e 1980, e em diversos artigos, conferências e entrevistas compilados nos volumes de *Dits et Écrits*. Aquela que começou por ser uma análise do poder disciplinar evoluiu para uma análise da biopolítica, ou, como defende Ortega (2001:37), Foucault desloca-se de uma teoria geral do poder para a análise do pensamento governamental e das suas tecnologias. Se, na arqueologia, analisa as discursividades, na genealogia, Foucault analisa as relações entre a verdade, a teoria, os valores e as instituições, entrando aprofundadamente no tema do poder.

Quanto à conceptualização foucaultiana de poder, percebo que esta se centra essencialmente no sujeito, como o próprio autor faz questão de sublinhar (Foucault, 1982: 327): "...não é o poder, mas sim o sujeito, o tema central da minha investigação". E toda a teorização realizada sobre o conceito de poder decorre, em Foucault, não de uma análise do fenómeno "poder", mas do objetivo primeiro de criar uma história dos diferentes modos através dos quais, na nossa cultura, os seres humanos se constituem como sujeitos. Neste sentido, a investigação de Michel Foucault baseia-se em três formas de objetivação que permitem a constituição do ser humano como sujeito: a objetivação do sujeito produtivo (o sujeito trabalhador); a objetivação do sujeito em "práticas de divisão" (ex.: louco/mentalmente são; doente/saudável); e as diversas dimensões em que o ser humano se constitui a si mesmo como sujeito (ex.: sexualidade). Da objetivação do sujeito produtivo decorre uma característica chave do poder em Foucault: o poder não é necessariamente repressivo, na medida em que as relações de poder podem ser simultaneamente coercivas e produtivas. E o poder encerra sempre a possibilidade de resistência, ao necessariamente constituir e reproduzir categorias e forças opostas. "Não há relações de poder sem resistências; estas resistências são tão reais quanto efetivas, na medida em que se formam no ponto exato em que as relações de poder se exercem", destaca Foucault (1980:142).

A centralização em torno do sujeito permite-me perceber como em Foucault, o poder se define necessariamente pelo seu carácter relacional, uma vez que traz à luz as relações existentes entre diferentes sujeitos individuais ou grupos. O termo poder é assim utilizado para designar as relações existentes entre “parceiros”, deixando o autor bem claro que não se trata de um jogo com regras fixas, mas simplesmente de um conjunto de ações que induzem e decorrem umas das outras (Faubion, 2000: 337). O poder é, então, não uma propriedade, mas uma relação, algo que se exerce mais do que se possui, conforme nos explica Foucault (1975:29):

“O estudo desta microfísica supõe que o poder nela exercido não seja concebido como uma propriedade, mas como uma estratégia, que os seus efeitos de dominação não sejam atribuídos a uma ‘apropriação’, mas a disposições, a manobras, a táticas, a técnicas, a funcionamentos; que se desvende nele antes uma rede de relações sempre tensas, sempre em atividade, que um privilégio que se pudesse deter (...).”

Se convocarmos o texto de Callon e Latour “*Unscreening the big leviathan*” (1981), podemos perceber como o carácter relacional do poder se pode realizar numa rede de nós (imagem próxima do já abordado “espaço de fluxos” de Castells), assente em elos relacionais. Callon e Latour mostram-nos como entender um determinado nó de poder, não fazendo derivar a sua relevância da sua dimensão (literalmente grande), mas antes da teia de ligações, que, ao longo do tempo e sob determinadas condições, gerou o lugar a partir do qual circulam determinados enunciados em larga escala. O nó surge, então, não como uma característica natural do espaço social, mas como produto da interação entre diferentes sujeitos.

No âmbito da minha investigação, interessa-me particularmente a importância que Foucault atribui à comunicação, na medida em que reconhece que o exercício das relações de poder se dá essencialmente através da produção e troca de signos, argumento amplamente comprovado nos processos de poder estudados pelo autor (encarceramento, vigilância, recompensa e punição, hierarquia piramidal). O poder carece da produção de discursos de verdade, da circulação de um discurso sólido e convincente. Em *Microfísica do Poder* (1979: 180), o autor detalha esta carência: “Somos obrigados pelo poder a produzir a verdade. (...) Estamos submetidos à verdade também no sentido em que ela é lei, e produz o discurso da verdade que decide, transmite e reproduz, pelo menos em parte,

efeitos de poder”. O poder só tem sentido quando ligado a formas de conhecimento/saber e a práticas discursivas, e, neste ponto, o discurso assume-se como ponto de articulação entre o poder e o conhecimento. “O poder produz saber”, ressalva Foucault (1975:30), acrescentando que “não há uma relação de poder sem constituição correlata de um campo de saber, nem saber que não suponha e não constitua ao mesmo tempo relações de poder”. Também sociedade e poder se apresentam como dois conceitos indissociáveis, na medida em que uma sociedade sem relações de poder não passa de uma concepção abstrata. Concretamente, a análise das relações de poder conduz-nos, em Foucault (Faubion, 2000: 344), a cinco pontos essenciais. Em primeiro lugar, o sistema de diferenciações que permite que uma entidade (individual ou coletiva) aja sobre as ações de outros. Temos como exemplos as diferenças jurídicas e tradicionais de *status* e privilégio, as diferenças económicas na apropriação de bens e riqueza, as diferentes posições assumidas em processos de produção e as diferenças linguísticas, culturais e de competências. Qualquer relação de poder concretiza estas diferenciações, que são simultaneamente condição e resultado.

Seguidamente, os tipos de objetivos almejados por aqueles que agem sobre as ações de outros, por exemplo na manutenção de privilégios, na acumulação de lucros, no exercício de uma função. Em terceiro lugar, os modos instrumentais – se o poder é exercido pela ameaça das armas, pelos efeitos do discurso, por discrepâncias económicas, por formas de controlo mais ou menos complexas, por sistemas de vigilância (suportados ou não por arquivos), por regras explícitas ou implícitas, fixas ou modificáveis, recorrendo ou não a mecanismos de força.

Por outro lado, as formas de institucionalização – estruturas legais, condições tradicionais, questões de hábito ou moda (exemplo da instituição familiar); aparatos de poder fechados sobre si mesmos, relativamente autónomos, com regras próprias, estruturas hierárquicas cuidadosamente definidas (exemplo das instituições militares ou escolásticas); sistemas complexos suportados por múltiplos aparatos de poder, como é o caso do Estado com uma função de supervisão/regulação global e de distribuição de todas as relações de poder no seio de uma determinada estrutura social.

Finalmente, os graus de racionalização. O poder é exercido de uma forma elaborada, organizada de acordo com a efetividade dos seus instrumentos e a certeza dos seus resultados. Por exemplo, a tendência para a crescente governamentalização das relações de poder encontrou no Estado uma forma elaborada, racionalizada e centralizada de exercício do poder.

Os cinco pontos acima apresentados permitem-me passar para outro argumento da teoria do poder de Foucault extremamente pertinente para uma investigação que se debruce sobre a esfera de ação estratégica do assessor de imprensa: as relações de poder são também elas relações de estratégia. Foucault deixa bem claro que qualquer estratégia de confronto tem como objetivo tornar-se uma relação de poder; e qualquer relação de poder tende, no seu curso natural e quando encontra resistências, a tornar-se uma estratégia vencedora. Na realidade, ao analisar Foucault, Faubion (2000:347) refere mesmo que entre uma relação de poder e uma estratégia de confronto há sempre um apelo recíproco, uma “ligação perpétua”, na medida em que, a qualquer momento, a relação de poder se pode transformar num confronto entre dois adversários.

O conceito de estratégia abarca três níveis de significação distintos, que apenas confluem ou se manifestam simultaneamente em situações de confronto (guerras ou jogos). Estratégia designa o conjunto de meios empregues para atingir um dado fim, colocando a racionalidade ao serviço de um determinado objetivo. Denomina também a forma através da qual um sujeito, num determinado contexto, age de acordo com o que pensa que será a ação dos outros, e de acordo com aquilo que os outros pensam que será a sua própria ação. Por último, designa ainda os procedimentos utilizados numa situação de confronto, com o intuito de desarmar o opositor das suas “armas”, e conduzindo-o a desistir da luta; por conseguinte, trata-se da utilização dos meios para obter a vitória.

A teorização de Foucault em torno do conceito de poder na sua forma disseminada aproxima-nos de um outro conceito: o de “espetáculo”, enquanto ato de representação significativa. Cada período histórico foi marcado por formas de espetáculo distintas, contudo os *mass media* fizeram na história do espetáculo um corte disruptivo: enquanto o espetáculo das antigas cortes reais assumia carácter representativo apenas pelo *status*

distintivo daqueles que delas participavam quer como “atores” quer como audiência, na contemporaneidade o carácter representativo do espetáculo é-lhe conferido pela particularidade de disseminação pelos media junto de audiências latas e distantes no espaço (Thompson, 1995). Trata-se de um espetáculo media contínuo, dotado de intensidade temporal e intertextual criadora do mundo media/mediático. Um mundo em que, na terminologia de Crary (1999), coexistem novos “regimes de atenção” e novos “regimes de desatenção”, o mundo simultâneo da era do espetáculo e do “antiespetáculo” – conceito introduzido por Mirzoeff (2005: 16), que dá como exemplos a guerra e justamente a prisão, onde “não havendo nada para ver cada um tem de continuar em movimento, continuar a circular e continuar a alimentar-se” [trad. própria].

Na base dos conceitos acima referidos reside uma realidade defendida por Couldry (2008: 162): os media contribuem crucialmente para o poder numa era de espetáculo contínuo. As relações estruturais entre regimes de atenção/desatenção sugerem que do nosso envolvimento com o espetáculo emergem formas sociais consideravelmente significativas. No contínuo espetáculo mediático, os media capitalizam o seu principal recurso: o poder simbólico de narrar e fazer circular histórias sobre o mundo.

#### **1.2.2.1. Poder, conhecimento e resistência**

Importa agora detalhar a interseção entre poder e conhecimento conforme teorizada por Foucault. Para o autor, o poder não é concebido como posse, mas antes como relação, como já referira. Mas mais importante: esta relação não é essencialmente repressiva; antes pelo contrário: é produtiva nos seus efeitos, só fazendo sentido através das formas de conhecimento e das práticas discursivas. Para Foucault, o poder funciona em termos relacionais e de trajetórias, envolvendo pessoas, instituições, burocracias e diversos campos culturais. Estes diferentes grupos de forças constituem um sistema de relações que se estabelecem entre elementos heterogéneos para realizar uma função estratégica dominante (Schirato *et al*, 2012: 46).

As relações de poder podem ser simultaneamente coercivas e produtivas. A hipótese repressiva de poder é levantada inicialmente por Foucault, no primeiro volume da *História da Sexualidade* (1978). A sexualidade, na época vitoriana, era, segundo Foucault, largamente repressiva. Este carácter repressivo só foi gradualmente ultrapassado pelo crescente conhecimento e compreensão da sexualidade no âmbito de disciplinas como a psiquiatria, a psicanálise e a psicologia. Foucault identifica, ainda no século XIX, a proliferação de diversos discursos sobre a sexualidade, que a tornam tema de várias relações de poder, formas de conhecimento e regimes de verdade. Por último, a objeção de Foucault à hipótese repressiva leva-o dos estudos do poder para o papel da jurisdição legal (proibições e limitações), na medida em que direitos e proibições criam formas de poder e repressão.

Quanto à relação entre as formas de conhecimento e as práticas discursivas, Foucault deixa bem claro em *Vigiar e Punir* (1975) que o poder produz conhecimento, não existindo uma relação de poder sem a constituição correlativa de um campo de conhecimento. Neste sentido, segundo o autor, o discurso atua como ponto de articulação entre poder e conhecimento.

Um princípio de Foucault também fundamental para a minha investigação é a resistência como elemento integral nas relações de poder, na medida em que se forma justamente no exercício do poder. Uma das razões pelas quais as pessoas resistem às forças do poder é porque os discursos e as práticas do poder têm o objetivo da universalidade, o qual se revela necessariamente contingente. Outra razão prende-se com o seu carácter produtivo e não repressivo: os discursos e instituições pelas quais o poder circula produzem uma variedade quase infinita de categorias e subcategorias de pessoas e formas de comportamento que concorrem umas com as outras para regular e controlar populações. Contudo, a produção de categorias normalizadoras como bom ou normal pressupõem o seu revés, isto é, categorias antagónicas como perverso ou desviante. Por exemplo, no seio das instituições disciplinares as práticas de delinquência constituem uma resistência às forças de normalização. Foucault (1975: 131-186) tira estas conclusões ao estudar o poder a partir das suas manifestações numa diversidade de instituições e práticas sociais: o cristianismo, as disciplinas de treino e modelação dos corpos e hábitos mentais dos indivíduos (escola,

fábrica, hospital, prisão, etc.), a psiquiatria como campo de conhecimento e prática no século XIX (atua como um ramo da higiene pública ao codificar a loucura como doença e perigo, estabelecendo-se, além disso, como ciência humana) e o denominado biopoder ou biopolítica. A partir deste estudo, o autor conclui que as relações de poder não são estáticas, fluindo o poder rapidamente de um ponto a outro, dependendo de circunstâncias e alianças específicas. O poder é móvel e contingente.

Ainda em Foucault o poder é analisado através de uma concepção jurídico-discursiva, assente em duas perspectivas fundamentais: a relação negativa, em que o poder é encarado na ótica da rejeição e da exclusão; e, a instância, a regra, em que o poder é definido essencialmente como ditador da lei, reduzindo a realidade a um regime binário de lícito/ilícito (Foucault, 1998). A partir desta concepção foucaultiana, Deleuze (1986), propõe seis axiomas do poder: a propriedade, em que o poder é propriedade de um grupo que o conquistou; a localização, na medida em que o poder se localiza no próprio aparelho de Estado; a subordinação, sendo que o poder encarnado pelo aparelho de Estado se subordina a um modo de produção; a essência ou atributo – o poder teria uma essência ou atributo que qualificaria os que o detêm (dominantes) e desqualificaria os que não o detêm (dominados); a modalidade, uma vez que, segundo Deleuze, o poder é exercido por ideologia ou por meio da violência, ou seja, enganando ou reprimindo; e, por último, o axioma da legalidade, na medida em que o poder se exerceria através da lei, na sua forma jurídico-discursiva.

Contornando estes axiomas e a própria concepção jurídico-discursiva, Foucault considera mais correto falarmos numa analítica do poder. Segundo o autor, o que está em jogo é “determinar quais são, nos seus mecanismos, nos seus efeitos, nas suas relações, os diferentes dispositivos de poder que se exercem em diferentes níveis da sociedade, em campos e com extensões tão variadas” (Foucault, 1999: 55). Trata-se de um poder omnipresente e mutável em todos os nós da rede (cf. Castells), já que se produz a cada instante em qualquer relação entre um ponto e outro. Como afirma Foucault (1988: 89): “O poder está em toda a parte; não porque englobe tudo e sim porque provem de todos os lugares”. Foucault (1988: 97) propõe, então, que entendamos as relações e mecanismos de poder numa perspectiva de correlações de força, distanciando-se, assim, da representação

jurídico-discursiva. Desta forma, introduz os elementos liberdade e opção, na medida em que o poder só tem a viabilidade de ser exercido por “sujeitos individuais ou coletivos que têm diante de si um campo de possibilidades onde diversas condutas, diversas reações e diversos modos de comportamento podem acontecer” (Foucault, 1995: 244).

Por último e na medida em que a concepção foucaultiana de poder o faz assentar numa estratégia composta por uma rede de relações, Foucault (1995) define estratégia como a escolha de soluções vencedoras, ainda que o conceito seja habitualmente empregue em três sentidos: enquanto escolha de meios para atingir um determinado fim; a forma pela qual um jogador age em função dos outros e, sobretudo, em função do que prevê que será a ação dos outros; o modo pelo qual tenta obter vantagem sobre o outro.

### **1.3. A emergência de um modelo de comunicação em rede**

Os atributos e tendências que acabo de estruturar no conceito de Sociedade de Controlo em Rede conduzem-me a um modelo de comunicação distinto dos que o precederam. Como afirmei na Introdução à minha investigação, a explosão de redes horizontais de comunicação permite que a comunicação de massas dê lugar a uma nova forma de comunicação que Castells (2000) designa de comunicação de massa autocomandada (*mass self-communication*) e que Cardoso (2008) denomina de comunicação em rede (*networked communication*). Em ambos os conceitos, a novidade teórica é a possibilidade de apropriação social dos media por parte do utilizador enquanto sujeito de comunicação autónomo, capaz de moldar as suas próprias “dietas de media” e “matrizes de media” (Cardoso, 2008), na nova “cultura da virtualidade real” (Castells, 2000), pautada por novos conteúdos, multifacetada, virtual, efêmera, versátil e de geometria variável.

Apesar de toda a ideologia da ficção científica e da publicidade comercial em torno do surgimento da chamada “autoestrada da informação”, Castells alerta-nos para que não subestimemos a sua importância:

“A potencial integração de texto, imagens e sons no mesmo sistema, interagindo a partir de múltiplos pontos, num tempo escolhido (real ou passado) numa rede global, em condições de acesso livre e preço módico, muda de forma fundamental o carácter da comunicação. E esta molda, decididamente, a cultura porque, como afirma Postman ‘Nós não vemos... a realidade... como ela é, mas como são as nossas linguagens. E as nossas linguagens são os media. Os nossos media são as nossas metáforas. As nossas metáforas criam o conteúdo da nossa cultura’” (Castells, 2007: 432).

Na nova cultura da virtualidade real, a experiência é multissensorial, o ambiente é simbólico. Mas, em todas as sociedades, a humanidade tem existido num ambiente simbólico e atuado através dele. Logo, o que é historicamente específico ao novo sistema de comunicação, organizado pela integração eletrónica de todos os meios de comunicação, do tipográfico ao sensorial, não é induzir a realidade virtual, mas construir a virtualidade real (Castells, 2007: 489). E a emergência de uma nova estrutura social é indissociável da redefinição dos pilares do espaço e do tempo, realidade que marca qualquer transformação histórica. Também para o espaço e para o tempo há novos modelos, que não deixam, contudo, de coexistir com parte daqueles que os antecederam: o tempo atemporal e o “espaço de fluxos”. Esta é uma expressão de Castells, apresentada por oposição ao espaço dos lugares: “Enquanto no espaço dos lugares (...), o significado e a localização estão estreitamente relacionados, no espaço de fluxos os lugares recebem o seu significado e função a partir do seu papel de nó nas redes específicas a que pertencem” (Castells, 2009: 34) [trad. própria].

Se falamos de práticas sociais em rede, temos necessariamente de falar de um novo espaço em rede, concretizado pelas inovadoras possibilidades tecnológicas e organizacionais que viabilizam uma simultaneidade independente da contiguidade. Mas este “espaço de fluxos” não é um espaço sem extensão: o seu lugar é o nó, a rede. A contiguidade já não é física, mas antes eletrónica: a interação dá-se numa área de conexão mediada e viabilizada por redes de comunicação em que os fluxos de informação asseguram a partilha de um “património” comum em permanente circulação.

Recupero, agora, a definição de espaço de fluxos apresentada pelo próprio Castells (2009: 34):

“A partir do momento em que as práticas em rede se baseiam em fluxos de informação processados entre vários pontos por tecnologias de comunicação, o espaço da sociedade em rede é feito da articulação entre três elementos: os sítios onde as atividades (e as pessoas nelas envolvidas) têm lugar; as redes materiais de comunicação que interligam estas atividades; e o conteúdo e geometria dos fluxos de informação que executam as atividades em termos de função e significado. Este é o espaço de fluxos” [trad. própria].

Ora, numa cultura em que o espaço (de fluxos) organiza o tempo (atemporal) e a virtualidade é real, deparamo-nos incontornavelmente com a transformação dos produtos media e do próprio consumo de informação.

Substituímos a comunidade pela rede social, ou antes, por diversas redes sociais, tantas quantas conseguirmos penetrar, expandindo-nos socialmente. Vivemos na rede: interpessoal, assíncrona, altamente diversificada e especializada, baseada em laços fracos, assente em dinâmicas de interação sustentada. A rede que transcende a distância, a baixo custo, que combina a rápida disseminação dos *mass media* com a prevalência da comunicação pessoal, que permite receber múltiplos membros em comunidades parciais, que reforça a tendência para a privatização da sociabilidade, isto é, a reconstrução de redes sociais em torno do indivíduo, o desenvolvimento de comunidades pessoais, quer físicas, quer *online*. Adicionalmente, as diferenças culturais/educacionais revelam-se decisivas no uso da interação em proveito de cada utilizador. A informação sobre o que procurar e o conhecimento sobre como usar a mensagem afiguram-se essenciais para conhecer verdadeiramente um sistema diferente daquele erigido pelos *mass media* tradicionais.

Assim, o mundo multimédia é ainda (e será) habitado por dois “povos” essencialmente distintos: o interativo e o recetor de interação. De um lado, os que são capazes de selecionar os seus circuitos multidirecionais de comunicação; do outro, os que recebem um número restrito de opções preconcebidas. E quem é o quê continua a ser amplamente determinado pela classe, raça, sexo e país.

“O poder unificador cultural da tv dirigida às massas (da qual apenas uma pequena elite cultural havia escapado no passado) é agora substituído por uma diferenciação socialmente estratificada, levando à coexistência de uma cultura dos *mass media* tradicionais com uma rede de comunicação eletrónica interativa de comunidades autoseleccionadas” (Castells, 2007: 487).

Contudo, é questionável se a interatividade transformou efetivamente a lógica unidirecional da mensagem, permitindo realmente o *feedback* da audiência - não é obsoleto que o *feedback* continue reduzido à forma mais primitiva de reação do mercado, controlado empresarial e institucionalmente.

A base da sociedade em que enquadrarei o assessor de imprensa como agente de controle e estratégia de enquadramento assenta em dinâmicas de interação sustentada entre diferentes agentes e relações de poder. E o poder depende, hoje, do controle da comunicação, assente em estratégias de assimetria, influência, domínio, resistência, compromisso e aceitação, jogadas em rede. Ora, a rede é não apenas uma forma de comunicação, mas, sobretudo, uma forma de posicionamento. A sua estrutura é altamente maleável, de acordo com os interesses e objetivos dos diversos agentes sociais. “O valor é, efetivamente, uma expressão de poder: quem detém o poder (tantas vezes não correspondendo a quem assume o governo) é quem decide o que tem valor” (Castells, 2009:28) [trad.própria].

Continuando o enquadramento teórico à forma de sociedade que me permitirá problematizar a função do assessor de imprensa como estratégia de comunicação ao serviço dos interesses da organização, convoco ainda o conceito de “modernidade líquida” – modernidade imediata, leve, fluida, infinitamente mais dinâmica que a modernidade “sólida” – proposto por Bauman (2000) como forma de repensar os esquemas cognitivos usados para descrever a experiência humana e analisar as condições de mudança da vida social na pós-modernidade, marcada por cenários sociais em constante fluxo. Para a minha investigação interessam especialmente a fluidez e flexibilidade que caracterizam as relações e posicionamentos sociais dos diversos sujeitos. Para Bauman (2000: 47) a pós-modernidade é essencialmente uma modernidade sem ilusões, em que o autor utiliza a metáfora da liquidez para caracterizar o estado da sociedade moderna, que, como os líquidos, se caracteriza por uma incapacidade de manter a forma. As nossas instituições, quadros de referências, estilos de vida, crenças e convicções mudam antes que tenham tempo de se solidificar em costumes, hábitos e verdades autoevidentes, tendendo a permanecer em fluxo, voláteis, desregulados e flexíveis.

A realidade em análise na minha investigação vive num tempo de transformações sociais aceleradas, em que assistimos ao esgarçar do tecido social, ao desprendimento das redes de pertença social num processo paralelo de individualização como característica central da constituição de novas subjetividades. Podemos mesmo falar em privatização das próprias parcerias humanas, num ambiente de leveza, descompromisso, liberdade e desterritorialização, em que a própria liberdade pode ser uma perversa sensação na medida em que se vive por exclusão ou inclusão viciosa em guetos – o processo de tribalização social (Bauman, 2000) em que os laços sociais se definem por afiliação por guetos.

Em questão está a sustentabilidade da leveza do ser – *Liquid Love* de Bauman não aborda assuntos tão distantes daqueles sugeridos por Kundera na *Insustentável Leveza do Ser* -, as implicações da liquefação social, os caminhos retraçados por uma nova lógica social. Trata-se de uma nova lógica social decorrente da crise de conceitos fundamentais ao pensamento moderno (Verdade, Razão, Legitimidade, Universalidade, Sujeito, etc.), que dá razão à pós-modernidade; conceito aliás questionado por Giddens (1991: 12): “Em vez de estarmos a entrar num período de pós-modernidade, estamos a alcançar um período em que as consequências da modernidade se tornam mais radicalizadas e universalizadas do que antes”. Também Habermas questiona o mesmo conceito, preferindo compreender a modernidade como um “projeto inacabado” (1992).

No exercício da liberdade, cresce a insegurança quanto à capacidade de decidir corretamente. As instituições revelam-se incapazes de viabilizar a segurança da sociedade industrial; cada indivíduo é confrontado, agora, com a socialização dos riscos, independentemente da ação individual (cf. *Sociedade de Risco* – Bauman, 1992). “Poder tudo” é culturalmente tão ameaçador como “não poder nada”. Bauman alerta para esta ambivalência (1999: 250): “É inteiramente diferente viver com a consciência pós-moderna de que não há nenhuma saída certa para a incerteza; de que a fuga à contingência é tão contingente quanto a condição da qual se busca fugir”. O autor defende que a “pós-modernidade” é a condição atual da modernidade: “A pós-modernidade é a modernidade que atinge a maioria (...), descobrindo as intenções que já mais explicitara, (...) é a modernidade ao chegar a um acordo com a sua própria impossibilidade” (Bauman, 2000: 288). Giddens, por sua vez, prefere apelidá-la de “modernidade tardia” ou “radicalizada”,

na medida em “não nos deslocamos para além da modernidade, mas vivemos precisamente uma fase da sua radicalização” (1991: 57), em que questionamos os seus conceitos e pressupostos.

Independentemente da definição que consideremos mais adequada, apelo às abordagens acima para reforçar o conceito de Sociedade de Controlo em Rede da seguinte forma: a atividade social foi retirada de contextos localizados e reorganizada através de grandes distâncias espaço-temporais, no limite, estruturadas em rede (redes virtualmente reais). Convocando novamente Giddens (1991), e reconhecendo a antecedência cronológica que o separa de Castells na teorização do espaço de fluxos e do tempo atemporal da virtualidade real, podemos falar de um “deslocamento das relações sociais de contextos locais e da sua reestruturação através de extensões indefinidas de tempo-espaço” (Giddens, 1991: 29), assentes em mecanismos de “desencaixe” das instituições sociais: “fichas simbólicas” como o dinheiro (“meios de intercâmbio/troca com um valor padrão, que podem circular independentemente das características específicas dos indivíduos ou grupos que lidam com eles” – 1991: 30) e “sistemas especializados” (“sistemas de excelência técnica ou competência profissional que organizam grandes áreas dos ambientes material e social em que vivemos hoje” – 1991: 35). Neste sentido, a Internet é exemplo de um sistema especializado, não limitado a uma área tecnológica, mas antes extensível às relações sociais e às intimidades do eu e, portanto, essencialmente dependente da confiança, a qual, por sua vez, pressupõe consciência das circunstâncias de risco.

A modernidade tardia inaugura a era da “reflexividade institucional” (cf. Giddens), pressupondo a autonomia da ação e simultaneamente tolhendo-a. Este “mundo que nos apanhou de surpresa” (Giddens, 1994: 37), como afirma o autor, “não está sujeito ao firme controlo humano (...) (1994: 37):

“Quase pelo contrário, é um mundo de deslocamentos e incertezas, um ‘mundo fugitivo’. E, o que é perturbador, aquilo que se supunha criar cada vez maior certeza – o progresso do conhecimento e intervenção humanos – encontra-se na realidade profundamente envolvido nesta imprevisibilidade”.

Da teorização de Giddens relevo para a minha construção teórica da Sociedade de Controlo em Rede, o dinamismo da modernidade decorrente da separação entre espaço e tempo, do

desenvolvimento de mecanismos de desencaixe e da apropriação reflexiva do conhecimento. São as influências sociais que penetram e moldam os locais tantas vezes delas distantes; são os diversos atores sociais os agentes hegemônicos destas influências, munidos das ferramentas (informação) adequadas, servindo-se de todas as redes e fazendo uso de todos os territórios.

Porque a Sociedade de Controlo em Rede é, acima de tudo, alicerçada em estruturas de negociação, poder e controlo, não posso terminar este capítulo sem argumentar que esta é, como defende Bauman (2012:11), uma sociedade definida por relações de poder pós-panóticas, detalhadas no capítulo dedicado à relação entre assessores de imprensa e jornalistas:

“ O que importa nas relações de poder pós-panóticas é que as pessoas que operam as alavancas do poder de que depende o destino dos parceiros menos voláteis na relação podem, a qualquer momento, sair da esfera do seu alcance, tornando-se meramente inacessíveis. (...) O fim do Panótico augura o fim da era do compromisso mútuo: entre o supervisor e o supervisionado (...). A técnica principal de poder é agora escapar, deslizar, elidir-se e evadir-se, rejeitando-se efetivamente qualquer confinamento territorial (...)” [trad. própria].

Numa abordagem pós-panótica, Baudrillard já defendera, na década de 1970, que vivíamos o fim do espaço perspectivista e do panótico (1978: 48), e que a transparência deixara de ser o ideal do controlo (1978: 49). Por seu lado, Han, teorizador da *Sociedade da Transparência* (2012), ainda que partilhe do princípio de Baudrillard quanto ao fim do espaço perspectivista do panótico, argumenta que não assistimos ao fim do panótico, mas ao começo de um panótico de tipo completamente novo, isto é, não perspectivista. Enquanto no panótico de Bentham o sujeito tem consciência da presença constante do vigilante, no panótico digital este crê estar em liberdade (Han, 2012: 68). Segundo Han (2012, 68-69), a sociedade da transparência – que, na minha investigação denomino de Sociedade de Controlo em Rede – continua a evidenciar uma estrutura panótica:

“Ao contrário dos habitantes isolados uns dos outros do panótico de Bentham, os seus moradores [da sociedade da transparência] conectam-se e comunicam intensamente entre si. O que garante a transparência não é a solidão através do isolamento, mas a hipercomunicação. A peculiaridade do panótico digital está sobretudo no facto de os próprios habitantes colaborarem de maneira ativa na sua construção e na sua conservação, na medida em que eles próprios se exibem e se desnudam. São eles próprios que se expõem no mercado panótico”.

A utopia de uma sociedade transparente (Brin, 1998: 14) obrigaria a uma democratização da vigilância, ou seja, a uma vigilância de todos sobre todos. Por sua vez, esta realidade conduziria a uma eliminação de todo o fluxo assimétrico de informação que produzisse uma relação de poder e controlo (Han, 2012: 69), o que na prática se traduziria na inexequível equação: cada um e todos controlam todos e cada um. Pelo que Han (2012; 70) acaba por defender que a sociedade da transparência é uma sociedade da desconfiança e da suspeita, que, devido ao desaparecimento da confiança, assenta sobre o controlo.

## 2. Comunicação organizacional e relações públicas

Centro-me agora no subtítulo da tese: “O Assessor de Imprensa como Estratega de Comunicação, Fonte e Agente de Controlo”. Enquadrar teoricamente esta função estratégica no seio da organização conduz-me ao ramo científico da comunicação organizacional, na medida em que a comunicação assume na organização a extrema relevância de aparelho circulatório da vida organizacional (Cunha *et al.*, 2004). Para Riel e Fombrun (2007: 1):

"A comunicação é a força vital de todas as organizações: é o meio pelo qual grandes e pequenas empresas têm acesso aos recursos vitais de que necessitam para funcionar. É através da comunicação que as organizações adquirem os recursos primários de que necessitam (como capital, trabalho e matérias-primas) e acumulam valiosos recursos secundários (como "legitimidade" e "reputação") que lhes permitem funcionar "

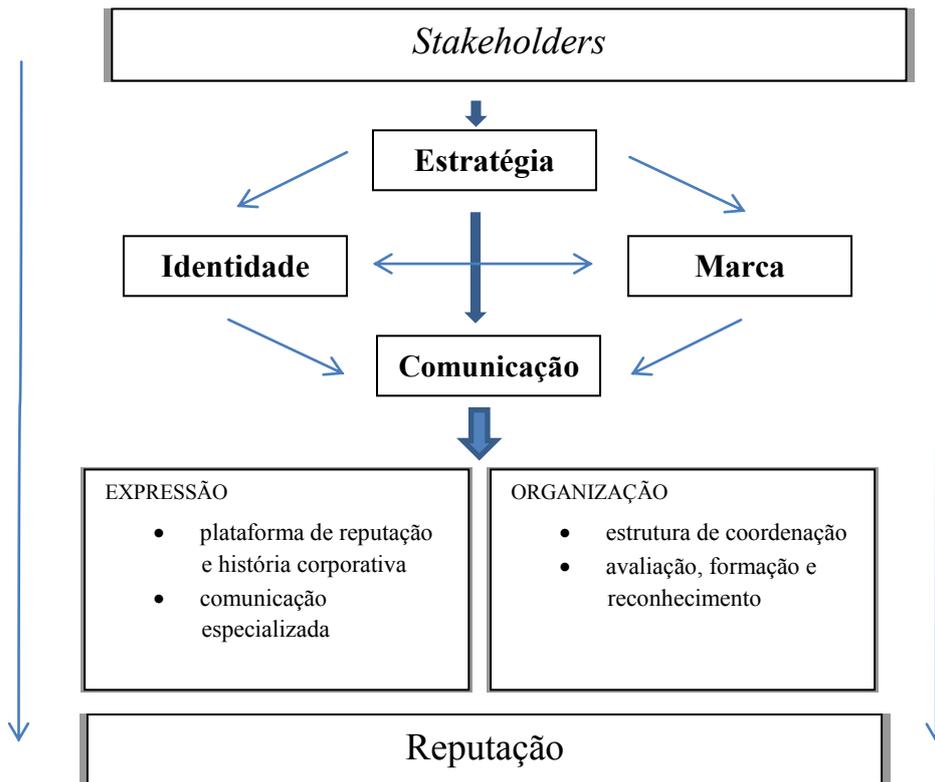
A atividade de qualquer empresa é, hoje, um encadeamento de processos de interação e de comunicações, e qualquer organização humana se assume como uma rede comunicacional. Proponho uma análise da comunicação como jogo ou dança coordenada, assente em estratégias e táticas negociais, distorções percetivas e enviesamentos cognitivos, baseando-me em três premissas avançadas por Cunha *et al.*, (2004: 481). “(a) há comunicação mesmo quando o emissor e recetor projetam significados distintos sobre a mensagem; (b) a ambiguidade pode radicar nas intenções dos comunicadores; (c) as diferentes significações não são necessariamente perniciosas para a comunicação”.

A minha investigação problematiza ainda a comunicação organizacional para além da sua função de transferência de informação, abarcando-a como processo transacional, estratégia de controlo, equilíbrio entre criatividade e constrangimento/ coação/ sujeição e espaço de diálogo (cf. Goodall e Eisenberg, 1997). O objetivo é pensar a comunicação organizacional como uma ferramenta estratégica integrada, facilitadora de processos interativos (Kunsch, 2003) e responsável pelo posicionamento favorável da organização perante a opinião pública.

Como antecipei na Introdução à minha investigação, focando a comunicação como um processo dinâmico, complexo e multidimensional, que antecede a performance organizacional, afasto-me da metáfora da comunicação como “tubo” (modelo da transparência) para me aproximar daquela definida por Rego (2010) como “circuito” (*feedback*) ou “dança” (ambiguidade como objetivo). Ora, estas metáforas coincidem justamente com a definição de organização proposta pelo mesmo autor (Rego, 2010: 202): sobreposição de redes compostas por indivíduos ligados entre si através de fluxos de informação, serviços, influência, afeto, emoções, interpretações.

## **2.1. Comunicação e estratégia corporativa**

A comunicação ocupa não um, mas o lugar central do desempenho organizacional e, por conseguinte, da estratégia corporativa. Segundo Riel e Fombrun (2007: 2), a definição de um sistema de comunicação organizacional assenta nos múltiplos meios táticos e estratégicos em que este se suporta para comunicar com os *stakeholders*, bem como no conteúdo da mensagem que escolhe para difundir através desses mesmos meios. Esta função central permite desenhar, no seio da organização, um ambiente mais favorável à sua operacionalidade, exercendo controlo sobre todos os recursos simbólicos da organização. Atentemos agora na Figura 2:



**Figura 2 – Comunicação corporativa, estratégia, identidade e marca**  
(adaptado de Cees B. M. van Riel e Charles J. Fombrun, 2007: 1)

A informação acima esquematizada dá forma a um sistema de comunicação corporativa como componente vital da organização. A comunicação corporativa contribui para a implementação de objetivos estratégicos, para a construção da marca e da reputação e, por conseguinte, para a criação de valor económico. A existência da organização depende da sua capacidade para atrair recursos chave dos seus *stakeholders* (capital, trabalho, matérias primas, bem como legitimidade e reputação). O sucesso de uma organização depende do desenvolvimento e manutenção de relações interativas saudáveis com os seus *stakeholders* e o objetivo do sistema de comunicação de uma empresa é facilitar este compromisso.

A partir da Figura 2, conclui-se que: a) estratégia, identidade, marca e reputação são os alicerces e pontos de partida para a construção de um sistema de comunicação corporativa; b) a marca corporativa expressa-se na criação de uma “estória” corporativa sustentável, que serve de esqueleto/moldura/enquadramento a todos os conteúdos de comunicação veiculados pela organização (Van Riel, 2001); c) uma “estória” corporativa sustentável

suporta todas as expressões de identidade da organização junto dos seus *stakeholders* e constitui-se como uma plataforma de reputação (Fombrun e Van Riel, 2004).

Nesta perspetiva, a definição de organização vai ao encontro da teoria da sociedade em rede (cf. Castells), na medida em que a organização pode ser caracterizada como a interseção de redes de pessoas que comunicam entre si, num fluxo de comunicação vertical ou horizontal, interno ou externo, formal ou informal. A estratégia corporativa é, então, concebida como uma planificação que integra os grandes objetivos, políticas e ações de uma organização num todo coerente (Quin *et al.*, 1998).

Quanto à estratégia de comunicação corporativa, deve ter como objetivo basilar assegurar que os diversos *stakeholders* fazem uma associação favorável entre a organização e os seus produtos/serviços. A marca corporativa responde a este objetivo, uma vez que pretende gerar, junto de um determinado *stakeholder*, associações positivas a partir de elementos centrais e distintivos da identidade da organização. Se a marca corporativa consiste na representação visual de uma organização que congrega um conjunto de produtos, serviços ou negócios dados a conhecer através da utilização de um nome específico, uma identidade visual partilhada e um conjunto de símbolos comuns (Van Riel e Fombrun, 2007: 107), quando nos centramos numa organização prestadora de um serviço (como uma instituição financeira – objeto de estudo da minha investigação) o fator diferenciador da marca reside essencialmente nos produtos e serviços experienciados pelos clientes.

A marca corporativa resolve a “assimetria na informação” entre a organização e os seus clientes (Nayyar, 1990), numa situação em que os clientes estão bastante menos informados sobre os produtos/serviços do que a própria organização (como é natural). A marca é um instrumento estratégico para a organização quando os clientes têm uma perceção de risco na aquisição de produtos/serviços da empresa e em todas as situações em que as características da organização que se destacam para lá da marca se tornem relevantes para o produto/serviço que o cliente pretende adquirir (Brown e Dacin, 1997; Keller, 1993). Em jogo está a criação de elos de confiança com os *stakeholders*, tão robustos quanto forte for a marca corporativa.

## 2.2. Comunicação corporativa e comunicação integrada

A coordenação estratégica e explícita de todos os emissores especializados em produção de informação no seio da organização – comunicação de marketing, relações com investidores, comunicação comercial, institucional, interna e externa – é a única garantia de uma comunicação corporativa (interna e externa) consistente. Esta coordenação estratégica é denominada de comunicação integrada (Riel e Fombrun, 2007): 4). Os autores (2007: 4) rejeitam a possibilidade de um gestor de comunicação conseguir “controlar tudo em todos os lugares”, contudo sugerem ser exequível um processo integrado das diferentes especialidades com o objetivo de limitar os efeitos negativos da inconsistência na comunicação. Este conceito configura-se ainda como modelo de gestão de comunicação em autores como Torquato (1986) e Kunsch (1997), em que a comunicação integrada é apresentada como resultado da atuação sinérgica entre diversas áreas da comunicação, pressupondo a interseção da comunicação institucional, da comunicação de mercado e da comunicação interna. Segundo Kunsch (1997: 115), a comunicação integrada deve formar um conjunto harmonioso, apesar das diferenças e das especificidades de cada setor e dos respectivos subsetores, o que redundará na eficácia da comunicação nas organizações. Já para Riel e Fombrun (2007: 8):

“Sob a perspectiva de gestão da marca, o papel de um sistema de comunicação integrado é, por conseguinte, o reforço do valor da marca: (1) fixando a marca na memória do observador, (2), efetuando associações positivas consistentes e exclusivas à marca, e (3) criando motivação junto dos *stakeholders*, capacidade e oportunidade para gerar mensagens persuasivas e recuperar informações memorizadas sobre a marca num momento de escolha ou recomendação da mesma”.

Nas organizações que se estruturam como redes conectadas internamente e com o ambiente envolvente, a visão de comunicação tende a mudar de mero instrumento e recurso estratégico para ser ela mesma a essência da organização. Ou seja, as organizações só existem porque uma rede de comunicações e de expressões viabiliza a construção de sua identidade. Nessa visão mais abrangente, a comunicação perpassa em todas as direções o tecido organizacional (Curvello, 2010: 109-110).

Na medida em que a comunicação organizacional acompanha e, simultaneamente, suporta as modificações no seio das organizações, considero, agora, a divisão das organizações entre “velhas” e “novas”. Atentemos no Quadro 3, para detalharmos as características diferenciadoras de cada uma delas:

| <b>Velha Organização</b>  | <b>Nova Organização</b>   |
|---|---|
| Emprego permanente  | Emprego temporário  |
| Trabalho definido como emprego                                    | Trabalho definido como realização de tarefas                                    |
| Força de trabalho relativamente homogénea                         | Força de trabalho diversificada   |
| Qualidade é uma preocupação secundária                            | Melhoria contínua e satisfação do cliente são preocupações centrais             |
| Grandes organizações mantêm empregos seguros                      | Grandes organizações reduzem os seus quadros                                    |
| Só os processos mais críticos (errados) são corrigidos            | Todos os processos são redesenhados e otimizados                                |
| Horário de trabalho definido                                      | Horário de trabalho indefinido e ampliado                                       |
| Trabalho centralizado em torno das competências individuais       | Trabalho organizado em função das equipas                                       |
| Remuneração estável e definida por antiguidade e níveis de função | Remuneração flexível e variável   |
| Decisões de negócio regem-se pela utilidade                       | Decisões de negócio consideram direito e valores (ex.: responsabilidade social) |

**Quadro 3 - Principais transformações nas organizações produtivas**

(adaptado de *The Changing Organization*, in: Robbins, Stephen P., *Managing Today*, New Jersey: Prentice-Hall, 2000, p.11 - trad. própria)

A realidade de reestruturação organizacional que o Quadro 3 evidencia permite-nos compreender facilmente como no seio da “nova organização” só merecem prioridade as atividades estratégicas que na relação custo-benefício sejam claramente vantajosas para a organização. E é neste sentido que a legitimação da área de comunicação como espaço de atuação e intervenção profissional depende do seu papel determinante no desempenho organizacional, necessariamente aferido por técnicas de avaliação e mensuração de

eficácia, *feedback* e controlo da comunicação, função desempenhada pela assessoria de imprensa objeto da minha investigação científica. Corrado, já em 1996, foi mais longe afirmando mesmo que todas as atividades de comunicação terão de mostrar – com números – que podem assegurar um retorno do investimento e que podem agregar valor em três áreas: (1) aumentando a produtividade dos colaboradores; (2) posicionando a organização de forma efetiva junto dos clientes externos; (3) e vendendo produtos ou serviços. Em jogo está a vantagem económica ou lucrativa, se preferirmos, da comunicação organizacional no seu todo e da assessoria de imprensa em particular, que desafia a constatação de que tantas vezes esta função estratégica é encarada no seio da organização apenas e só como um centro de custos, consumindo parte substancial do orçamento da organização.

Nunca como agora, defendem Denis, Goldhaber e Yates (1978, p.243-269) – e reitero que o fazem na década de 1970 – foi maior a necessidade de provar a relação existente entre a efetividade da comunicação e a efetividade da organização, acrescentando que a performance comunicacional prediz e fundamenta as variações significativas no desempenho pessoal e organizacional. Na mesma década de 70, e segundo Richetto (1977: 331-346) que se debruçou sobre as auditorias e investigações científicas no campo da comunicação organizacional, registavam-se diversas falhas na avaliação dos planos de comunicação das empresas, destacando-se o número reduzido de estudos para determinação do papel da comunicação no desempenho da organização. Acrescento ainda a pouca importância atribuída à atividade de comunicação organizacional e assessoria de comunicação, sublinhada por Curvello (2010: 103):

“Geralmente subsumida pelas atividades de marketing e recursos humanos, os serviços de assessoria de comunicação acabam por ser avaliados como uma pequena variável dessas atividades. Reduzida a mera atividade técnica de suporte, os bons resultados das assessorias, quando alcançados, normalmente são incorporados pelos resultados da atividade principal: o sucesso é de marketing, ou da gestão de recursos humanos, nunca das assessorias de comunicação. Isso dificulta a formulação e o desenvolvimento de instrumentos próprios de avaliação e medição que extrapolem os tradicionais estudos de avaliação positiva ou negativa [das notícias] e as análises quantitativas e qualitativas de presença nos media [trad. própria]”.

Trata-se de uma atividade tantas vezes encarada como meramente geradora de benefícios intangíveis, quando na realidade deveria ser formulada como instrumento de gestão estratégica vital para o sucesso económico de qualquer organização (Ehling, 1992).

### 2.3. A assessoria de imprensa no campo científico das relações públicas

Apresentado o racional comunicação/organização, parto agora para o enquadramento teórico da assessoria de imprensa nas relações públicas, olhando o processo comunicativo de relações públicas simultaneamente como: por um lado, criação, modificação ou consolidação de uma relação entre duas partes baseada num contexto de confiança, entendimento e credibilidade; por outro, influência e persuasão por parte do emissor sobre um público-alvo. A partir deste ponto, poderei problematizar a função do assessor de imprensa como profissional da expressão persuasiva, problematização apenas possível se olharmos para a teoria das relações públicas para lá da sua função de gestão, isto é, na sua dimensão sociológica, relevância social, dimensão estrutural e não somente instrumental.

“Quando enquadrada pelos princípios simétricos dos seus códigos de ética e de deontologia profissional, a Comunicação Organizacional representa um serviço social útil, prestando à sociedade o benefício da harmonização entre as organizações e os seus públicos, e cumpre importantes responsabilidades sociais, nomeadamente o direito dos cidadãos à informação e o direito à participação nos assuntos que os afetam. Para tal, a veracidade das mensagens é essencial. Porém, quando no exercício da profissão estes princípios e a ética estão ausentes e a verdade é traída, a Comunicação Organizacional reduz-se a uma técnica assimétrica e converte-se em mera propaganda dos interesses daqueles que a financiam”. (Santos, J.M., 2004: 19)

Consciente da ambiguidade crescente sobre qual o papel central das relações públicas nas organizações (embora as definições de relações públicas sejam abundantes, a dificuldade em encontrar uma definição institucionalizada não diminui), necessariamente procuro ir além da teorização das relações públicas enquanto função de gestão de comunicação, central às primeiras tentativas de fundamentação científica das relações públicas.

Cutlip e Center inauguraram a abordagem sistémica às relações públicas – função de apoio a todos os subsistemas da organização na sua relação com o meio envolvente – no clássico *Effective Public Relations* (1952). Destaco da análise destes autores a função ecológica das relações públicas na busca de um consenso entre interesses antagónicos, que se verte na procura do equilíbrio e sobrevivência da organização.

Já em *Managing Public Relations* (1984), Grunig e Hunt estudam as relações públicas como um processo estratégico de comunicação bidirecional entre uma organização

(emissor) e os seus públicos (recetor), tendo em vista um equilíbrio de interesses. Esta proposta antecede o paradigma sistémico-funcionalista e a Teoria da Simetria/Excelência de Grunig, desenvolvida nos anos 90 e compilada na obra *Excellence in Public Relations and Communication Management* (Grunig *et al.*, 1992) e mais recentemente em *Excellent Public Relations and Effective Organizations - a Study of Communication Management in Three Countries* (Grunig, Grunig e Dozier, 2006).

Procurando pensar a função estratégica da assessoria de imprensa ao serviço da eficácia global da organização, convocarei para a minha investigação três questões centrais à Teoria da Excelência: “1) Quando e porquê é eficaz o trabalho dos profissionais de relações públicas?; 2) Em que medida beneficiam as organizações de relações públicas eficazes?; 3) Por que é que as organizações praticam relações públicas de formas diferentes?” (Grunig, 1992: 1).

O paradigma grunigiano apresenta-nos uma visão claramente otimista da função mediadora desempenhada pelo especialista em relações públicas, “um profissional comprometido tanto com a organização que o emprega como com a sociedade como um todo na construção de relações mutuamente benéficas” (Gonçalves, 2010: 14). Também a perspetiva retórica de relações públicas é otimista na forma como atribui ao profissional de relações públicas um papel de “advogado na cocriação de significados através da argumentação persuasiva” (Gonçalves, 2010: 14).

Não tendo como objetivo basear a minha investigação numa visão negativa, reflexiva e sociológica, classificando de positiva, institucionalizada ou ingénua a teorização de Grunig, pretendo, contudo, desafiar criticamente esta perspetiva dominante, ponderando a pertinência das questões levantadas por Bernays na caracterização do papel mais ou menos controverso das relações públicas na construção da opinião pública (*Crystallizing Public Opinion*, 1923; *Propaganda*, 1928; *The Engineering of Consent*, 1935; *Public Relations*, 1952), muito influenciado Walter Lippmann (*Public Opinion*, 1922). Como afirmou Bernays (1928: 89/161/168):

A interpretação contínua é alcançada ao tentar controlar qualquer abordagem à opinião pública, de tal forma que o público recebe a impressão desejada, muitas vezes, sem estar consciente disso. (...) Não há nenhuma forma de comunicação humana que não possa ser também uma forma de propaganda deliberada, dado que a propaganda é simplesmente o estabelecimento de compreensão recíproca entre um indivíduo e um grupo. (...) A propaganda nunca vai deixar de existir. As pessoas inteligentes devem perceber que a propaganda é um instrumento moderno pelo qual podem lutar por fins produtivos e por ajudar a colocar ordem no caos".

Assim, abro espaço para uma teorização crítica das relações públicas, problematizando o impacto das relações públicas nas relações de poder existentes na sociedade. “Há agentes (*rulers*) invisíveis que controlam o destino de milhões. Na generalidade, não temos noção até que ponto as palavras e ações das mais influentes personalidades públicas são ditadas por pessoas astutas que se movimentam nos bastidores” (Bernays, 1928: 61) [trad. própria]. Pondero ainda a argumentação de Trujillo e Toth (1987), autores segundo os quais as organizações são arenas ideológicas de poder, influência e controlo, e de Kevin Moloney (2006), que caracterizam as relações públicas como processo persuasivo, não procurando simetrias comunicacionais, mas antes vantagens comunicacionais que reforcem os interesses corporativos que servem.

Sendo o poder corporativo para dominar a agenda noticiosa precisamente um dos alvos mais corrosivos dos críticos das relações públicas (Gonçalves, 2010: 76), na minha investigação empírica prestarei especial atenção ao argumento de Davis (2000), segundo o qual a produção de notícias financeiras e de negócios está a cargo de um grupo restrito – jornalistas especializados, analistas, acionistas e assessores de imprensa – que gere a informação de forma a reforçar a superioridade e os interesses da empresa no mercado (consequência da profissionalização das fontes de informação).

Na definição do papel do profissional de relações públicas, utilizo ainda a teorização de Broom e Smith (1979), que atribuem ao profissional de relações públicas quatro principais papéis: “prescritor especialista”, “facilitador comunicacional”, “facilitador de resolução de problemas” e “técnico de comunicação”.

Quando adjetivo o assessor de imprensa de facilitador, relevo a sua função relacional e sugiro tratar-se de uma relação necessária aquela existente entre este e os media. Se uma

informação rigorosa e clara é, por um lado, positiva para a imagem da empresa, é, por outro, uma demonstração tangível da competência do jornalista; ora, para que este binómio resulte é necessário que a própria relação resulte (Mimoso: 2006). Há uma vantagem relacional intrínseca (Stevenson e Barcus, 2003) feita de necessidades recíprocas, laços de união e formas de entendimento.

Adicionalmente, problematizarei os pilares da relação do assessor de imprensa com os media, pressupondo tratar-se de uma relação de poder em que o foco é a produção jornalística e tentativamente o controlo da mensagem nos media, assentando na relação como vantagem competitiva.

#### **2.4. O que são as Relações Públicas**

O corpus teórico – relativamente jovem – que sustenta o campo científico das relações públicas não nos permite uma definição universal, ou pelo menos consensual, do que são efetivamente as relações públicas. As definições abundam e, na realidade, até à década de 1980, apresentam as relações públicas como uma técnica de comunicação empresarial, pouco distante da publicidade ou das atividades promocionais que tinham como objetivo último o incremento das vendas. Segundo Xifra (2010: 5), este facto prende-se essencialmente com a constatação de que, no processo comunicativo das relações públicas, o emissor procura influenciar e persuadir o público-alvo sobre as razões que inspiram a sua ação, além de criar, modificar ou consolidar uma relação entre duas partes, presidida por um clima de confiança, num contexto de compreensão, entendimento e credibilidade., que releva como fundamental o papel de persuasão e de influência característico das relações públicas. O profissional de relações públicas é, então, por excelência, o “profissional da expressão persuasiva em todos os registos: escrito, oral, audiovisual e hipermédia” (*ibidem*). As relações públicas assumem, assim, uma dimensão sociológica, de ciência social, que extravasa a sua função de gestão. Xifra (2010:7) adjetiva-a como uma “dimensão estrutural, isto é, não instrumental”, com uma ampla relevância social.

### 2.4.1. Considerações introdutórias

A ampla relevância social deste campo científico decorre da crescente influência dos profissionais de relações públicas no processo de produção de notícias, modelando os padrões de acesso às fontes de informação por parte dos jornalistas. E aí entramos no campo científico da assessoria de imprensa, enquanto área de atividade profundamente estudada e escalpelizada no mundo da política, centrando-se na figura do *spin doctor*, e facilmente associada aos *lobbies* de determinadas personalidades/grupos políticos. Se falamos de uma crescente influência dos profissionais de relações públicas na produção de notícias, temos de ter presente que se trata de uma influência tão crescente quanto rápida na sua afirmação. Rápida e abrangente: há uma clara expansão do número de fontes institucionais que recorrem à base de competências dos profissionais de relações públicas e do número de organizações (não institucionais/governamentais) que adotam estratégias de relações públicas com objetivos políticos e económicos bem definidos. Esta influência encontra terreno fértil no facto de os media dependerem cada vez mais de fontes profissionalizadas.

Assim, o grande desafio da investigação científica em Relações com os Media só pode ser o “como?”: como é que a atividade dos profissionais de relações públicas afeta a capacidade de acesso de determinadas fontes aos jornalistas e como influi na agenda dos media? Perceber e teorizar as relações entre fontes, profissionais de relações públicas e jornalistas será sempre uma tarefa desafiante e difícil, pelo simples facto que é do interesse de todas as partes envolvidas manter estas relações tão invisíveis quanto possível.

Historicamente, com a entrada “em jogo” do profissional de relações públicas – inaugurada pelo *spin doctor* –, assistimos à erosão da fronteira que separava cada um dos intervenientes no processo de produção de notícias, e, por conseguinte, ao esboçar de novos padrões de produção jornalística e acesso às fontes. A história do desenvolvimento das relações públicas enquanto atividade profissional, no início do século XX, surge quase exclusivamente associada ao Estado ou a grandes empresas (cf. Bernays, 1923; Rosenbaum, 1997) e, numa perspetiva radical, é encarada como mais uma forma de controlo dos media por parte do Estado e destas grandes empresas (duopólio quebrado

pelas organizações sem fins lucrativos que já recorrem a profissionais de relações públicas). Herman e Chomsky (1988), Habermas (1989) ou McNair (1995) associam mesmo a evolução das relações públicas diretamente às necessidades das democracias capitalistas. Aeron Davis (2000:46), analisando as perspectivas mais radicais, faz decorrer a emergência da atividade de relações públicas da necessidade de controlo dos fluxos de informação:

“A introdução do sufrágio universal, a ascensão dos *mass media*, a ênfase na sociedade de consumo, a necessidade contínua de legitimar tanto o Estado como o processo de acumulação capitalista são fatores que exigem uma gestão crescente da opinião pública. Assim, as necessidades dos setores estatais e corporativos - para controlar os fluxos de informação dentro da esfera pública em nome do cidadão consumidor - exigem a criação de um setor de relações públicas profissional ”.

Concordando, questionando ou refutando mesmo os argumentos acima apresentados (que não é de todo o objetivo da minha investigação), é preciso reconhecer que as fontes governamentais ou corporativas beneficiam de recursos institucionais e económicos diferenciados de outros atores sociais, na medida em que detém efetivamente o poder de restringir o acesso à informação: há, na realidade, meios políticos, legais e financeiros de pressionar jornalistas ou influenciar as suas ações. Adicionalmente, a organização beneficia da qualidade de fonte oficial, legitimando a sua capacidade de “definidor primário” (Hall *et al.*, 1978) nos próprios valores notícia, conforme detalha Davis (2000:47):

“Os valores-notícia ditam que o público deve ser informado das políticas e atividades de indivíduos e instituições que, em teoria, são legitimados pelo apoio do público. Por isso, o estatuto de ‘definidor primário’ das fontes oficiais é ‘determinado estruturalmente’ pelas práticas de rotina e pelos valores dos jornalistas.”

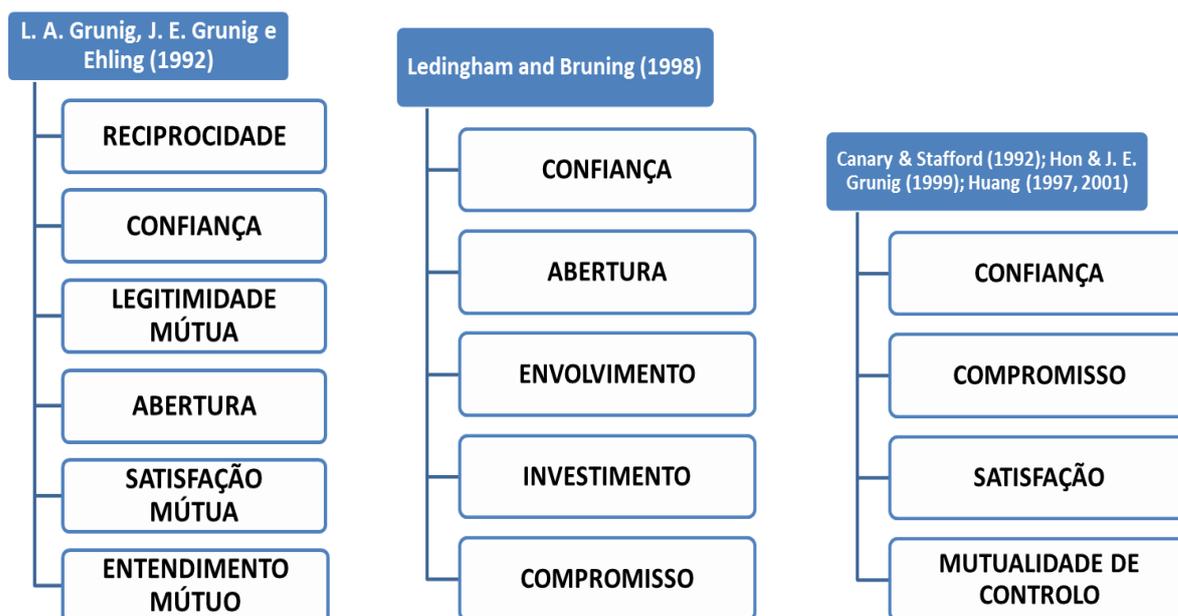
Esta posição privilegiada é ainda consolidada pelo facto de a organização se apresentar como uma fonte de fácil acesso, facilitadora regular de informação detalhada ao jornalista (Sigal, 1973).

Levantar este argumentário, normalmente associado às teorias mais radicais, não significa basear a minha investigação numa conceção económica determinística das relações entre

os media e as fontes. Convocando Bourdieu (1989, 1994), advogo que a autoridade e legitimidade institucionais assemelham-se a uma forma de “capital cultural” associado ao – mas não determinado por – capital económico (de que é exemplo o “capital mediático” conquistado por fontes não oficiais). As relações públicas são de facto facilitadas por recursos económicos e vantagens institucionais mas não necessariamente dependentes destes. A eficácia das relações públicas assenta, antes, em múltiplos fatores como o capital económico, o capital cultural, os recursos humanos e as práticas estratégicas (Davis, 2000), fatores que numa instituição financeira cotada em Bolsa como a que servirá de base à minha investigação – o Millennium bcp –, se apresentam como altamente competitivos e vantajosos.

#### **2.4.2. A multidimensionalidade das relações públicas**

O assessor de imprensa, enquanto profissional de relações públicas, assume-se como um gestor de relações com os media. A gestão da relação é aliás um dos grandes enfoques da investigação científica em relações públicas essencialmente a partir da década de 1990 (Broom et al. 1997; Ferguson, 1984; Hon e J. E. Grunig, 1999; Huang, 2001; Ki & Hon, 2007; Ledingham & Bruning, 1998). Bruning e Ledingham (1999) definem mesmo as relações existentes entre a organização e os seus públicos pelo enfoque no impacto das relações: a relação é apresentada como um estado existente entre uma organização e os seus públicos, no qual as ações de uma das entidades envolvidas impacta sobre o bem-estar económico, social, político e/ou cultural (1999: 160) da outra. A relação assume ainda um carácter multidimensional (Huang, 2001), detalhado em dimensões distintas e de forma diferente por diversos autores, como se demonstra na Figura 3:



**Figura 3 - A multidimensionalidade das relações públicas**

Entre as seis dimensões elencadas por L. A. Grunig, J. E. Grunig, e Ehling (1992) - reciprocidade, confiança, legitimidade mútua, abertura, satisfação mútua e entendimento mútuos -, as cinco dimensões destacadas por Ledingham e Bruning (1998) - confiança, abertura, envolvimento, investimento e compromisso -, e as quatro dimensões apresentadas por uma grande diversidade de autores (por exemplo: Canary & Stafford, 1992; L. A. Grunig et al., 1992; Hon & J. E. Grunig, 1999; Huang, 1997, 2001) - confiança, compromisso, satisfação e mutualidade de controle -, são estas últimas quatro as mais amplamente defendidas no campo científico das relações públicas.

A dimensão relacional de confiança respeita ao “nível de confiança e capacidade de abertura/complacência de uma parte em relação à outra” (Hon & J. E. Grunig, 1999: 5) [trad. própria], assentando em três subdimensões: integridade, segurança e competência. Se a integridade demonstra a crença de uma das partes na consistência e equidade de comportamentos da outra parte, a segurança refere-se à consistência entre palavras e comportamentos. Por sua vez, a competência diz respeito ao grau de confiança de uma das partes na capacidade da outra parte cumprir com o que diz.

Quanto à dimensão relacional de compromisso, esta espelha o grau com que ambas as partes sentem que a relação vale a pena, merecendo o dispêndio de energia e tempo necessários à sua manutenção (Hon & J. E. Grunig, 1999: 3). O compromisso estrutura-se em duas dimensões: a continuidade, aferida ao nível dos comportamentos, e o compromisso afetivo, apreciado ao nível das emoções.

A dimensão relacional de satisfação prende-se com “o grau de favorabilidade de uma parte em relação à outra, na medida em que expectativas positivas sobre a relação saem reforçadas” (Hon & J. E. Grunig, 1999: 20) [trad. própria]. A relação é satisfatória para as duas partes quando atinge o equilíbrio custos/benefícios (Stafford & Canary, 1991).

Por último, a dimensão mutualidade de controlo reflete “o grau de concordância entre as partes quanto a quem tem o poder legítimo de influenciar quem” (Hon & J. E. Grunig, 1999: 19). Ainda que o equilíbrio ou desequilíbrio de poderes sejam fatores importantes na mutualidade de controlo, para assegurar uma relação estável o poder não tem necessariamente de ser distribuído de forma equitativa.

Realçando o carácter multidimensional das relações públicas e estabelecendo a dimensão relacional como basilar para a compreensão da dimensão social das relações públicas, estou agora em condições de detalhar o enquadramento teórico deste campo científico, começando pela abordagem aos quatro modelos de relações públicas e prosseguindo com os pontos essenciais dos principais paradigmas relevantes para a minha investigação. Antes disso, farei uma breve abordagem às definições das relações públicas no meio profissional, na medida em que a construção da identidade por parte dos próprios profissionais releva aspetos importantes para a análise crítica dos principais conceitos teóricos em relações públicas, comunicação organizacional e assessoria de imprensa.

## **2.5. Relações públicas: uma definição desafiante no meio profissional**

No seu livro *Public Relations and Communication Handbook*, Reddi (2002) cita mais de 100 definições do conceito de relações públicas, destacando aquela que assenta na gestão

de um processo de comunicação bidirecional entre a organização e os seus públicos. O meu objetivo não é ser tão exaustiva quanto a autora, mas antes retirar de algumas definições conteúdo útil para a minha investigação, integrando os contributos não só do meio académico como também das associações profissionais do setor.

A nível internacional, a PRSA (*Public Relations Society of America*) centra-se na importância da adaptação e da interação, apresentando a seguinte definição:

"As Relações Públicas contribuem para que uma organização e os seus públicos se adaptem mutuamente. As Relações Públicas são o esforço de uma organização para garantir a cooperação de grupos de pessoas. As Relações Públicas ajudam as organizações a interagir e a comunicar com os seus públicos-alvo." (cf. <http://www.prsa.org>).

Já no Reino Unido, o CIPR (*Chartered Institute of Public Relations*) foca a sua definição no conceito de *goodwill*, apresentando as relações públicas como "o esforço planeado e sustentado para estabelecer e manter a boa vontade e a compreensão mútua entre uma organização e os seus públicos" (cf. <http://www.cipr.co.uk>).

Quanto à mais abrangente publicação profissional a nível internacional na área das relações públicas – o *CIPR State of the Profession Survey* –, é importante relevar como os profissionais definem as próprias atividades no seio da sua profissão. O último *CIPR State of the Profession Survey 2013/14* inclui, pela primeira vez, os contributos de membros do CIPR (75%) e não membros (25%), num total de 2.531 inquiridos. O objetivo do estudo é veicular, com atualização anual, uma abordagem compreensiva da profissão de relações públicas e, em 2013/2014, o planeamento estratégico e as relações com os media continuam a ser a atividade central dos profissionais de relações públicas, com 70% dos inquiridos a afirmarem ser esta a função fundamental do seu desempenho profissional diário. Quando a amostra é circunscrita às agências de comunicação, o peso relativo das relações com os media sobe para 78%. As relações com os media são também a área de atividade que consome a maior fatia do orçamento, atingindo os 49% em agências de comunicação.

### 2.5.1. A realidade europeia

Basearei a minha abordagem ao meio profissional das relações públicas a nível europeu e às principais questões levantadas pelos profissionais da área no mais recente *European Communication Monitor* (ECM - 2013). Trata-se de um estudo de uma grande riqueza e abrangência, na medida em que abarca 2.710 profissionais de comunicação (de 43 países) e analisa a realidade de 20 mercados nacionais, incluindo Portugal. O ECM apresenta-se como um inquérito transnacional em gestão de comunicação e relações públicas com características únicas e que conquistou no meio profissional uma longa tradição (Zerfass et al., 2007), sendo publicado há sete anos consecutivos. O objetivo do estudo é compreender a prática profissional de gestão de comunicação na Europa e monitorizar as tendências em comunicação estratégica para que seja possível traçar o quadro de alterações no seio da profissão. A edição de 2013, quando comparada com as anteriores, procura ser mais exhaustiva no que toca as variáveis em análise, centrando-se em algumas rubricas nucleares, nomeadamente: as características pessoais dos profissionais de comunicação (formação académica, função desempenhada, experiência profissional); as particularidades da organização (estrutura, país); os atributos da função de comunicação; a atual conjuntura da comunicação estratégica e, como pode ler-se na introdução ao próprio estudo:

“Perceções sobre os principais desenvolvimentos em áreas como estratégias para o posicionamento do diretor executivo, gestão de crises, questões culturais internacionais e transversais, bem como na interação com *gatekeepers* e audiências no mundo digital complexo e em constante alteração”.

Seguidamente focar-me-ei em alguns resultados úteis para a minha investigação, mas antes é importante referir como a base empírica do *European Communication Monitor* 2013 assenta, enquadra e questiona conceitos teóricos dos campos científicos da comunicação e das relações públicas. O carácter empírico do estudo permite à profissão reforçar determinados conceitos teóricos ou rejeitá-los, tendo como base as hipóteses formuladas no projeto de monitorização (Verhoeven *et al.*, 2011). Nesta última edição do ECM, são convocadas confrontações empíricas acerca das competências em media sociais, comunicação intercultural, comunicação corporativa, comunicação estratégica e comunicação de crise.

### 2.5.2. A preponderância da comunicação de crise na Europa

Na Europa, os maiores desafios de hoje centram-se na conjuntura económica e financeira, amplamente rotulada de crise. Ora, o *European Communication Monitor* de 2013 vai justamente ao encontro desta realidade, incluindo numa parte substancial do relatório uma abordagem ao impacto da crise nas organizações, nos 43 países estudados. Nos últimos 12 meses, 70% dos inquiridos afirma ter lidado com uma situação de crise, na sua organização. Ressalvo que dedicarei, oportunamente ao longo da investigação empírica (com cruzamento teórico), um subcapítulo ao assessor de imprensa enquanto gestor de crise, mas só posso avançar com as conclusões do ECM no que respeita a comunicação de crise depois de apresentar uma definição basilar do conceito de crise: "a perceção de um evento imprevisível que ameaça expectativas importantes das partes interessadas e pode afetar significativamente o desempenho de uma organização e gerar resultados negativos" (Coombs, 2012: 2).

Se 70% dos inquiridos admite ter lidado com uma situação de crise, 50% destes lidou com mais de uma crise no espaço de um ano. Observando em detalhe as respostas dos inquiridos, o ECM destaca que as crises são mais notórias e prevaletentes no dia-a-dia de profissionais que desempenham as suas funções no mundo dos negócios e que é frequente, em situações de crise, que os gestores de comunicação que desempenham funções no seio da organização recorram à ajuda de consultores de comunicação externos à organização. Os três tipos de crises mais mencionadas são: as crises institucionais, definidas enquanto campanhas críticas contra a organização, ameaças de regulação ou intervenção política ou propostas de aquisição hostis; as crises de desempenho, resultantes por exemplo de um erro de produção ou do fracasso de um produto ou serviço; e, as crises de liderança, decorrentes de questões éticas ou de *compliance* bem como de situações de sucessão ao mais alto nível da organização (presidente, CEO). E, nestes casos, as estratégias de resposta têm de ser alinhadas e desenhadas de acordo com o tipo específico de crise. Ou seja, a grande diferença entre uma gestão de comunicação de crise eficaz ou ineficaz reside no pensamento estratégico sobre a mesma.

Quando ocorre uma situação de crise, os gestores de comunicação recorrem ao conhecimento decorrente de situações semelhantes, procurando antecipar que estratégias podem ajudar ou prejudicar a situação (Coombs, 2010). Segundo os dados do ECM 2013, a estratégia mais utilizada pelos profissionais da comunicação na Europa é a estratégia de informação (82,7%), em que estes assumem o seu papel de partes interessadas na veiculação de informações, factos e números, explicando o contexto e antecipando os próximos passos em benefício da organização. No que respeita os instrumentos/formas de comunicação utilizados na comunicação de crise durante 2013, os inquiridos destacam claramente as relações com os media (75,7%) e a comunicação pessoal (72,6%). Apenas 38,2% mencionam os media sociais, embora tenhamos presente que muitas situações de crise são normalmente amplificadas por notícias e rumores na internet. O tipo de crise tem ainda uma forte influência sobre a estratégia e meios a utilizar. As relações com os media são mais utilizadas em momentos de defesa, enquanto a comunicação pessoal com os principais interessados é a escolha preferida quando o objetivo é aumentar os níveis de simpatia/empatia pela organização.

Os resultados apresentados permitem-me concluir como o objeto de análise da minha investigação – a relação do assessor de imprensa com os jornalistas – é efetivamente a função nuclear do gestor de comunicação no seio da organização, especialmente em situações de comunicação de crise. Quanto aos media sociais, registam, nesta relação, um peso relativo pouco expressivo, e esta será uma tendência corroborada pela minha investigação.

No que respeita a estratégia de informação (reconhecida por 82,7% dos inquiridos como a mais utilizada), será aprofundada na minha investigação empírica, uma vez que esta serve uma postura ativa e não reativa na relação do assessor de imprensa com o jornalista. A estratégia de informação é aliás aplicada, na entrevista em profundidade, aos assessores de imprensa das empresas portuguesas cotadas em bolsa (Anexo A). Somente na medida em que o gestor de comunicação assuma uma estratégia de informação, isto é, ativa e não reativa, poderá antecipar o enquadramento da história mediática em benefício da organização (cf. teoria do enquadramento – capítulo 2.9).

### 2.5.3. Tendências de gestão de comunicação na Europa

Analisemos agora aquele que considero ser o ponto forte do *European Communication Monitor* 2013: a sua capacidade de antevição dos temas decisivos que vão marcar a gestão de comunicação na Europa até 2016. Atentemos no Gráfico 1 (ECM 2013):



Gráfico 1 – Os temas mais importantes para a gestão de comunicação na Europa até 2016

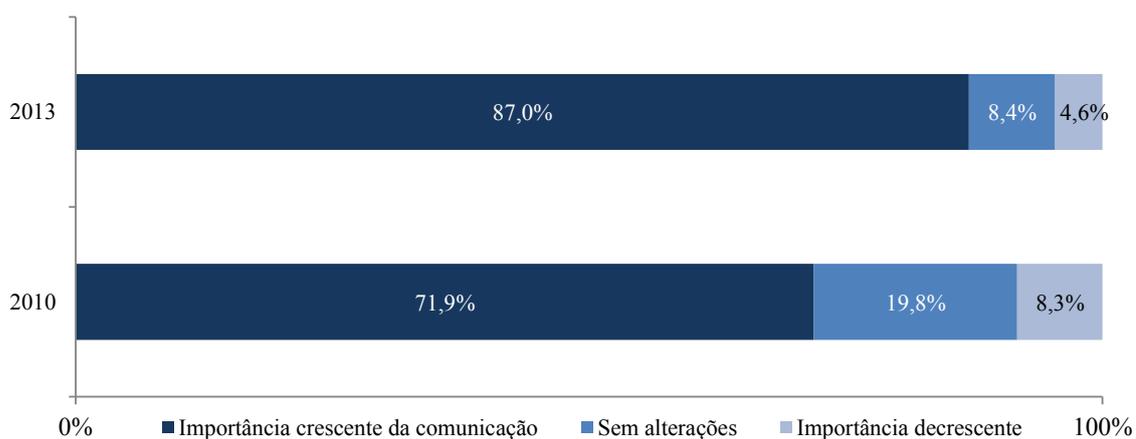
A questão estratégica mais importante para os profissionais de comunicação europeus até 2016 é alinhar as estratégias de comunicação com as estratégias de negócio. 42,7% dos inquiridos releva este como o tema mais importante em gestão de comunicação, uma questão que aliás tem merecido destaque no ranking dos cinco mais (*top 5*) em todas as monitorizações anuais do ECM. O tema que alcançou a primeira posição no estudo de 2012 – lidar com a evolução digital e as redes sociais – ocupa o segundo lugar, em 2013, com 41,8%. A terceira prioridade dos gestores de comunicação é a necessidade de construir e manter relações de confiança com o público e com a sociedade (38%), seguida pela necessidade de abordar mais audiências/públicos e canais com recursos limitados (34,9%), e fortalecer o papel da comunicação no apoio à tomada de decisões de gestão de

topo (32,6%). Mas este estudo releva algumas questões novas, ainda que assumam uma menor importância relativa: a interação com os novos *gatekeepers* e os novos públicos e a resposta às suas necessidades de comunicação (19%); a melhoria da comunicação internacional e intercultural (11,3%). Lidar com os novos desafios de proteção, utilização e armazenamento de informação é também um tema importante – quando se pensa em cibersegurança essencialmente no mundo financeiro (cf. Liebowitz, 2013 – ECM 2013) e na sua relevância para a gestão da reputação –, ainda que realçado por um pequeno número de inquiridos (5,5%).

Sublinho ainda que as questões mais prementes para os gestores de comunicação variam, em relevância, em função do seu posicionamento profissional, ou seja, de acordo com a função desempenhada. Por exemplo, em empresas privadas o mais importante é o alinhamento da comunicação com o negócio, enquanto em instituições governamentais mais significativo é fortalecer o papel da comunicação no apoio à tomada de decisões de gestão de topo, e em organizações sem fins lucrativos abordar mais audiências/públicos e canais com recursos limitados ocupa um papel central. Apesar do contínuo e atual debate sobre a comunicação da responsabilidade social corporativa (Ihlen *et al.*, 2009), lidar com questões como o desenvolvimento sustentável e a responsabilidade social tem vindo a perder relevância, de acordo com os resultados deste estudo. Esta tendência já fora aliás identificada em 2012 (Zerfass *et al.*, 2012: 56) e pode ser interpretada de duas formas: os gestores de comunicação já desenvolveram estratégias adequadas para endereçar esta questão e identificaram os meios/formas mais eficazes de comunicação, tratando-se de um desafio menor; ou a comunicação de responsabilidade social corporativa foi sobrevalorizada no passado, prevalecendo hoje uma visão mais realista da sua relevância.

Para a minha investigação e uma vez que esta se baseia nas relações dos assessores de imprensa (enquanto profissionais de relações públicas) com os jornalistas (media), o *European Communication Monitor 2013* assume particular relevância essencialmente por três motivos: 1) Destaca como tendência em gestão de comunicação o alinhamento estratégico entre comunicação e negócio – como referi anteriormente 42,7% dos inquiridos elege este como o tema mais importante em gestão de relações públicas, com uma percentagem superior à capacidade de lidar com a revolução digital e os media sociais.

Ora, as estratégias de alinhamento entre a comunicação e o negócio serão uma das principais funções do assessor de imprensa objeto de análise da minha investigação. 2) As relações com os media continuam a ser a função nuclear dos gestores de comunicação em 2013, com 75,7% dos inquiridos a destacar claramente as relações com os media no que respeita, por exemplo, os instrumentos/formas de comunicação utilizados na comunicação de crise. 3) A gestão da comunicação assume uma importância crescente na gestão organizacional, conforme nos demonstra o gráfico seguinte.



**Gráfico 2 – A crescente importância da comunicação nas organizações europeias (ECM 2013)**

Tanto a influência da consultoria em comunicação (a percepção de quão seriamente os gestores de topo tomam em linha de conta as recomendações dos profissionais de comunicação na Europa) como a influência sobre o poder executivo (a percepção de quão provável/habitual é que a comunicação mereça um lugar nas reuniões de planeamento estratégico organizacional ao mais alto nível da gestão organizacional na Europa) voltaram a aumentar em 2013, depois de uma queda no ano anterior. A influência da consultoria em comunicação no seio da organização é maior em sociedades de economia mista (83,4%), seguidamente em organizações sem fins lucrativos e empresas privadas (78,5%), e menor em organizações governamentais (74,7%). Já a influência da gestão de comunicação sobre o poder executivo da organização é maior em organizações sem fins lucrativos (78,2%), seguidamente em sociedades de economia mista (78%), empresas privadas (74,2%), e menor também em organizações governamentais (71,5%).

#### 2.5.4. A realidade portuguesa

Segundo Gonçalves (2010), um estudo realizado pelo ISMAI (Instituto Superior da Maia) aponta para uma variedade de 51 denominações para o campo profissional das relações públicas em Portugal. Se tomarmos como fonte o Instituto Nacional de Estatística (INE), no âmbito da Classificação Portuguesa das Profissões 2010 (ano da última atualização), o profissional de relações públicas é denominado de “especialista”, sendo-lhe atribuídas as funções de: planear e organizar campanhas publicitárias e estratégias de comunicação; aconselhar os executivos sobre as implicações das suas políticas, programas e práticas nas relações públicas; organizar eventos especiais (seminários, eventos sociais, etc.); representar a instituição e organizar entrevistas nos meios de comunicação; seleccionar e rever material dos escritores de publicidade, fotógrafos, ilustradores e outros criadores de publicidade. A mesma classificação do INE distingue a função de especialista da de diretor. Ao diretor de relações públicas cabe preparar reuniões, entrevistas e conferências com os órgãos de comunicação social; contactar com os órgãos de comunicação social e colaborar na difusão da informação bem como contactar serviços com necessidades em relações públicas e coordenar informação divulgada pelos órgãos de comunicação social. Estas tarefas envolvem necessariamente funções de planeamento, direção e coordenação das relações públicas numa empresa ou organização; liderando e gerindo atividades da equipa de trabalho.

Ao nível profissional, em Portugal, é relevante o esforço em demarcar a profissão de relações públicas da visão negativa continuamente associada à propaganda. Com esse objetivo, Portugal adotou em 1978 o *European Code of Professional Practice* desenvolvido pelo Centro Europeu de Relações Públicas, conhecido ainda hoje como *Code of Lisbon*. Já em 2009, a APCE - Associação Portuguesa de Comunicação de Empresa (fundada em 1990) criou o "Código de Conduta do Gestor de Comunicação Organizacional e Relações Públicas" (Anexo P) como referencial de boas práticas e comportamento ético e com o objetivo de contribuir para a valorização e o maior reconhecimento dos profissionais da comunicação organizacional e das relações públicas em Portugal. Consultando os valores essenciais da APCE (<http://www.apce.pt>) é relevante destacar: a) o primado das pessoas nas organizações e o papel crucial que a comunicação interna e externa deve

desempenhar para o seu sucesso; b) a conjugação ética de interesses, assumida livremente, em benefício da representação dos direitos e deveres dos profissionais da Comunicação Organizacional e Relações Públicas, incluindo os porta-vozes; c) o rigor profissional assente na verdade, transparência, integridade, dinamismo e pró-atividade.

Já a APECOM - Associação Portuguesa das Empresas de Conselho em Comunicação e Relações Públicas, fundada em 1989, é a associação empresarial portuguesa que representa o setor das empresas consultoras de comunicação e relações públicas em Portugal. Atualmente esta associação integra 21 empresas, responsáveis pela maioria do volume de atividade e do emprego do setor. A APECOM desenvolveu também um Código de Ética para a profissão (Anexo Q), documento de que destaco, no que respeita a conduta em relação ao público, aos meios de informação e a outros profissionais, a importância da empresa de consultoria em comunicação conduzir as suas atividades profissionais tendo sempre em atenção o interesse público, respeitando a verdade e não propagando, intencional ou irrefletidamente, informações falsas ou incorretas. O respeito pelos códigos próprios dos profissionais com quem eventualmente trabalhe em conjunto, não participando intencionalmente em qualquer infração aos mesmos e honrando as confidências recebidas no decorrer da sua atividade profissional é um dos principais pilares éticos da profissão. Na conduta em relação ao cliente, destaco a importância da empresa guardar sigilo sobre informações obtidas tanto de clientes atuais como antigos e não revelar ou utilizar essas informações em prejuízo dos mesmos ou para seu próprio benefício, exceto quando o cliente as tenha previamente divulgado em público ou tenha dado autorização específica para a sua divulgação. Por último, no que respeita a conduta em relação aos colegas, a empresa deve observar os mais elevados padrões de exatidão e verdade, e não utilizar ideias ou pressões que tenham sido concebidas por outrem.

Posso concluir que ambas as associações revelam nos seus códigos de conduta um esforço de dar a conhecer o que significa ser profissional de relações públicas em Portugal, procurando incrementar o reconhecimento das relações públicas enquanto profissão credível, estratégica, eficaz e necessariamente indispensável às organizações dos dias de hoje.

Um outro documento importante que dá suporte à profissão de relações públicas em Portugal são os Acordos de Estocolmo (2010 – Anexo R), da *International Communications Consultancy Organization* (ICCO) e adotados em Portugal, que me permitem enquadrar os profissionais de relações públicas/gestores de comunicação como prestadores de serviços profissionais que ajudam os clientes a influenciar opiniões, atitudes e comportamentos. Esta função de influência é inseparável do conceito de responsabilidade para com os clientes, colaboradores e sociedade em geral. Segundo Falconi (2010), os Acordos de Estocolmo procuram focar, essencialmente, o conceito de sociedade em rede e de organização comunicativa:

"A organização comunicante reconhece que mesmo o mais poderoso diretor de relações públicas não pode, realisticamente, esperar monitorizar diretamente mais de 10% do comportamento comunicacional de uma organização. Por isso, o líder de comunicação da organização desempenha dois papéis fundamentais e estratégicos: um papel político no apoio e fornecimento da informação necessária, atempada e relevante à liderança de uma organização, que lhe permite gerir efetivamente as redes de valor, bem como um esforço inteligente, constante e consciente de forma a compreender as dinâmicas relevantes da sociedade em geral; e um papel contextual, que implica o uso constante de conhecimentos comunicacionais, competências e ferramentas junto das componentes das suas redes de valor, para que estas possam melhorar as relações entre si e as outras redes de valor." (Acordos de Estocolmo, 2010: 12)

Se aplicarmos os princípios preconizados pelos Acordos de Estocolmo aos gestores de comunicação, podemos identificar sete esferas de ação nucleares: Na esfera do (1) Aconselhamento Objetivo, os profissionais devem abordar os seus clientes com objetividade, de forma a ajudá-los a adotar a melhor estratégia e comportamento de comunicação; enquanto na (2) Responsabilidade Social, uma sociedade aberta, a liberdade de expressão e uma imprensa livre criam o contexto para a profissão de relações públicas. No domínio da (3) Confidencialidade, a confiança assume uma posição central na relação entre o cliente e o gestor de comunicação/profissional de relações públicas, pelo que a informação que tenha sido fornecida em confidência por um cliente e que não seja publicamente conhecida não deve ser partilhada com outrem sem o consentimento do cliente.

Uma outra esfera de ação nuclear é a (4) Integridade na Informação: o gestor de comunicação não deve conscientemente iludir uma audiência em matéria de informação factual, ou sobre os interesses que um cliente representa, pugnando pela exatidão. Além

disso, é indispensável o (5) Cumprimento das Metas, uma vez que o gestor de comunicação deve trabalhar com os seus clientes no sentido de estabelecer previamente expectativas claras sobre o resultado do seu trabalho, pelo que é importante definir objetivos específicos para as ações de comunicação e posteriormente trabalhar no sentido de cumprir essas metas, não oferecendo garantias que não sejam razoáveis ou que comprometam a integridade dos canais de comunicação. No âmbito dos (6) Conflitos, os gestores de comunicação podem representar clientes com interesses conflitantes, sendo que o trabalho para um novo cliente conflitante não deve começar sem que se ofereça a oportunidade ao cliente existente de exercer quaisquer direitos inerentes ao contrato entre o cliente e o gestor de comunicação (realidade praticamente exclusiva das agências especializadas em consultoria de comunicação). Por último, as (7) Práticas Empresariais e de Gestão implicam que, no contato com todos os públicos, os gestores de comunicação e relações públicas adotem um comportamento ético e implementem as melhores práticas empresariais conhecidas.

É fundamental ainda referir que a acreditação profissional de relações públicas – enquanto mecanismo de autorregulação e credibilização – não existe em Portugal, ainda que tenha estado em agenda durante os anos de 2006 e 2007 nomeadamente através do Manifesto para a Acreditação da Profissão de Relações Públicas em Portugal.

Por último, no estudo comparativo dos códigos deontológicos internacionais de relações públicas, Gonçalves (2007) constatou que todos, até à data, de forma mais ou menos óbvia, derivavam do Código de Atenas, o primeiro código internacional de ética das relações públicas (1965). Verdade, diálogo e interesse público são os valores chave defendidos para a profissão de relações públicas (Healy, 1988).

## 2.6. Dos quatro modelos de relações públicas ao modelo de motivação mista

Para o enquadramento teórico das relações públicas é incontornável abordar os principais modelos de relações públicas analisados por Grunig e Hunt logo em 1984, no início dos seus estudos científicos sobre o tema, e detalhados no quadro abaixo:

| <b>Características</b>            | <b>Agente de imprensa/Notoriedade</b><br><i>Press agency/Publicity</i> | <b>Informação pública</b><br><i>Public Information</i>            | <b>Assimétrico bidirecional</b><br><i>Two-Way Asymetric</i> | <b>Simétrico bidirecional</b><br><i>Two-Way Symetric</i> |
|-----------------------------------|--|---|---|--|
| <b>Finalidade</b>                 | Propaganda   | Disseminação de informação  | Persuasão “científica”                                      | Compreensão mútua  |
| <b>Natureza da comunicação</b>    | Unidirecional<br>A verdade completa não é essencial                    | Unidirecional<br>A verdade é importante                           | Bidirecional<br>Efeitos desequilibrados                     | Bidirecional<br>Efeitos equilibrados                     |
| <b>Modelo de comunicação</b>      | $E \rightarrow R$  | $E \rightarrow R$   | $E \rightleftarrows R$                                      | $G \rightleftarrows G$                                   |
| <b>Natureza da pesquisa</b>       | Inexistente  | Alguma<br>Legibilidade e leitura                                  | Formativa<br>Avaliadora de atitudes                         | Formativa<br>Avaliadora da compreensão                   |
| <b>Figuras históricas</b>         | P.T. Barnum  | Ivy Lee   | Edward L. Bernays   | Bernays, académicos, líderes profissionais               |
| <b>Onde se pratica</b>            | Desportos, teatro, promoção de produtos                                | Administração pública, instituições sem fins lucrativos, empresas | Empresas, agências de RP                                    | Empresas públicas; agências de RP                        |
| <b>% organizações praticantes</b> | 15%  | 50%   | 20%   | 15%  |

**Quadro 4 - Características dos quatro modelos de relações públicas**

(adaptado de Grunig e Hunt, *Managing Public Relations*, 1984: 22) E = emissor; R = receptor; G = grupo.

Esta proposta detalhada na Quadro 4 pode ser analisada em quatro dimensões que procuram identificar as principais características de estratégias de comunicação eficazes (L. A. Grunig, J. E. Grunig, e Dozier, 2002). As quatro dimensões são: 1. simetria vs. assimetria; 2. comunicação unidirecional vs. comunicação bidirecional; 3. técnicas mediadas e interpessoais; 4. ética. A primeira dimensão debruça-se sobre o grau em que as estratégias de relações públicas se caracterizam pela colaboração (cooperação com os públicos) e defesa (manipulação e persuasão de públicos). No que respeita a segunda dimensão, a comunicação unidirecional significa apenas divulgação de informações, enquanto a comunicação bidirecional implica uma troca de informações por meio de formação e pesquisa avaliativa. A terceira dimensão abarca os canais de comunicação utilizados pelos profissionais de relações públicas. Enquanto a comunicação mediada é geralmente indireta, utilizando os *mass media* ou outras formas de comunicação mediada (Huang, 2001), a comunicação interpessoal é geralmente direta (face a face). A última dimensão prende-se com os princípios éticos das relações públicas, pensando até que ponto determinadas estratégias de relações públicas são éticas. Por sua vez, as quatro dimensões acima elencadas encaixam-se nos quatro modelos de comunicação propostos na Tabela 1: Agente de Imprensa/Notoriedade (*Press agency/Publicity*); Informação Pública (*Public Information*); Assimétrico Bidirecional (*Two-Way Asymetric*) e Simétrico Bidirecional (*Two-Way Symetric*).

A descrição dos quatro modelos de relações públicas numa perspetiva histórica e teórica (que não é o objetivo da minha investigação) permite-nos identificar o modelo simétrico bidirecional como o modelo normativo de relações públicas, ainda que Grunig e Hunt constatem que todos os modelos, na realidade, têm oportunidade de ser praticados. Gonçalves (2010: 30) propõe-nos uma conclusão interessante, baseada em Ehling (1992) e Grunig (1989):

“Em última instância, a apologia do modelo simétrico bidirecional mostra a curiosa ambição de romper com uma visão negativa das relações públicas. A transição de manipulação da opinião pública para uma perspectiva centrada no equilíbrio da relação indica uma ‘importante mudança na concetualização da missão primária da gestão de relações públicas’ (Ehling, 1992: 622). Segundo Grunig, consiste na quebra da visão assimétrica de relações públicas, onde o modelo ‘agente de imprensa’, o modelo ‘informação pública’ e o modelo ‘assimétrico bidirecional’ são meras variações da perspectiva dominante (Grunig, 1989: 30)”.

Apresentados os quatro modelos de relações públicas de Grunig e Hunt (1984), avançamos agora para a década de 1990, que ficou marcada pelo paradigma grunigiano e pelo fator da excelência em relações públicas.

### **2.6.1. O paradigma grunigiano**

A partir dos anos 90 e nomeadamente com a Teoria da Simetria/Excelência – desenvolvida por James E. Grunig, professor da Universidade de Maryland ao longo de mais de uma década, no projeto “Excellence in Public Relations” – constitui-se no campo científico das relações públicas um paradigma sistémico, integrador e simultaneamente expansor da investigação científica nesta área de saber. Avançando no enquadramento teórico que sustenta a minha tese, perceberemos como a generalidade da comunidade científica encara a Teoria da Excelência como o paradigma em destaque – não posso adjectivá-lo de dominante uma vez que defendo seguidamente o estádio da investigação científica em relações públicas como pré-paradigmático –, observando as teorias alternativas à proposta de Grunig como meras tensões paradigmáticas. Esta é aliás a posição defendida por Gonçalves (2010: 12), na medida em que as teorias alternativas se apresentam “mais como desafios críticos da visão dominante do que como propostas teóricas concretas e fundamentadas”. A autora afirma mesmo concordar com Botan (1993: 108) quando este refere que “as relações públicas, enquanto ciência, ainda se encontram num estádio pré-paradigmático”.

Antes de entrarmos em mais detalhe na Teoria da Excelência, recorro à forma resumida com que Gonçalves (2010: 13-14) apresenta os três momentos centrais do projeto “Excellence in Public Relations”. O primeiro, o Fator de Excelência (*Excellence Factor*),

que se traduz nas 10 características ou princípios genéricos que condicionam a prática das relações públicas; o segundo, relativo ao contributo desse fator de excelência para legitimar o papel das relações públicas no seio das organizações, em torno do binómio técnico/gestor de relações públicas; e, o terceiro, respeitante ao processo estratégico de gestão das relações da organização com os diferentes públicos, desenvolvido por departamentos de relações públicas excelentes, através da “Teoria Situacional dos Públicos”.

Este projeto científico foi sintetizado em três obras distintas, realizadas por ordem cronológica em 1992 (J. Grunig), 1997 (Dozier com L. Grunig e J. Grunig) e 2002 (L. Grunig *et al.*). A primeira obra consistiu numa extensa revisão da literatura conduzida pelos cinco membros da equipa de investigação, inquirindo 327 organizações situadas nos EUA, no Canadá e no Reino Unido. Foram aplicados questionários ao gestor de comunicação mais sénior na organização, ao CEO ou outro gestor sénior e a 14 colaboradores (em média) por organização. Seguiram-se as entrevistas qualitativas com o gestor de comunicação mais sénior, o CEO e um segundo profissional de comunicação em 25 organizações, às quais foi atribuída uma pontuação no topo ou base de uma escala de excelência. A obra de 1997 apresenta um pequeno resumo destes resultados, tendo os resultados completos sido publicados em 2002. O objetivo do estudo intitulado “Excellence in Public Relations and Communication Management” era responder ao como, porquê e com que dimensão a comunicação afeta a concretização dos objetivos da organização. Além de explicar o valor da função de relações públicas, o projeto pretendeu perceber por que motivos esta função era dotada de valor e como deveria ser organizada para otimizar este valor. Havia então três questões de partida (Grunig, 1992: 1): 1) Quando e porquê é eficaz o trabalho dos profissionais de relações públicas? 2) Em que medida as organizações beneficiam de relações públicas eficazes? 3) Por que é que as organizações praticam relações públicas de formas diferentes?

O estudo desenvolveu-se ainda em quatro níveis de análise, a que Gonçalves (2010: 43) faz corresponder os principais capítulos da obra *Excellence in Public Relations and Communication Management* (Grunig, J. E. e Grunig, L. A.):

“(1) Nível do programa – quando e como são implementados os programas de comunicação eficazes, por exemplo relações com os media ou relações com a comunidade. (2) Nível departamental – como funciona o departamento de relações públicas excelente e se enquadra junto dos outros departamentos e da organização como um todo. (3) Nível organizacional – qual a atenção dada aos processos comunicacionais e ao *feedback* por parte da organização e dos seus recursos humanos que tornam possível a excelência em relações públicas). (4) Nível económico – qual o contributo objetivo das relações públicas e da comunicação para o *bottom line* da organização”.

Os resultados do estudo identificaram 14 características das relações públicas excelentes mais tarde consolidadas no denominado Fator de Excelência, um modelo baseado em nove princípios genéricos (Vercic, Grunig e Grunig, 1996: 36-40): (1) o envolvimento das relações públicas na gestão estratégica; (2) a autonomia das relações públicas na coligação dominante ou, pelo menos, a ocupação de uma posição em que os profissionais reportam diretamente ao gestor de topo; (3) a função de relações públicas integrada; (4) as relações públicas são uma função de gestão separada de outras funções; (5) o papel do profissional das relações públicas (existência de pelo menos um gestor de comunicação); (6) o modelo simétrico bidirecional de relações públicas; (7) um sistema simétrico de comunicação interna; (8) o potencial de conhecimentos (ensino profissional, universitário ou experiência profissional) para o papel de gestão das relações públicas simétricas; (9) a diversidade de recursos humanos em todas as funções.

### **2.6.2. O modelo de motivação mista**

O modelo simétrico bidirecional foi alvo de amplas críticas pelo seu carácter impraticável, o que levou Grunig a repensar a sua teoria naquele que denominou de Modelo de Motivação Mista (Grunig & Hunt, 1984; Grunig *et al.*, 2002). Ou seja, há uma reconceptualização da teoria num misto do modelo assimétrico e simétrico, que reconhece que a organização não tem de sacrificar os seus próprios interesses em benefício dos interesses do público, mas antes que a organização luta pelos seus próprios interesses antecipando simultaneamente a reação dos seus públicos.

No modelo de motivação mista, o objetivo último de ambas as partes é o equilíbrio relacional, que só se torna possível na denominada zona de ganhos mútuos (*win-win zone*). Esta zona em que ambas as partes ganham é a única zona de comunicação onde há simetria e em que quer a organização quer os seus públicos podem adotar táticas de negociação e persuasão (Grunig *et al.*, 2002: 355). A novidade é que as táticas assimétricas são agora consideradas válidas desde que fundamentadas numa perspetiva simétrica das relações públicas: o entendimento mútuo (Gonçalves, 2010: 58). Quanto às táticas de comunicação assimétricas agora válidas neste novo modelo, Plowman (1998) identifica algumas delas num estudo empírico. Quando as táticas são aplicadas em benefício da organização, trata-se de “competir e evitar” (eu ganho/tu perdes ou eu perco/tu perdes). Se as táticas de comunicação assimétricas beneficiam os públicos, então falamos de “acomodação e compromisso”(eu perco/tu ganhas ou 50/50). Na zona de ganhos mútuos, as táticas são de cooperação para que ambas as partes saiam vencedoras.

Segundo Gonçalves (2010: 59), a tese principal de Grunig continua a ser que as organizações e os públicos necessitam de encontrar um equilíbrio, isto é, uma posição que agrade a ambas as partes. Contudo, esta utilização de táticas assimétricas – persuasivas ou propagandísticas – só será legítima como forma de alcançar essa posição de equilíbrio. Acrescenta Gonçalves (2010: 59) que “o modelo de relações públicas ideal continua a ser simétrico, já que essas práticas estarão vinculadas a uma perceção simétrica que respeite a integridade das relações a longo prazo”.

Ora, será nestes diferentes cenários de perdas e ganhos que se movimentarão os assessores de imprensa na sua relação com os jornalistas, realidade que explorarei posteriormente em detalhe no capítulo dedicado à relação entre as fontes e os jornalistas.

## **2.7. Da perspetiva simétrica à perspetiva crítica**

Voltemos às perguntas de partida da minha investigação: Como é que o assessor de imprensa, enquanto estratégia de comunicação, influencia a produção jornalística em benefício da organização? E quais as implicações da sua ação estratégica na notícia como

produto final? Ao referir-me a um processo estratégico de influência sobre a produção jornalística com potenciais benefícios para a organização, necessariamente não encontrarei resposta para as minhas questões de partida apenas na perspetiva simétrica das relações públicas, apresentada anteriormente. Este argumento torna-se ainda mais evidente se atentarmos às hipóteses de partida: H1) A crescente profissionalização das fontes jornalísticas coloca o assessor de imprensa numa posição privilegiada na relação de negociação com os jornalistas (assimetria na troca). H2) O primeiro objetivo do assessor de imprensa é o controlo da informação na fonte. H3) A produção jornalística é condicionada pela ação estratégica do assessor de imprensa. H4) A função do assessor de imprensa é eminentemente ativa e não reativa. H5) A notícia é controlada na fonte por sugestão ou omissão. A estas hipóteses subjaz um potencial conflito entre duas perspetivas díspares: a atividade de relações públicas e especificamente aquela desenvolvida pelo assessor de imprensa assume um carácter de persuasão legítima ou baseia-se apenas e só em técnicas de engenharia de opinião/consenso? Trata-se de persuasão ou manipulação? Manipulação ou controlo? O objetivo das relações públicas e especificamente da assessoria de imprensa, não sendo apenas o entendimento mútuo entre a empresa e os media, tem como objetivo nuclear impor a vontade e perspetiva da empresa junto dos media?

A partir deste raciocínio, o enquadramento teórico da minha investigação tem de contemplar também a perspetiva crítica das relações públicas. Saliento que a teorização sobre o papel das relações públicas na sociedade tem vindo a ser polarizada entre a perspetiva simétrica e a perspetiva crítica das relações públicas (Gonçalves, 2012). Gisela Gonçalves apresenta esta polarização de forma clara (Gonçalves, 2012: 205):

“A perspetiva simétrica de relações públicas é claramente uma visão otimista (ou que alguns chamarão de ingénua) do papel de *mediador* das relações públicas, ou seja, um profissional comprometido tanto com a organização que o emprega como com a sociedade como um todo, na construção de relações mutuamente benéficas. A perspetiva crítica tem uma visão mais negativa (mas que alguns consideram mais pragmática) das atividades de relações públicas, atribuindo-lhe um papel de *propagandista*.”.

A perspetiva crítica das relações públicas é importante para a minha investigação na medida em que procura identificar e explicar as diferentes estruturas e relações de poder existentes na sociedade, sobre as quais me debrucei na primeira parte da investigação e que

retomarei no próximo subcapítulo dedicado exclusivamente às relações de poder no seio das relações públicas.

## **2.8. As relações de poder e as relações públicas**

No seio das relações públicas, quer optemos por definir poder como capacidade (Saffir, 1999; Weiner, 2006), controlo (Scott, 2007) ou fonte de transformação cultural (Cottle, 2003; Miller & Dinan, 2008), o seu exercício acontece sempre em relação, isto é, o poder é necessariamente relacional. Como realçam Smudde e Courtright (2010: 113):

“O poder é um fenómeno de base comunitária que as pessoas conferem umas às outras pelos relacionamentos que estabelecem, baseadas em posições hierárquicas assumidas, manifestações retóricas e reconhecimento de relacionamentos e posicionamentos através de atos de comunicação, e nas implicações sociais que estas dimensões têm na visão individual e, especialmente, grupal dos sistemas de relacionamentos que existem e se desenvolvem entre as pessoas” [trad. própria].

Smudde e Courtright (2010) propõem uma análise do poder em três dimensões – hierárquica, retórica e social – cuja sustentação teórica me permite introduzir alguns conceitos nucleares à minha investigação. Na sua dimensão hierárquica, o poder é positivamente concebido como controlo e autoridade ou negativamente encarado como domínio ou opressão. Quando aplicada às relações públicas, a dimensão hierárquica do poder remete-nos para o seu exercício no âmbito de uma determinada estrutura organizacional (Lauzen e Dozier, 1992; Plowman, 1998), jogando-se na relação entre o posicionamento numa dada hierarquia e o grau de centralização da organização (L. A. Grunig, 1992: 485). O exercício do poder, ao ser entendido como controlo, depende justamente da gestão dos recursos de poder; gestão em que se reconhece os limites de cada agente sobre o processo de decisão e através da qual se procura simultaneamente e de forma profissional preservar o poder adquirido e conquistar o poder que se almeja (Edwards, 2009). Quando encaramos o poder como influência ou persuasão, entramos na sua dimensão retórica, na medida em que nos centramos nos efeitos resultantes da capacidade de cada agente criar, usar e manusear (na sua dimensão negativa, este

manuseamento pode ser entendido como manipulação ou *spin*) símbolos, linguagem, conhecimento e discurso.

Convoco, agora, algumas teorizações da retórica com o objetivo de problematizar o facto de conhecimento e discurso – formas de exercício do poder persuasivo – se gerarem e construírem socialmente através da comunicação. A retórica é importante para a minha investigação na medida em que se cruza, logo na tradição aristotélica, com a capacidade de fazer uso de meios persuasivos. A tradição aristotélica encerra na retórica dois conceitos basilares: a persuasão e a influência, entendida como a capacidade de condicionar os pensamentos e ações do outro, convencendo-o, isto é, persuadindo-o (Aristóteles, 2000). Esta influência joga-se através de processos racionais e irracionais, excluindo-se a persuasão física (material ou pela força). *Ethos*, *pathos* e *logos* – as dimensões ética, emocional e racional – cruzam-se na retórica antiga, respetivamente, com o sujeito retórico, a audiência e a mensagem. Visto tratar-se de dimensões distintas mas inseparáveis, interagem no e pelo discurso de forma coordenada. Se concebêssemos a retórica na sua dimensão puramente lógica, preteriríamos duas dimensões que estão na base da influência sobre o outro: "a intensidade emocional com que se mantêm fiéis a uma opinião; e o grau em que as suas identidades - o sentido de si mesmos como pessoas integradas - são ligadas a essa opinião" (Crowley e Hawhee, 1999: 153). Avançando da retórica clássica para as principais preocupações da disciplina no século XX, encetadas pelas argumentações epistemológicas dos neotradicionais Kenneth Burke (1950) e Chaïm Perelman (1969), chegamos a uma conceção já da década de 90, em que qualquer tipo de conhecimento depende do consenso, e nesta necessidade de consenso assenta a riqueza funcional da retórica (Moran e Ballif, 2000).

Persuasão, influência, poder e consenso são palavras-chave no posicionamento da organização na sociedade, na gestão do relacionamento da organização com os seus *stakeholders*. Para Ihlen (2010: 61-62):

“A não ser que uma organização ou os seus *stakeholders* utilizem a persuasão física ou pela força, o seu poder ou influência basear-se-á quer em processos racionais quer irracionais. Em última instância, reside no acordo com a outra parte, em que esta reconhece o seu próprio interesse em cumprir a vontade do sujeito retórico”.

No seio da organização, podemos caracterizar o nosso sujeito objeto de investigação – o assessor de imprensa – como o sujeito retórico da organização no seu relacionamento com os media, distinto do sujeito retórico da antiguidade clássica, do fórum romano, em múltiplos aspetos. O sujeito retórico da sociedade de controlo em rede ao mesmo tempo que representa a organização é dela inseparável, dispondo de uma enorme variedade de canais para veiculação da sua mensagem (Toth, 1992). O sujeito retórico trabalha, então, com audiências de massa, com as quais não tem contato direto e das quais não recebe um *feedback* instantâneo. Falamos de uma dimensão espacial de características assumidamente diferentes, cujas particularidades encaixam na definição de espaço de fluxos proposta por Castells (2009). A audiência é diversificada, rege-se por valores amplamente diferentes e apresenta múltiplas formas de identificação organizacional (Cheney, Christensen, Conrad e Lair, 2004). Efetivamente, aquela que pode ser uma mensagem ou estratégia de comunicação delineada para um determinado grupo de *stakeholders*, poderá revelar-se desadequada para um grupo de *stakeholders* com características diferentes. O assessor de imprensa enquanto sujeito retórico é ainda um agente (de comunicação) da organização, a voz que ecoa na linha da frente.

Pensar as relações públicas à luz da retórica é uma construção racional recente, encetada pelo pioneiro Bernays (1952) mas só claramente solidificada pelo trabalho de Robert L. Heath (1980), que abriu caminho a toda a investigação subsequente e que, pela primeira vez, ponderou a retórica como a essência do relacionamento de uma organização com o seu meio. A retórica devolve à organização a sua legitimidade, viabilizando uma prática ética e pragmática facilitadora da (co)definição e (co)criação de sentido.

À luz da retórica, o profissional de relações públicas assume-se menos como um gestor de conteúdos (*substance*) e mais como um gestor de símbolos (Cheney e Dionisopoulos, 1989). É nesta gestão de símbolos que a persuasão se arroga um papel determinante, independentemente de ser considerada ou não um instrumento legítimo. A própria ética da retórica é questionável, mas, ao mesmo tempo, defensável pela sua viabilização do compromisso através do diálogo. Heath (2010: 36) defende, aliás, o carácter intrinsecamente ético da retórica em relações públicas através da própria definição de relações públicas que apresenta: “função de gestão que retoricamente adapta as

organizações aos interesses das pessoas e os interesses das pessoas às organizações, cocriando significados e cogerindo a cultura para conseguir relações de benefícios mútuos” [trad. própria].

A dimensão retórica do poder concebida pelo autores até aqui assinalados – à qual acrescento o contributo do trabalho de Ihlen, van Ruler e Fredrikson (2009) –, além de revelar novas abordagens à noção de que linguagem, discurso e símbolos evidenciam o poder da relações públicas, acaba por decorrer das teorias críticas de Bourdieu, Foucault e Giddens, abordadas no capítulo Sociedade. Neste sentido, é no ponto de interseção da retórica com o poder – a escolha – que reside a chave para uma relação de poder pautada por benefícios mútuos.

Por último, na sua dimensão social o poder é, como já referira, necessariamente relacional. É nesta dimensão que se cruzam as anteriores (hierárquica e retórica), na medida em que a organização e a própria sociedade se constituem na interação de diversos sujeitos através da comunicação. Smudde e Courtright (2010: 181) encontram na ocorrência simultânea das três dimensões do poder – hierárquica, retórica e social – a razão que explica o facto de o poder ser problemático: “A multidimensionalidade do poder torna-o naturalmente difícil de apreender mas ao mesmo tempo curiosamente atrativo de aplicar”. É precisamente sobre a sua aplicação e implicações estratégicas, personificadas na ação hábil do assessor de imprensa, que se debruça o meu trabalho de investigação. Por estratégia entendo a perceção da multidimensionalidade do poder ao longo do tempo – capacidade simultânea de aprender com as relações de poder que marcaram o passado e de antecipar as suas aplicações futuras – colocada ao serviço da cooperação entre a organização e os seus públicos/*stakeholders*, cooperação esta facilitada por planos táticos de comunicação bem definidos.

Detalho, agora, as cinco categorias utilizadas por Smudde e Courtright (2010: 181 e 182 – trad. própria) que, segundo os autores, sustentam a prática estratégica do poder. Estas categorias apresentam as relações públicas, de um ponto de vista ético, como um instrumento de gestão das relações de poder entre as organizações e os seus públicos. A (1) Criação de Coligações, a um nível externo, envolve o trabalho desenvolvido pelo

profissional de relações públicas ao serviço de uma organização no sentido de estabelecer, com outra pessoa ou grupo, uma plataforma comum de colaboração e benefícios mútuos. Por outro lado, o (2) Desenvolvimento de Estratégias consiste na identificação de oportunidades futuras e ameaças à imagem de uma organização, negócio e legado, e perante as mesmas implica assumir uma atitude proativa. O desenvolvimento de estratégias, em conjunto com as práticas complementares de design da mensagem e géneros do discurso, é o elemento invisível das relações públicas que *stakeholders* e público não reconhecem prontamente. A categoria (3) Design da Mensagem tem em consideração o conhecimento e as atitudes dos diversos públicos, sendo a base de um design eficaz da mensagem. Através do design da mensagem, os profissionais de relações públicas focam-se no relacionamento entre as suas organizações e os públicos/*stakeholders* de que dependem para o sucesso. Quanto às (4) Escolhas de Género, tratam-se de táticas de relações públicas que devem equilibrar as vontades e necessidades de comunicação da organização com as vontades e necessidades de comunicação dos diversos públicos. Neste sentido, o género/formato de discurso escolhido para apresentar uma determinada mensagem deve ir de encontro às expetativas criadas. Por último, no que respeita a (5) Execução e Avaliação do Programado, a produção final e divulgação do trabalho de relações públicas a públicos selecionados é, no fundo, aquilo que é vulgarmente reconhecido como a atividade de relações públicas. Contudo, o trabalho final resulta de uma grande preparação e planeamento. É necessário avaliar se o plano de comunicação funcionou para ambas as partes (organização e público selecionado), por meio de métodos de avaliação adequados e sistemáticos.

Teoricamente recorro ainda ao *Circuit of Culture Model* de Curtin e Gaither's (2005: 93), para acrescentar que a prática estratégica de relações públicas faz derivar o seu poder da articulação de qualquer um de dois momentos identificados neste modelo. Assim, em relações públicas, o poder emerge de cada interação existente entre dois dos seguintes “momentos”: a Regulação (leis, regras e normas); a Produção (codificação das mensagens); a Representação (canais noticiosos e formas simbólicas); o Consumo (descodificação das mensagens); e a Identidade (de organizações, públicos e outras entidades).

Qualquer forma de exercício do poder decorre da tentativa e da capacidade de moldar a realidade a uma vontade ou interesse definido. No campo específico das relações públicas, esta forma de atividade beneficia de uma inquestionável pertinência social: assegurar, de forma eficaz e ética, a livre participação de uma qualquer entidade na arena pública. Contudo, é desta pertinência social que advém o seu principal poder: a criação e solidificação de significados, construídos com base em interesses muitas vezes conflitantes tão-só justificados pela necessária diversidade de entidades que integra a arena pública.

Se até aqui defini o poder como relacional, detalho agora a minha análise, na medida em argumentarei que, sendo relacional, o poder é um recurso coletivo, codefinido e copartilhado através do discurso. Argumento aliás defendido por Heath, Motion e Leitch (2010: 192): “O racional do poder advém do significado pelo qual indivíduos e organizações variável e coletivamente gerem relacionamentos e riscos. No seu melhor, as relações públicas criam recursos de poder comunitários que reforçam a eficácia individual e organizacional” [trad. própria]. Em causa está a gestão do capital social de uma entidade individual ou coletiva, o denominado *goodwill*, através da comunicação. “Poder e discursos estão equitativamente intrincados, na medida em que constituem a estrutura política de uma organização através de diversos circuitos de poder” (Phillips, 2006: 17) [trad. própria].

## **2.9. A teoria do enquadramento (*framing*)**

A teoria do enquadramento (*framing theory*) é uma paradigma de investigação em comunicação aplicado a uma diversidade de áreas de saber como a economia, a psicologia, a análise do discurso, os processos de decisão organizacional, a comunicação política e os estudos dos media (Rendahl, 1995). Pela sua abrangência de análise é também aplicável a diversos níveis – organizacional, interpessoal, grupal, interorganizacional e social – no campo científico das relações públicas, na medida em que as relações públicas materializam processos de construção da realidade social (Berger e Luckmann, 1966; Tuchman, 1978). Esta é uma abordagem construtivista, inspirada no interacionismo

simbólico que dominou o campo científico da sociologia (Blumer, 1971): o comportamento humano é encarado como resultante da interação entre as pessoas e da sua utilização de símbolos para a criação de significado.

Definir enquadramento passa necessariamente pela imagem e metáfora do quadro/ moldura com a qual delimitamos um conjunto de informação – o assunto nuclear –, chamando a atenção para os elementos chave do assunto delimitado. Neste sentido, o enquadramento envolve processos de inclusão, exclusão e ênfase, processos estes que Entman (1993:55) resume da seguinte forma:

"Enquadramento essencialmente envolve seleção e saliência. Enquadrar é selecionar alguns aspetos da realidade percebida e torná-los mais salientes no texto a comunicar, de forma a promover uma definição particular do problema, interpretação causal, avaliação moral e/ou recomendação de tratamento para o item descrito".

Mas como funciona o processo de enquadramento? Hallahan (1999), ao propor sete modelos de enquadramento e problematizar as suas implicações nas relações públicas, demonstra como o enquadramento limita ou define o significado da mensagem, formatando as inferências que cada sujeito constrói sobre a mensagem. O enquadramento reflete o raciocínio lógico do criador da mensagem (*framer*). Segundo Hallahan (1999: 207), alguns enquadramentos – *valence framing* – colocam a informação sob um olhar positivo ou negativo, outros são construídos do ponto de vista das escolhas textuais semânticas – *semantic framing*. De realçar que a informação negativa é percebida como mais relevante (Hamilton e Zanna, 1972) e, por norma, é merecedora de maior atenção (Pratto e John, 1991). Quanto aos efeitos do enquadramento de uma mensagem, estes variam de acordo com o nível de envolvimento do sujeito (Maheswaran e Meyers-Levy, 1990).

Ainda segundo Hallahan (1999: 207), a forma mais complexa de enquadramento é o denominado *storytelling* ou *story framing*, que envolve, por um lado, a seleção de temas ou ideias chave que definem o enfoque da mensagem, e, por outro, a incorporação de diversas técnicas narrativas que dão suporte ao tema chave. O enquadramento influi ainda sobre os processos cognitivos ao influenciar seletivamente os traços/esquemas de memória ativados para interpretar uma determinada mensagem. Analisando toda a produção teórica em torno

do conceito de enquadramento, o autor conclui que se trata de “um conceito teoricamente rico e útil, mas que carece de uma definição coerente” (1999:209). Ao analisar as diferentes conceptualizações de enquadramento, Hallahan propõe então sete modelos diferenciados de enquadramento com potencial aplicabilidade no campo científico das relações públicas.

| O que é enquadrado      | Descrição   | Principais fontes  |
|-------------------------|---|--|
| <b>Situações</b>        | Relações entre indivíduos em situações do dia-a-dia. O enquadramento de situações assegura uma estrutura para análise de comunicação. Aplica-se à análise do discurso, à negociação e a outras formas de interação.   | Bateson (1972), Goffman (1974), Putnam e Holmer (1992), Tannen (1993)  |
| <b>Atributos</b>        | Determinadas características de objetos e pessoas são acentuadas enquanto outras são ignoradas, influenciando/desequilibrando o processo de informação em torno de atributos específicos.   | Ghanem (1997), Levin, Schneider e Gaeth (1998), McCombs e Ghanem (1998), Ries e Trout (1981), Wright e Lutz (1993)               |
| <b>Escolhas</b>         | Colocar situações alternativas em termos negativos (perda) ou positivos (ganho) pode condicionar as escolhas em situações de incerteza.   | Bell, Raiffa e Tversky (1988), Kahneman e Tversky (1979, 1984), Levin, Schneider e Gaeth (1998)                                  |
| <b>Ações</b>            | Em contextos persuasivos, a probabilidade de uma pessoa agir por forma a atingir um determinado objetivo é influenciada pelo facto de as alternativas serem apresentadas de uma forma positiva ou negativa.   | Maheswaran e Meyers-Levy (1990), Smith e Petty (1996)  |
| <b>Controvérsias</b>    | Problemas e controvérsias sociais podem ser explicados de formas alternativas por diferentes partes, que rivalizam pela prevalência da sua definição preferencial de um problema ou situação.   | Best (1995), Gamson e Modigliani (1989), Snow e Benford (1988, 1992)   |
| <b>Responsabilidade</b> | Cada indivíduo tende a atribuir a causa de um acontecimento quer a fatores internos quer a fatores externos, baseado em níveis de estabilidade e controlo. As pessoas desempenham o seu papel em acontecimentos consistentes com a sua própria imagem de forma a maximizar benefícios e minimizar culpabilidade. Os indivíduos atribuem as causas a ações pessoais e não a problemas sistémicos na sociedade. | Iyengar (1991), Iyengar e Kinder (1987), Kelley (1967, 1972), Protess et al. (1991), Wallack, Dorfman, Jerningan e Themba (1993) |
| <b>Notícias</b>         | As notícias utilizam temas familiares e culturalmente retumbantes para transmitir informação sobre os acontecimentos. As fontes rivalizam para que o seu enquadramento preferencial seja destacado através de <i>frame enterprise</i> e <i>frame sponsorship</i> .  | Gamson (1984), Gamson et al. (1992), Ryan (1991)   |

**Quadro 5 – Sete modelos de enquadramento (adaptado de Hallahan, 1999: 210)**

O conceito sustentador dos setes modelos de enquadramento apresentados é a contextualização, na medida em que o enquadramento coloca a informação em contexto e estabelece quadros de referência para que o sujeito avalie a informação, compreenda significados e aja se necessário ou apropriado. Hallahan (1999: 223 e 224) resume brevemente a pertinência dos sete modelos acima elencados:

"Os conceitos de enquadramento foram utilizados de diversas formas para explicar a estruturação de mensagens e as respostas diferenciadas que podem resultar. Em alguns casos, o enquadramento envolve a definição de uma situação em que os indivíduos interagem. Noutros casos, o enquadramento implica mensagens que se focam seletivamente nas características principais dos atributos de uma causa, candidato, produto ou serviço. O enquadramento poderá igualmente ser utilizado para estruturar a forma de pensar das pessoas sobre as escolhas e ações alternativas, que poderiam usar para atingir determinados objetivos. Da mesma forma, o enquadramento pode ser usado para definir questões favoráveis para as partes em disputa e atribuir-lhes responsabilidade pelas ações, questões ou problemas sociais. Finalmente, o enquadramento de notícias é um processo vital utilizado pelos meios de comunicação para relacionar eventos de forma a que tenham relevância e significado para o público".

Apresentados os sete modelos de enquadramento, percebemos quão potencialmente úteis podem ser no campo das relações públicas e especificamente no que toca a relação do assessor de imprensa (enquanto profissional de relações públicas) com os jornalistas. Mas, mais do que úteis, considero-os essenciais à minha investigação, uma vez que o assessor de imprensa assume essencialmente a função de estratégia de enquadramento (*frame strategist*, conforme enunciado por Hallahan, 1999: 224).

No âmbito do meu estudo de caso com observação participante, recuperarei a Tabela 2, aplicando os modelos de enquadramento propostos por Hallahan à minha investigação empírica.

### **2.9.1. A teoria do enquadramento aplicado às relações públicas**

Se perspetivarmos as relações públicas de acordo com a teoria da simetria (J. E. Grunig, 1992; J. E. Grunig e Hunt, 1984), o profissional de relações públicas deve preocupar-se

estrategicamente em promover plataformas de diálogo e discussão livre e aberta. Isto é, ao organizar a comunicação com os seus públicos chave, deve estruturar encontros por forma a ser bem recebido, reforçando também o bom acolhimento de todas as partes envolvidas. Este é um exemplo de aplicação prática da teoria do Enquadramento de Situações em que se verifica também ser decisivo que as situações em que todas as partes se envolvem sejam consistentes com as suas expectativas. Ainda que tenha sido o antropólogo Gregory Bateson (1972) o criador da teoria do enquadramento situacional com especial enfoque na metacomunicação, foi o sociólogo Erving Goffman (1974) o grande responsável pelo seu desenvolvimento, propondo a definição de enquadramento como um “esquema de interpretação” que nos faculta um contexto de compreensão de uma determinada informação e nos permite “localizar, entender, identificar e rotular” (1974: 21). O enquadramento assenta numa multiplicidade de processos, dos quais destaco, seguindo Goffman, a ancoragem (o firmar de ideias em estruturas de significação) e a fabricação (reformulação de determinadas dimensões da experiência no sentido de as relevar no seio de uma situação ou interação). Numa perspetiva de comportamento organizacional e negociação, Culbert e McDonough (1990) definem o enquadramento de situações como o processo através do qual os gestores tentam impor a sua visão da realidade em determinadas situações. Para Putnam e Holmer (1992), a negociação rege-se por processos de enquadramento e reenquadramento que ocorrem nos diversos momentos de deliberação. Já para Bodker e Jamison (1997), o papel de mediação – e o profissional de relações públicas é, por excelência, um mediador – assume uma importância primordial no enquadramento e reenquadramento de controvérsias.

Quando o profissional de relações públicas se encontra perante uma situação de incerteza ou risco potencial, tem muitas vezes de escolher uma de entre duas opções diferentes. A este caso aplica-se o Enquadramento de Escolhas, um dos modelos de enquadramento mais amplamente estudado em diferentes áreas de saber, mas essencialmente desenvolvido pelos psicólogos Daniel Kahneman e Amos Tversky (1979, 1982 e 1984). Os autores definem o enquadramento como a perceção de um decisor em relação aos “atos, efeitos e contingências associados a uma determinada escolha” (Kahneman e Tversky, 1979: 263 – trad. própria). Este modelo foca-se no processo de tomada de decisão, colocando em evidência que o ser humano é mais averso ao risco e se preocupa mais em prevenir perdas

do que conquistar ganhos. Neste sentido, este é modelo de enquadramento mais centrado na tomada (ou não) de uma posição de risco. A gestão da escolha arriscada é também uma das funções das relações públicas em diversos contextos como a compra de produtos ou serviços, as opções de investimento ou as escolhas de voto. E Hallahan (1999: 226) sublinha alguns desafios desta função de relações públicas:

"Ao atrair novos clientes, colaboradores, investidores, ou mecenas, o desafio que se coloca aos criadores da mensagem é o de superar o conforto proporcionado pelo *status quo* e, assim, acentuar ganhos positivos que podem ser alcançados pela mudança de marca, de fornecedor ou alteração de investimentos. Por outro lado, quando existe uma relação forte e positiva entre as organizações e os clientes, os criadores de mensagens de relações públicas podem sair beneficiados se forem capazes de passar a mensagem de risco potencial em que as pessoas podem incorrer se abandonarem a organização procurando alternativas menos seguras. A segurança da familiaridade desempenha assim a vantagem competitiva de reter clientes, colaboradores, investidores ou mecenas, desde que as suas expectativas sejam correspondidas por parte da organização" [trad. própria].

No meu estudo de caso, o Millennium bcp capitaliza junto da comunicação social de uma boa relação mantida ao longo dos anos com a maioria dos jornalistas, corroborada pela observação participante e pelas entrevistas realizadas, bem como de uma posição de confiança no mercado financeiro português, especialmente no período em análise (último trimestre de 2010).

### **2.9.2. O assessor de imprensa como estratégia de enquadramento**

Se olharmos em detalhe para o modelo de Enquadramento de Atributos, percebemos como o assessor de imprensa assume um papel preponderante no acentuar, junto dos media, de determinadas características de um candidato, de um presidente, de um produto ou serviço da instituição que representa. Ao nível organizacional é visível como qualquer empresa, junto dos media, procura promover as suas melhores qualidades (responsabilidade social, mecenato), tantas vezes distantes daquele que é o seu negócio essencial, numa perspetiva mais crítica, como forma de “mascarar” outras características menos boas. Temos o exemplo emblemático de Ivy Lee enquanto assessor de Rockefeller no início do século XX: Ivy Lee, ao invés de se preocupar em alterar algumas práticas de negócio de

Rockefeller, centrou os seus esforços em dar a conhecer aspetos da vida de Rockefeller desconhecidos dos media e da opinião pública, como o seu interesse pelas pessoas, a sua filantropia e a sua paixão pelo golfe. Segundo Hallahan (1999: 225), em muitos casos o enquadramento de atributos passa por criar associações positivas (*positively valenced*) a crenças ou valores, tradições ou rituais, ou outros artefactos culturais que as pessoas apreciam. O autor dá mesmo o exemplo do posicionamento de um produto como amigo do ambiente. Por outro lado, a criação de associações negativas (*negatively valenced*) torna-se imprescindível quando a mensagem se foca na concorrência. E, neste caso, o exemplo paradigmático aplica-se à comunicação política, quando um candidato político capitaliza/acentua as características menos desejáveis do seu opositor direto, conjurando associações negativas junto do seu potencial eleitorado.

O enquadramento de atributos é ainda relevado nos estudos dos media a partir da teorização de McCombs (McCombs, 1997; McCombs e Ghanem, 1998). A sua argumentação baseia-se no facto de os media serem eficazes não só no destacar de determinados assuntos, objetos ou pessoas, mas também na sua capacidade de criarem um conhecimento ou cognição de atributos específicos relacionados com assuntos, controvérsias e pessoas (por exemplo, candidatos políticos). Já McCombs e Shaw (1972), com o objetivo de estudarem o papel dos media na formação e mudança de cognições, chegaram à conclusão que, no campo político, os eleitores tendem a partilhar a definição proposta e composta pelos media acerca do que é importante, sugerindo a existência de uma função de agendamento dos media. De referir que a própria existência de uma relação causal entre a agenda mediática e a agenda pública já fora sugerida por Lippmann, na década de 1920, no seu livro *Public Opinion* (1922). Na realidade e segundo a conceptualização de agendamento proposta por Cohen (1963), a imprensa “pode, na maior parte das vezes, não conseguir dizer às pessoas como pensar, mas tem, no entanto, uma capacidade espantosa para dizer aos seus próprios leitores sobre o que pensar” (Cohen, 1963: 72). E acrescenta o mesmo autor (*ibidem*): “O mundo parece diferente a pessoas diferentes, dependendo do mapa que lhes é desenhado pelos redatores, editores e diretores do jornal que leem”. E eu acrescento que neste “mapa” influi também estratégica e necessariamente o assessor de imprensa, enquanto estratégia de enquadramento.

Voltando ainda a McCombs e Shaw (1972, 1993), a capacidade dos media para criarem um destaque *top-of-mind* acerca de um determinado assunto denomina-se agendamento (conceito a explorar seguidamente no capítulo dedicado aos estudos dos media e à sociologia do jornalismo). Mas a teoria do agendamento de McCombs vai mais longe, denominando a capacidade dos media para enquadrarem/mapearem atributos de um segundo nível de agendamento ou enquadramento (*frame setting*). Este alargamento do conceito sugere que, ainda que os media não sejam necessariamente eficazes em dizer às pessoas o que pensar, podem ser contundentemente eficazes em dizer às pessoas sobre o que pensar e como pensar sobre o que pensam. Por conseguinte, encarando o assessor de imprensa também ele como estratégia de enquadramento, proponho a sua definição cumulativamente como *frame setter* ou mesmo *agenda-setter*.

Se o enquadramento de atributos de focaliza nas qualidades inerentes a um objeto ou sujeito, há uma outra forma de enquadramento centrada na tomada de decisão que se encaixa perfeitamente na funções estratégicas do assessor de imprensa: o enquadramento de ações. Esta forma de enquadramento diz respeito às ações que podem ser executadas com o intuito de atingir um objetivo desejado. Assim, o assessor de imprensa assume-se como um comunicador persuasivo, que utiliza essa capacidade para mapear as ações necessárias ao sucesso de um determinado objetivo predefinido na organização. Na função de mapeamento de ações, destaca-se ainda a importância da negociação (a detalhar no capítulo dedicado às relações entre assessores de imprensa – enquanto fontes – e jornalistas): o assessor de imprensa assume o papel de mediador/negociador. Estudando os efeitos do enquadramento na negociação, Neale e Bazerman (1999) sugerem que a forma como o papel de um negociador é enquadrado influencia a tarefa do negociador na procura do maior número de concessões da outra parte (Neale, Huber e Northcroft, 1987), que o enquadramento positivo da autoconfiança de um negociador conduz a mais concessões (Neale e Bazerman, 1985), e que a estratégia de enquadramento consegue moderar a eficácia dos mais experientes negociadores (Neale e Northcroft, 1986).

**Parte III - A relação entre assessores de imprensa e  
jornalistas**

Lançar as bases teóricas para o estudo da função estratégica da assessoria de imprensa conduz-nos, neste momento da investigação, ao estudo da relação entre jornalistas e fontes de informação a um nível macro e, especificamente, à pormenorização da relação entre o assessor de imprensa enquanto fonte de informação e agente promotor de um acontecimento tornado notícia e o jornalista enquanto profissional responsável pela recolha de informação e produção de notícias. Falamos de uma teia de relações complexa, na medida em que extravasa a não menos intrincada relação entre jornalista e fonte de informação, para abarcar também o conjunto de relações existentes entre jornalista e sociedade, entre fonte de informação e sociedade e entre os próprios media e a sociedade.

O trabalho que apresento constitui o núcleo central da tese, analisando, no contexto português, as relações entre assessores de imprensa e jornalistas na produção da notícia. O campo científico que suporta o meu trabalho de investigação é adicionalmente ao já detalhado corpo teórico das relações públicas e assessoria de imprensa o campo científico dos media e do jornalismo, tomando como conceito de base a notícia como construção social da realidade e como conceito de partida a ideia de negociação entre as partes no seio do já minuciosamente definido enquadramento (*framing*).

A nível metodológico, esta parte nuclear da tese entrecruza bases teóricas e dados empíricos, pelo enriquecimento científico justificado adiante. O levantamento teórico da literatura da sociologia do jornalismo e da notícia em concreto é aplicado às relações entre assessores de imprensa e jornalistas com base em trabalho de campo junto de assessores de imprensa e jornalistas. Aqui o objetivo é demonstrar até que ponto a produção de conteúdos por parte do assessor de imprensa enquanto fonte de informação lhe permite atrair ou evitar a cobertura noticiosa em benefício da organização. O comportamento do assessor de imprensa, a sua tomada de decisão e o seu produto final na relação com o jornalista constituem-se como objeto de estudo. A investigação que apresento foi desenvolvida sobre dois pilares fundamentais: (1) entrevistas em profundidade junto de assessores de imprensa/gestores de comunicação de empresas portuguesas cotadas em bolsa (e/ou empresas de gestão de comunicação com elas relacionadas) e jornalistas/editores/diretores de informação de economia/finanças; (2) o estudo de caso do Banco Millennium bcp baseado, por um lado, na observação direta e participante do

trabalho diário de assessoria de imprensa nesta instituição financeira cotada em bolsa na qual exerci a função de assessora de imprensa, e, adicionalmente, na contraposição da análise de imprensa (cobertura noticiosa) de assuntos específicos do ano de 2010 no Millennium bcp aos comunicados de imprensa (ou outros instrumentos de comunicação) veiculados sobre os mesmos assuntos.

## **1. Introdução ao campo científico dos media e jornalismo**

### **1.1. O campo jornalístico**

Recorrendo à área disciplinar da sociologia do jornalismo, começo por convocar o conceito de “campo jornalístico” teorizado por Bourdieu (1997) como arena de disputa entre diferentes poderes (que afetam as relações de forças no seu interior) através de pressões e coações económicas, e por Traquina (2000, 2002) como conjunto de relações entre agentes especializados na elaboração de um produto específico, a notícia. Trata-se de um espaço de negociação do significado e relevância de um determinado acontecimento. A partir de Traquina (2002), o campo jornalístico pode mesmo ser polarizado de duas formas: o polo ideológico, em que o jornalismo se define como serviço público ao veicular informações indispensáveis ao exercício da cidadania, protegendo os cidadãos de qualquer abuso do poder; e o polo económico, em que o jornalismo se define como negócio e as notícias como mercadoria. Da tensão entre os dois polos resulta a necessidade de delimitação de uma estratégia de comunicação em que os diversos agentes sociais procuram mobilizar ou fazer vingar os seus objetivos, ideias, valores e assuntos, o que em sociologia do jornalismo se denomina de seleção e construção da notícia. E são diversos os autores que enriqueceram cientificamente a sociologia do jornalismo, debruçando-se sobre a notícia como construção social da realidade e, especificamente, sobre esta arena de disputa e espaço de negociação que é o campo jornalístico; pelo que dedico as próximas páginas ao

enquadramento científico dos conceitos mais relevantes, em media e jornalismo, a explorar na minha investigação.

Avancemos então na interpretação crítica de campo jornalístico a partir de Bourdieu. Ao procurar perceber e justificar o conteúdo da produção televisiva, o autor afirma que os jornalistas têm “óculos especiais” a partir dos quais “veem certas coisas e não outras; e veem de certa maneira as coisas que veem”, realizando “uma seleção e uma construção do que é selecionado” (Bourdieu, 1997: 25). Já Pinto (2000) reflete sobre o conceito de campo jornalístico como lugar de força e luta, que se organiza na medida em que os seus agentes têm algo em comum: interesses irreduzíveis – que, cruzando com a polarização proposta por Traquina e acima enunciada entre polo ideológico e polo económico, posso também adjetivar de potencialmente antagónicos. Pinto afirma mesmo estar pressuposta a existência de uma relação estreita entre um campo de produção e um campo de consumo, ou seja, para que o produto notícia seja consumido há a necessidade de pré-existência de um universo disponível de gostos. Ao mesmo tempo que a produção “limita, dá forma, exclui e redefine”, esta “não pode impor algo que não encontre predisposição para ser aceite” (Pinto, 2000: 121). Se em Pinto (2000) podemos concluir que há um equilíbrio de forças em campo, para Bourdieu todos os campos de produção cultural estão sujeitos às limitações estruturais do campo jornalístico.

Segundo Berger (2003: 21), o capital do campo jornalístico conforme definido por Bourdieu, “é, justamente, a credibilidade”. E o capital do campo jornalístico torna-se, portanto, uma “moeda de negociação” no interior de outros campos” (Ferreira, 2002: 248), como o próprio campo político sobre o qual Bourdieu se debruça criticamente. Os diferentes poderes – de modo especial as instâncias governamentais – não agem apenas através das pressões económicas que podem exercer, mas sobretudo por meio de todas as pressões autorizadas pelo monopólio da informação legítima, principalmente das fontes oficiais. De acordo com Bourdieu (1989: 11), o campo jornalístico apresenta-se, assim, como um espaço de luta simbólica, pela imposição da definição do mundo social de acordo com os interesses de cada uma das partes em jogo:

“Não basta notar que as relações de comunicação são, de modo inseparável, sempre relações de poder que dependem, na forma e no conteúdo, do poder material ou simbólico acumulado pelos agentes (ou pelas instituições) envolvidos nessas relações e que, com o dom ou o *potlach*, podem permitir acumular poder simbólico. É enquanto instrumentos estruturados e estruturantes de comunicação e conhecimento que os ‘sistemas simbólicos’ cumprem a sua função política de instrumentos de imposição ou de legitimação da dominação, que contribuem para assegurar a dominação de uma classe sobre outra (‘violência simbólica’).”

Se Bourdieu utilizou a imagem dos “óculos especiais” para se referir ao poder de seleção e construção que é apanágio dos jornalistas no contexto de produção televisiva, para Tétu (2002:199) a significação, no contexto de produção escrita – jornal – provém da pluralidade da enunciação: o discurso do jornal está condicionado pelo “discurso do outro”. Segundo o autor, é este o motivo pelo qual a própria instância enunciativa – o jornalista – recorre a diversas instâncias de legitimação como as fontes, que, enquanto procedimento de normalização funciona sempre como legitimação das estruturas do poder (Tétu, 2002: 200). Ora, é na capitalização da sua posição legítima de fonte oficial que o assessor de imprensa enquanto estratégia de comunicação poderá tentar condicionar o “discurso do outro” (neste caso, do jornalista), em benefício da organização à qual presta assessoria, legitimando a estrutura de poder que representa.

Ainda que Bourdieu se circunscreva ao contexto de produção televisiva e Tétu à produção escrita, ambos os raciocínios são extrapoláveis para a produção de notícias em contexto audiovisual, escrito e Internet. A teorização de Bourdieu é concluída numa janela temporal que antecede os efeitos da Internet na produção mediática, não abordando o seu impacto no campo jornalístico. É inquestionável que o formato de apresentação da informação na rede trouxe novas formas de imediatismo, multimediação, interatividade, memória e consumo de notícias. Contudo, convocar Bourdieu para a minha investigação revela-se fundamental na medida em que o funcionamento do campo jornalístico ainda ocorre da mesma forma e com os mesmos contornos delineados pelo autor, no século passado. É sobretudo um espaço de negociação e luta de significados, permanentemente sujeito ao que Bourdieu chama de “prova dos vereditos do mercado” (1997: 106), ou seja, a sanção direta ou indireta dos clientes da notícia como produto, cuja satisfação é medida pelo índice de audiência. E, segundo Bourdieu, os jornalistas são tanto mais propensos a adotar o “critério do índice de audiência” na produção ou na avaliação dos “produtos” e mesmo dos

“produtores” quanto ocupem uma posição mais elevada num órgão de comunicação mais diretamente dependente do mercado, sendo os jornalistas mais jovens e “menos estabelecidos” mais propensos, ao contrário: a opor os princípios e os valores da profissão “às exigências, mais realistas ou mais cínicas, dos seus veteranos” (Bourdieu, 1997: 106).

Benson e Duval (2005: 135-155), analisando o jornalismo económico em França no âmbito dos estudos de Neveu (2005) sobre Bourdieu e o campo jornalístico, afirmam que já no final da década de 1990 os jornalistas produtores de notícias económicas enfraqueceram em influência na relação estabelecida com o campo económico, realidade justificada pela dependência do mercado publicitário. Na sua análise de imprensa, concluem que o espaço mediático tende a informar mais os agentes económicos do que o cidadão comum: “os formatos media, altamente integrados no mundo da economia tendem, através da sua produção discursiva, a legitimar a ordem económica dominante (Benson e Duval, 2005: 150 / trad. própria).

Esta realidade no âmbito do jornalismo económico estende-se igualmente ao jornalismo político, em que, segundo Hess (1984: 4) é difícil não caracterizar uma relação entre o governo e os media que não seja pautada por estratégias de “manipulação” e “controlo”. Figueiras (2008: 484), analisando o comentário político em Portugal, sublinha existir um “claro fechamento dos círculos de maior concentração de autoridade e poder”, dos quais destaca o espaço de “Opinião” que dificilmente se afirma como uma instância promotora de debate público esclarecedor tendente ao aprofundamento da democracia.

## **1.2. A notícia como construção social da realidade**

Entender o campo jornalístico como um espaço de negociação implica o reconhecimento da existência de uma conseqüente relação de negociabilidade na construção da notícia, o que me conduz, agora, à mobilização de um conjunto de conceitos chave para a investigação, a partir da antologia de Traquina (1993), *Jornalismo: questões, teorias e “estórias”*. Trata-se da primeira obra em Portugal a abordar o jornalismo na perspetiva de

construção social da realidade, a partir dos textos fundadores da teoria do jornalismo como campo científico delimitado no seio das ciências da comunicação.

Os estudos do jornalismo (Traquina, 2002: 95) contemplam uma abordagem da atividade jornalística que vai para além do simples reflexo de uma realidade pré-existente – teoria do espelho –, na medida em que os enunciados produzidos pelos jornalistas não se limitam a reproduzir a realidade, mas intervêm na construção social da mesma, ou seja, nas condições e no modo com que esta é percebida. Segundo Tuchman (1978: 184), as notícias não espelham a sociedade, mas, pelo contrário, “ajudam a defini-la como um fenómeno social partilhado”.

O jornalista assume-se como participante ativo – e não observador passivo – na construção da realidade essencialmente através da linguagem que escolhe para a narrativa e da rede de que dispõe para dirimir a imprevisibilidade dos acontecimentos (Traquina, 2002: 28). Trata-se da, denominada por Schudson (2003: 150), “*reality-constructing activity*”, em que “os acontecimentos são aquilo a que prestamos atenção” (Molotch e Lester, 1993: 40). A disseminação do conhecimento público quotidiano está, então, do lado do jornalista que, num primeiro nível de análise, a detém em regime de monopólio natural (Anderson, 2008). O que a minha investigação propõe é que o trabalho de construção da notícia não é exercido em regime de monopólio natural pelo jornalista – apenas o momento da publicação o é –, resultando da atividade complexa de seleção, apresentação, estruturação e formatação de conteúdos. Por sua vez, esta atividade não é exclusiva do jornalista mas partilhada, em momentos delimitados, pelo assessor de imprensa especializado na produção de informação enquanto fonte oficial da organização que representa.

Num segundo nível, o assessor de imprensa surge no processo de construção da notícia como definidor dos principais elementos da informação, uma vez que, enquanto fonte oficial, beneficia da hierarquia da credibilidade (Becker, 2009: 32) enquanto definidor primário, conceito apresentado pela primeira vez por Hall *et al.* (1978). Segundo os autores (1978: 58), os meios de comunicação social tendem a reproduzir, do ponto de vista simbólico, a estrutura do poder existente na ordem institucional da sociedade, o que resulta na preferência dada às opiniões das fontes oficiais sobre os assuntos em agenda

jornalística. As fontes oficiais detêm condições de acesso privilegiado aos media e informação mais especializada que qualquer outra potencial fonte de informação para o jornalista (1978: 58).

O definidor primário veicula, então, uma “interpretação primária”, que, na análise de Santos (1997:30) “comanda o campo em todo o tratamento posterior e fixa os termos de referência dentro dos quais qualquer nova cobertura ou debate tem lugar”. Conseqüentemente, o enquadramento interpretativo inicial, uma vez estabelecido, revela-se difícil de alterar (Hall *et al.*, 1978: 59). Neste sentido, pode ser útil ao assessor de imprensa condicionar a atividade de investigação jornalística, como comprovado em estudos empíricos da segunda metade do século XX com porta-vozes militares em cenário de guerra (Hallin:1986).

Esta posição de definição primária proposta por Hall *et al.* não contempla contudo uma fragilidade que deve ser explorada pelo jornalista: os potenciais conflitos entre fontes oficiais para tentar influenciar a apresentação de um determinado assunto (Schlesinger, 1977; Dayan e Katz, 1992), que, por norma, ocorrem numa lógica de competição.

Quanto aos media, personalizados pelos jornalistas, assumem a função de definidores secundários (Hall *et al.*, 1993: 228-229), reproduzindo as definições daqueles que têm acesso aos media como fontes creditadas. Segundo Correia (2005: 92), que aplica o conceito à realidade política, apesar da ênfase da autonomia técnica e profissional dos jornalistas, os enquadramentos e definições dos acontecimentos políticos coincidem “em larga medida” com a definição fornecida pelos detentores de poder: “Tais representações estão longe de ser resultado de um processo aleatório, mas, antes, resultam de uma série de rotinas de trabalho e de um conjunto partilhado de critérios acerca do que torna certos acontecimentos noticiáveis”.

O principal contributo de Hall *et al.* a relevar para a minha investigação reside no destaque dado pelos autores às práticas jornalísticas como favorecedoras dos interesses das fontes com autoridade e credibilidade, em especial aquelas associadas ao aparelho de Estado (no caso específico do estudo de Hall *et al.*). No meu estudo de caso, não posso ignorar o

posicionamento institucional do Millennium bcp e a sua posição de poder no seio da sociedade portuguesa, que analisaremos num subcapítulo especificamente dedicado ao assunto.

Por último, se a notícia é construção social, produto negociado, é também resultado da relação entre um acontecimento e um determinado sistema simbólico com raízes culturais profundas (Schudson, 1978, 1999, 2003 e 2008) e em torno/função do qual se fazem determinadas opções/seleções.

### **1.3. *Gatekeeping* em rede**

Porque o binómio poder/controlo é central à minha investigação e necessariamente à relação entre assessor de imprensa e jornalista, é importante aprofundar a sua exploração antes de encetarmos a parte nuclear da investigação. A reflexão leva-me, obrigatoriamente, à primeira teoria da literatura académica sobre o jornalismo, avançada em 1950 por David Manning White: a teoria do *gatekeeper*. White foi, de facto, quem primeiro aplicou o termo *gatekeeper* (cunhado pelo psicólogo social Kurt Lewin num artigo, publicado em 1947, sobre as decisões domésticas relacionadas com a compra de alimentos) ao jornalismo. O seu estudo baseou-se numa pesquisa sobre a atividade de um jornalista de meia-idade num jornal norte-americano, Mr. Gates, que anotou durante uma semana os motivos que o levaram a rejeitar as notícias que não publicou. Na teoria da ação pessoal ou teoria do *gatekeeper*, o processo de produção da informação é apresentado como resultado de uma série de escolhas: o fluxo de notícias tem de passar por diversos “portões” (*gates*), isto é, áreas de decisão em que o jornalista – o *gatekeeper* – é chamado a intervir; se a decisão for positiva, a notícia acaba por passar pelo “portão”; se for negativa, a sua progressão é impedida, não é publicada e morre enquanto notícia (Traquina, 2002). “A conclusão de White é que o processo de seleção é pessoal e arbitrário; as decisões do jornalista eram altamente subjetivas e dependentes de juízos de valor baseados no conjunto de experiências, atitudes e expectativas do *gatekeeper*” (Traquina, 2002:78).

*Gatekeeping* é sinónimo de filtragem, de seleção hierárquica e de controlo de informação. Significa codificar a mensagem, selecioná-la, dar-lhe forma, difundi-la, excluí-la total ou parcialmente. E, se é o jornalista quem seleciona e edita a notícia até que esta atinja o seu estado final, a atividade do *gatekeeper* é sempre condicionada. Na esfera organizacional, os *mass media* também se regem por valores que tendem a exercer condicionalismos sobre a atividade redatorial: a autoridade institucional e as sanções; o sentimento de obrigação e estima face aos superiores; as aspirações à mobilidade profissional; a existência de fidelidade entre grupos; a natureza agradável do trabalho e o facto de que a notícia em si se transformou num valor (Wolf, 2001: 182).

Se Mr. Gates (White, 1950) pautava as suas regras de seleção de notícias pelo seu instinto pessoal, por falta de espaço no jornal ou pelo facto da história já ter sido notícia, hoje este tipo de decisão joga-se a múltiplos níveis: individual (interpretações individuais, processos de decisão, personalidade, valores, *background*, experiências), de rotina (práticas padronizadas, repetidas), organizacional (padrões grupais de decisão), institucional (forças de mercado, relações políticas, líderes de opinião) e social (cultura e ideologia partilhadas). Esta multiplicidade permite-me traçar uma linha evolutiva porque crescentemente complexa: o *gatekeeping* já não envolve apenas processos de seleção, distribuição, proteção e intermediação de informação mas corresponde, na sua evolução para a sociedade da abundância digital, a uma composição flexível de técnicas e processos de controlo da informação cada vez mais especializados e adequados à realidade em rede. Da seleção ao controlo – é esta a linha do *gatekeeping* na sociedade em rede.

Aplicando a definição de *gatekeeper* ao conceito de Sociedade de Controlo em Rede proposto na minha tese, considero oportuno reformular a própria definição de *gatekeeper* à luz da nova sociedade em rede, uma vez que a produção de informação já não é apanágio exclusivo dos jornalistas. A seleção e filtragem obedecem hoje a técnicas e regras mais sofisticadas e o próprio utilizador final da informação desenvolveu novas competências de receção e validação de informação. A necessidade de validação da informação torna-se ainda mais premente no mundo da abundância digital, em que proliferam produtores de informação e em que emergem novos processos de mediação. A posição do utilizador na rede vem colocar em causa o monopólio do *gatekeeper* tradicional como única fonte de

controle e autorização da informação. O modelo emissor/recetor como decalque das atribuições, respetivamente, de *gatekeeper* e *gated* deixou de fazer sentido e a interação entre o poder e a informação é um jogo com novos agentes sociais em que muitas vezes os papéis surgem trocados, invertidos. O processo já não é exclusivamente vertical (*top-down*) nem sequer unidirecional. A sociedade em rede é por excelência o laboratório de uma nova forma de *gatekeeping*: o *gatekeeping* em rede (Barzilai-Nahon, 2008), resultado da interação de múltiplas forças que o determinam, facilitam ou constroem.

Quando nos propomos definir *gatekeeping* como uma forma de controlo/seleção por excelência (porque é feito na fonte), facilmente encontramos diversos “sinónimos” para aquilo a que chamamos seleção. Selecionar é adicionar, retirar, dispor, modelar. É também manipular, sublinhar, repetir e localizar, ou integrar, excluir, apagar, ordenar, destacar e diluir. Procurando ilustrar a estrutura tentacular do *gatekeeping* em rede e a sua importância como ferramenta ímpar de controlo, apresento agora os campos de ação de Mr. Gates na Sociedade de Controlo em Rede, definidos por Barzilai-Nahon (2008: 1497) como as bases do *gatekeeping* no contexto da rede:

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| <b>Seleção</b>              | Efetuar uma escolha entre diversas alternativas   |
| <b>Adição</b>               | Juntar ou ligar informação  |
| <b>Retenção</b>             | Não conceder ou permitir a veiculação de informação   |
| <b>Apresentação</b>         | Dispor a informação de uma forma visualmente apelativa, projetada para chamar a atenção   |
| <b>Canalização</b>          | Transmitir ou direcionar informações por meio de um canal   |
| <b>Formatação</b>           | Atribuir um formato específico à informação   |
| <b>Manipulação</b>          | Alterar a informação por meios ardilosos de forma a servir os objetivos do <i>gatekeeper</i>  |
| <b>Repetição</b>            | Dizer, mostrar, escrever, afirmar, fazer ou desempenhar uma segunda vez   |
| <b>Timing</b>               | Escolher o momento adequado para iniciar, realizar ou completar um processo de comunicação  |
| <b>Adequação geográfica</b> | Modificar e adaptar informação, produtos e serviços para audiências distintas, localizadas em geografias diferentes, tendo em conta as suas especificidades culturais |
| <b>Integração</b>           | Agrupar, coordenar ou reorganizar informação com um novo sentido funcional agregado   |
| <b>Irrelevância</b>         | Considerar a informação como irrelevante ou não merecedora de atenção   |
| <b>Exclusão</b>             | Eliminar informação   |

**Quadro 6 – Campos de ação do *gatekeeping* em rede (adaptado de Barzilai-Nahon, 2008: 1497)**

Numa função profissional marcadamente definida pela capacidade de influência estratégica – a assessoria de imprensa – convencer é conquistar. As “armas do jogo” com o jornalista são a informação e a persuasão.

#### **1.4. A teoria do agendamento**

Procurando explorar mais aprofundadamente a maleabilidade da rede, convoco agora a última teoria a abordar antes de entrarmos de facto na relação entre assessores de imprensa

e jornalistas: o *agenda-setting*. O paradigma do agendamento surge nos anos 1970 e representa um regresso à problemática dos efeitos, pela insatisfação com o paradigma dos efeitos limitados. A teoria foi inicialmente avançada por McCombs e Shaw nas conclusões de um estudo publicado em 1972, mas cujo trabalho de campo reporta às eleições presidenciais norte-americanas de novembro de 1968. A investigação baseou-se numa amostra de 100 eleitores indecisos – os mais suscetíveis de procurarem informação para se decidirem – questionados sobre o que mais os preocupava no momento, isto é, independentemente do que os políticos diziam, quais eram os dois ou três principais assuntos em que deveria haver uma intervenção do governo. McCombs e Shaw concluíram que os eleitores tendem a partilhar a definição de “o que é importante?” proposta pelos media – função de agendamento dos *mass media* –, existindo uma relação causal entre a agenda mediática e a agenda pública. “A capacidade dos media em influenciar a projeção dos acontecimentos na opinião pública confirma o seu importante papel na figuração da nossa realidade social, isto é, um pseudoambiente, fabricado e montado quase completamente a partir dos *mass media*” (McCombs e Shaw, 1972: 7).

Esta hipótese já fora sugerida por Lipmann em *Public Opinion* (1922), ao destacar que os media são a principal ligação entre os acontecimentos no mundo e as imagens desses acontecimentos na nossa mente. Quatro décadas depois de Lippman, Cohen (1963) avançou com a conceptualização do agendamento:

“A imprensa pode, na maior parte das vezes, não conseguir dizer às pessoas como pensar, mas tem, no entanto, uma capacidade espantosa para dizer aos seus próprios leitores sobre o que pensar. O mundo parece diferente a pessoas diferentes, dependendo do mapa que lhes é desenhado pelos redatores, editores e diretores do jornal que leem” (*apud* Traquina, 1993: 17).

Se as prioridades da cobertura jornalística influenciam as prioridades do público, condicionando a orientação/formação da opinião pública, quem determina a agenda dos media, a agenda jornalística? A resposta a esta pergunta é tema crucial da sociologia do jornalismo e proponho cruzar na sua resposta a maleabilidade da rede e a assessoria de imprensa, na medida em que o assessor de imprensa se assume como um ator social, profissional no jogo de modelação da agenda jornalística e, conseqüentemente, da agenda pública. No meu trabalho de investigação, defendo tratar-se de um jogo/*enjeu* negocial em

rede, segundo regras, fatores e influências de mediação partilhadas entre os diversos atores sociais pela gestão eficaz da audiência. Neste sentido, a minha investigação procurará esmiuçar as estratégias discursivas do assessor de imprensa enquanto fonte de informação, pressupondo-se uma relação de dupla negociação do controlo social e dos significados/significância de determinados acontecimentos, entre fontes e jornalistas, assente no interesse mútuo da troca. “As fontes preocupam-se mais com os efeitos do controlo social dos meios noticiosos do que com o seu valor de informação pública” (Santos, 2003b: 78).

Regressando à teoria do agendamento com McCombs e Shaw, são os mesmos autores que mais de 20 anos depois do seu trabalho exploratório fazem um balanço da evolução da pesquisa sobre o agendamento, concluindo que o *agenda-setting* é consideravelmente mais do que a clássica asserção de que as notícias nos dizem sobre o que pensar. Para McCombs e Shaw (1993: 62) as notícias também nos dizem “como” pensar sobre “o que” pensamos: “Tanto a seleção de objetos que despertam a atenção como a seleção de enquadramentos para pensar esses objetos são poderosos papéis de *agenda-setting*”. Por sua vez, os autores (1993: 65) concluem que, mais do que nos dizerem “em que” pensar, os media dizem-nos também “como” pensar e conseqüentemente “o que” pensar.

O agendamento deve ainda ser encarado como um processo interativo. Segundo Ebring, Goldenberg e Miller (1980), a influência da agenda pública sobre a agenda jornalística é um processo gradual através do qual a longo prazo se criam critérios de noticiabilidade. Por outro lado, defendem os mesmos autores, a influência da agenda pública sobre a agenda jornalística é direta e imediata, em particular quando envolve questões para as quais o público não possui experiência direta. Para Traquina (2000: 33), os estudos de Ebring, Goldenberg e Miller são um bom exemplo da crescente complexidade da pesquisa sobre o agendamento, na medida em que levantam a problemática de o efeito do agendamento ser diferente consoante a natureza da questão. É justamente com esta interatividade do processo de influência que o assessor de imprensa pode “jogar” na sua tentativa de condicionar a agenda jornalística em benefício da organização que representa.

### **1.5. A dinâmica relacional jornalista/assessor de imprensa: negociação do controlo**

A minha investigação propõe uma abordagem ao assessor de imprensa simultaneamente como *gatekeeper* e *agenda-setter*, agente que seleciona realidades e enquadramentos, despertando a atenção e condicionando-a ao mesmo tempo. É incontornável a existência de uma intencionalidade por detrás de uma parte significativa de acontecimentos, profissionalmente trabalhada pelo assessor de imprensa na realidade económica e laboral da sociedade em rede que é eminentemente concorrencial (cf. Sociedade de Controlo em Rede). Tendo presente que, se os media não nos disserem nada acerca de um determinado tema, na maioria dos casos ele existirá apenas na nossa agenda pessoal ou no nosso espaço vivencial, influenciar a agenda dos media é saber jogar o jogo do controlo em rede. Jogo que podemos definir como luta simbólica ou concorrência hábil para a mobilização de ocorrências e para a construção de acontecimentos. E é nesta dinâmica relacional que o assessor de imprensa assume relevância funcional enquanto profissional responsável por fazer coincidir as necessidades de acontecimentos da entidade a que presta assessoria com as dos profissionais do campo jornalístico.

No contexto da sociedade em rede, o campo jornalístico constitui, de facto, um alvo prioritário da ação estratégica dos diversos agentes sociais, em particular, daqueles que gerem a imagem corporativa de uma entidade/empresa. E é o acesso a este campo que se afigura como uma das principais fontes e sustentáculos das relações de poder. Poder de manipular o enquadramento, construindo a notícia, sugerindo chaves de interpretação, princípios de seleção, códigos de ênfase, mediando e manipulando símbolos.

Linguagens, conceitos, categorias, imagens mentais e sistemas de representações constituem o conjunto de recursos utilizados pelos diferentes grupos sociais para significar, definir e tornar inteligível o modo como a sociedade funciona (Hall, 2006: 26), num contexto de conflito intelectual e simbólico desenvolvido no seio da sociedade civil (Correia, 2004). E seguindo a teorização dos estudos culturais, os media só podem sobreviver operando dentro das fronteiras do que é socialmente admitido (Hall, 1997: 87), estabelecendo e seguindo “códigos preferenciais” por forma a que as questões sociais

sejam endereçadas no âmbito do repertório da ideologia dominante, denominada de “consenso nacional” (Hall *et al.*, 1993: 227). Neste sentido e conforme afirma Correia (2005: 91-92):

“Uma parte deste nexos entre o profissionalismo jornalístico e o controlo social está ligada aos processos e competências associados às fontes, designadamente ao acesso privilegiado que alguns definidores primários, particularmente influentes manteriam na construção destas definições da realidade. A ligação privilegiada a fontes oficiais e a própria estrutura burocrática dos media, onde se enquadram imperativos institucionais como sejam rotinas, práticas e ideologias privilegiadas, fomentam uma sintonia entre os relatos e interpretações da realidade e os valores dominantes”.

Ainda no estudo do modo como o assessor de imprensa enquanto fonte de informação facilita/restringe a cobertura jornalística de determinada realidade, recorro à grelha de regiões criada por Ericson *et al.* (1989), constituída por quatro vetores com opções de fechamentos e aberturas, e regiões de frentes e retaguardas: “segredo” (manter na intimidade); “confidência” (informação destinada a audiências selecionadas – ex.: exclusivo); “censura” (níveis de acesso permitidos); e “publicitação” (promoção da cobertura jornalística).

Os quatro vetores elencados permitem-me afirmar que as fontes de informação primam por estratégias ativas, capazes de prevenir erros ou situações de crise, que oscilam entre o que pode ser revelado e o que necessariamente tem que ser mantido na intimidade da instituição. O “segredo” corresponde ao fechamento da região da retaguarda e a “confidência” à sua abertura (Ericson *et al.*: 1989, 286). Quanto ao controlo da informação é potenciado pela vantagem da fonte produzir informações específicas para audiências selecionadas (1989: 288), através do exclusivo ou da fuga de informação. A confidência, por seu lado, envolve processos de comunicação/confiança interpessoal e legais que garantem o seu controlo. A “censura” representa o fechamento da vanguarda, ainda que este seja contornado pela concessão de um determinado nível de acesso, muitas vezes personalizado/filtrado no contacto com o porta-voz da instituição. Ericson *et al.* (1989: 291) reconhecem que a censura ocorre de parte a parte: se a fonte filtra a informação que recebe da organização que representa, o jornalista exerce censura sobre a informação recebida da fonte ao editá-la e adaptá-la de acordo com as suas conveniências. Por último, o quarto vetor – a “publicitação” – diz respeito à abertura da região da frente, em que a

fonte está interessada em promover a cobertura jornalística de uma determinada informação. Analisando o estudo de Ericson *et al.*, Santos (1997:42) sublinha que uma instituição com um conjunto elevado de relações públicas pode criar rotinizadamente boas notícias através da publicitação e da visibilidade da esfera pública, relegando as más notícias através de um controlo de prejuízos na esfera privada.

A abordagem de Ericson *et al.* é particularmente útil para a minha investigação na medida em que teoriza a notícia como produto do *enjeu* transacional entre jornalistas e fontes. Trata-se de uma convergência social e discursiva entre as partes, precedida de um conjunto de ações independentes e com objetivos muitas vezes distintos, e assente em processos de negociação e luta (1989: 5). A negociação do controlo sobre os valores e os significados da informação decorre a diversos níveis (1989: 24): entre os membros e as unidades da instituição numa determinada fonte; entre os membros de diferentes fontes; entre jornalistas (repórteres) e editores num determinado órgão de comunicação social; entre membros de diferentes órgãos de comunicação social; entre órgãos de comunicação social e fontes. Também os autores reconhecem que há um acesso diferencial recíproco entre fontes e órgãos de comunicação social (1989: 395), o que vem corroborar as conclusões de estudos anteriores que relevavam que algumas fontes são mais poderosas do que outras na rotinização do acesso ao espaço editorial (Sigal: 1986).

Ao descrever o assessor de imprensa simultaneamente como *gatekeeper* e *agenda-setter*, proponho-me ainda a caracterizá-lo como corresponsável pela seleção de realidades e enquadramentos, despertando a atenção e condicionando-a ao mesmo tempo; fundamentalmente, agente social especializado, investido da tarefa de fazer coincidir as necessidades de acontecimentos da entidade a que presta assessoria com as dos profissionais do campo jornalístico.

No contexto da sociedade em rede, o campo jornalístico constitui, de facto, um alvo prioritário da ação estratégica dos diversos agentes sociais, em particular daqueles que gerem a imagem corporativa de uma entidade/empresa. E é o acesso a este campo que se afigura como uma das principais fontes e sustentáculos das relações de poder. Poder de manipular o enquadramento, construindo a notícia, sugerindo chaves de interpretação,

princípios de seleção, códigos de ênfase. Refere Gitlin (1980: 28-29): “Os enquadramentos mediáticos são padrões persistentes de cognição, interpretação e apresentação, e ainda de seleção, ênfase e exclusão, através dos quais os manipuladores de símbolos (*symbol-handlers*) organizam rotineiramente o discurso, quer verbal, quer visual”

O assessor de imprensa é essencialmente o manipulador de símbolos da sociedade de controlo em rede? É um mediador por excelência numa realidade que revela cada vez maiores necessidades de mediação? É um agente de controlo numa sociedade em que o poder é cada vez mais especializado? É um ponto ou mesmo elo de seleção, disposição, manipulação, modelação, exclusão e inclusão da realidade? É, por excelência, um fazedor da agenda dos media e, portanto, da agenda pública, um produto-agente da sociedade de controlo em rede? Para Ericson *et al* (1989:377):

“As notícias são um produto das transações entre jornalistas e fontes. A fonte primária da realidade para qualquer notícia não é o que aparece ou acontece no mundo real. A realidade das notícias está intrinsecamente ligada à natureza e tipo de relações sociais e culturais desenvolvidas entre os jornalistas e as suas fontes, e à política de conhecimento que emerge em cada notícia específica” [trad. própria].

Se a interação entre fonte e jornalista é negociada, que estratégias subjazem a esta negociação? Se o assessor de imprensa enquanto fonte assume a função de promotor (Molotch e Lester, 1993), quais as suas táticas de divulgação de informação (Hess, 1984)? Se a negociação é permanente, baseando-se numa troca de interesse mútuo pelo controlo social dos acontecimentos e dos seus significados, podemos falar de uma manipulação da notícia, da construção ininterrupta da notícia como pseudoevento (Boorstin, 1987)?

Problematizado o assessor de imprensa fundamentalmente como *gatekeeper* e *agenda-setter* e exploradas as questões teóricas mais estruturantes no âmbito da sociologia do jornalismo aplicada ao campo científico da assessoria de imprensa, darei agora continuidade à minha investigação, procurando resposta para todas as questões até aqui colocadas, apresentando o trabalho exploratório das entrevistas em profundidade e explicando a metodologia e objetivos da investigação que se segue. A pesquisa empírica que suportará a tese em desenvolvimento será cruzada com elementos teóricos decisivos para a sua compreensão e alcance crítico.

Para resposta às perguntas levantadas por este enquadramento teórico, utilizarei ainda o estudo de Schmitz (2011) sobre as ações e estratégias das fontes no jornalismo e a matriz de classificação das fontes de notícias apresentada pelo mesmo autor, e problematizarei a pertinência de uma das questões suscitadas por Bueno (2009) em *Comunicação Empresarial: Políticas e Estratégias*: os jornalistas são editores das notícias produzidas pelas fontes. A minha investigação deter-se-á também na hipótese da “revolução das fontes” defendida por Chaparro (1987, 2007) e segundo a qual o jornalismo deslocou o foco das redações para as fontes, na medida, em que estas, além de produzirem factos, têm o poder e a capacidade de desenvolver conteúdos noticiosos, influenciando o processo de produção jornalística. No âmbito da sociologia do jornalismo, incluirei necessariamente os trabalhos científicos de Santos no campo das fontes de informação (1997, 2003, 2006 e 2010).

## **2. A relação entre assessores de imprensa e jornalistas analisada pelos próprios - apresentação e discussão dos resultados das entrevistas em profundidade**

O objetivo do presente capítulo é caracterizar criticamente a relação entre assessores de imprensa e jornalistas a partir da análise que ambos fazem de cada uma das partes envolvidas na relação, apresentando e discutindo os resultados das entrevistas em profundidade realizadas. Conforme já referido na metodologia da investigação empírica, a apresentação e discussão de resultados terá por base a triangulação dos temas relevados em entrevista, cruzando as respostas ao Guião do Assessor de Imprensa (Anexo A) com as respostas ao Guião do Jornalista (Anexo B). Os principais temas em análise serão: (1) o fator relação, (2) os desafios éticos na relação, (3) a relação de poder, (4) o controlo no processo de produção jornalística, (5) a influência, as pressões e a manipulação, (6) as funções do assessor de imprensa enquanto fonte, (7) o seu perfil de competências chave, (8) a atividade de assessoria de imprensa como ação ou reação, (9) as estratégias de antecipação do assessor de imprensa, (10) o processo de decisão do que é notícia, (11) o acesso à fonte *vs.* o acesso ao espaço editorial, (12) o comunicado de imprensa, (13) as particularidades da assessoria de imprensa no jornalismo económico, (14) a diferença entre o sucesso e o insucesso de uma ação/estratégia de comunicação e (15) a importância dos media sociais.

Como já referido anteriormente, desenvolvi dois guiões de entrevista: um para os assessores/gestores/consultores de comunicação (Anexo A) e outro para os jornalistas/editores/diretores de órgãos de comunicação social (Anexo B). As questões colocadas aos membros da ERC – Entidade Reguladora para a Comunicação Social resultaram de um cruzamento das questões de ambos os guiões, tendo já como base as respostas dos assessores de imprensa e dos jornalistas.

Antes de partilhar os primeiros resultados no que toca o tema específico “O fator relação”, apresento as pedras de toque do meu trabalho de campo, que colhem inspiração nas conclusões do trabalho científico mais aprofundado em Portugal sobre o relacionamento entre jornalistas e fontes (Santos: 2006). Examinando as relações entre jornalistas e fontes, o autor procurou compreender o modo como as esferas pública e privada intervêm nas notícias, através da aplicação da grelha de regiões de Ericson *et al.* (1989): publicitação, segredo, censura e confidencialidade. Santos conclui:

“Se, à fonte, interessa revelar os valores positivos da sua organização (investimentos, projetos, produtos, parcerias) e proteger os segredos, ao jornalista importa revelar a vida da organização (os pontos fortes e os pontos frágeis). Este *enjeu* entre o que se mostra e o que se esconde resulta numa grande fertilidade, pois alarga-se a mais do que um simples par jornalista-fonte. (...) O enquadramento ou a força com que uma fonte aparece na notícia inicial pode alterar-se em notícias seguintes, graças a outras fontes ou ângulos de acontecimentos que aparecem” (Santos, 2006: 232).

O *enjeu* a que se refere o autor é a luta de significado dos acontecimentos, necessariamente conseguida pela ocupação de espaço editorial através de “estratégias contínuas de comunicação, com uma necessidade de acontecimentos (criação permanente de acontecimentos para alcançar os *media* noticiosos), uma preparação rápida de respostas aos acontecimentos e a manutenção de uma estrutura burocrática de comunicação” (Santos, 2006: 232). Esta dinâmica relacional assenta nas conferências de imprensa e nos comunicados como rotinas principais, com as fontes, por um lado, a marcarem as definições sobre o significados dos acontecimentos, e com as fontes e os jornalistas, por outro, a inscreverem contradefinições (Santos, 2006: 233). Na investigação de Santos, o campo de notícia assume-se como um dos conceitos basilares, na medida em que é encarado como um lugar de confronto e de autonomia, mas simultaneamente de cooperação. A notícia resulta de um processo complexo de luta e negociação entre os diversos agentes sociais; mas, o que de mais relevante esta complexidade revela – e este ponto o autor faz questão de deixar bem claro na sua investigação – é que “nem todas as interações dos agentes sociais aparecem visíveis nos textos” (Santos, 2006: 235). Daí a força da entrevista em profundidade, num primeiro momento, e a confrontação das duas partes (assessores de imprensa e jornalistas) num segundo momento da primeira abordagem metodológica.

## **2.1. A caracterização dos entrevistados**

Mantendo as regras da confidencialidade, não identificarei qualquer dos entrevistados que me concedeu a entrevista por e-mail, na medida em que foi esse o compromisso assumido. Este compromisso resultou do facto de, na maioria dos contactos telefónicos e após superficialmente apresentado o tema da tese, grande parte dos contactados ter procurado simpaticamente “fugir” à entrevista. Como forma de contornar um simpático “não”, propus a realização da entrevista por e-mail com acordo de confidencialidade. Sublinho contudo que a jornalista Maria Teixeira Alves respondeu às questões por e-mail, mas fez questão de frisar que não tem “qualquer problema” em ser identificada. Neste sentido, procederei à identificação e caracterização de todos os protagonistas entrevistados presencialmente bem como de Maria Teixeira Alves. Conforme já referido na justificação da representatividade da amostra, acabei por conseguir entrevistas presenciais com os principais protagonistas, arrisco-me mesmo a afirmar com os entrevistados mais relevantes para o meu objeto de estudo. Daí que seja importante, agora, caracterizar o percurso de cada um dos entrevistados como forma de dar a perceber as razões pelas quais foram escolhidos como entrevistados.

### **2.1.1. Assessores de imprensa e consultores de comunicação**

No grupo de assessores de imprensa, gestores e consultores de comunicação, temos:

#### **Luís Paixão Martins**

É uma das maiores referências em consultoria de comunicação e relações públicas em Portugal, tendo fundado a LPM Comunicação. Iniciou a sua atividade profissional como locutor na Rádio Renascença, em 1971 e, em 1975, já como jornalista, ingressou na redação do *Jornal Novo*. Foi editor na Rádio Comercial, chefe de redação da Agência Notícias de Portugal e colaborou nos semanários *O Jornal* e *Se7e*. Em 1986, deixou a profissão de jornalista para se dedicar às relações públicas. A LPM Comunicação, empresa que fundou e que lidera desde então, conta no seu portefólio de clientes com alguns dos

mais importantes grupos empresariais portugueses. Foi responsável, também, pelas campanhas eleitorais de José Sócrates e Cavaco Silva e está, ainda, associado a diversas campanhas autárquicas pelo nosso país e à arena política angolana e cabo-verdiana. É autor de um dos livros sobre a relação dos assessores de imprensa com os jornalistas com um dos títulos mais sugestivos que conheço, aliás referido na nossa entrevista: *Schiu... está aqui um jornalista: tretas, meias verdades e completas mentiras acerca da imagem* (2001).

### **Paulo Fidalgo**

É diretor-geral da consultora de comunicação Paulo Fidalgo & Associados. De junho de 2008 a julho de 2010, foi diretor-geral de marketing do banco Millennium bcp, conduzindo o processo comercial de retalho em Portugal, com responsabilidades diretas pela arquitetura dos produtos e serviços bancários, estratégia de preço e de concorrência, gestão de campanhas e de operativas de relacionamento com os clientes. De 2001 a 2008 foi diretor-geral de comunicação do Millennium bcp, com responsabilidade global nos processos de promoção comercial e institucional, tendo sido o pivô dos estudos estratégicos e das operativas de lançamento da marca única (Millennium) nos oito países com operações bancárias Millennium – Portugal, Polónia, Roménia, Grécia, Turquia, Angola, Moçambique e Suíça. Foi também responsável pela comunicação da holding Seguros e Pensões e da companhia de seguros Império Bonança até à alienação destas empresas pelo Millennium à CGD. De 1985 a 2000, desenvolveu uma intensa atividade profissional como jornalista, na imprensa e na televisão, tendo desempenhado cargos de responsabilidade editorial em vários media/formatos (RTP; “Dinheiro em Caixa”; “Dinheiro Vivo”). Como docente universitário lecionou durante uma década (1990-2000) no Instituto Superior de Comunicação Empresarial, regendo a cadeira de Comunicação Institucional. Na sua formação destaca-se a licenciatura em Direito, na Faculdade de Direito de Lisboa e o Curso Geral de Gestão, na Universidade Nova de Lisboa, Programa de Top Management, no INSEAD, e PADE - Programa de Alta Direção de Empresas, na AESE/IESE- Lisboa/Madrid.

### **Erik Burns**

É o responsável pela assessoria de imprensa do Millennium bcp desde 2006, tendo acompanhado os anos de maiores lucros, o maior sucesso empresarial em Portugal nos

últimos 20 anos e também as guerras de poder que culminaram com a saída do seu líder histórico e fundador, Jardim Gonçalves. Antes da assessoria de imprensa, Erik Burns teve uma carreira de 14 anos como jornalista, mas começou como assistente editorial na W.W. Norton & Company em 1990, para dois anos mais tarde, assumir as funções de correspondente estrangeiro (é norte-americano) na Associated Press em Lisboa, agência de notícias americana, a mais antiga e a maior agência do mundo. Em 1994, integrou a Dow Jones & Company, em Lisboa, uma editora financeira internacional dos Estados Unidos, proprietária e responsável pela publicação de um dos mais importantes jornais financeiros dos EUA e do mundo, o *The Wall Street Journal* (em 2007, a empresa News Corporation, de Rupert Murdoch, anunciou a compra da Dow Jones & Company por 5,6 bilhões de dólares).

### **2.1.2. Jornalistas, editores de economia e/ou diretores de jornais económicos**

No grupo de jornalistas/editores de economia/diretores de jornais económicos, temos:

#### **Pedro Santos Guerreiro**

Com um MBA pela Universidade Nova de Lisboa e licenciado pelo Instituto Superior de Gestão, é um dos fundadores do *Jornal de Negócios*, em 1997, apenas um ano depois de ter iniciado a sua carreira de jornalista no *Semanário*. No momento da nossa entrevista, ainda foi abordado na qualidade de diretor do *Jornal de Negócios*, função que desempenhou de 2007 até ao final de 2013. É de assinalar que o *Jornal de Negócios* tem a particularidade de ter nascido na internet, onde é líder histórico de audiências, tendo sido a primeira publicação *online* do género em Portugal. Este diário de economia e finanças português foi lançado sob o mote “para quem gosta de investir”. Ainda que a utilização da internet por parte da esmagadora maioria dos portugueses fosse muito incipiente no final da década de noventa do século XX, a comunidade de investidores, empresas e leitores versados em assuntos financeiros fez deste projeto *online* – o Canal de Negócios - um sucesso que em apenas dois meses (a 8 de janeiro de 1998) foi replicado para o papel, em versão semanal, publicada todas as quintas-feiras, sob o título *Jornal de Negócios* e com uma mesma redação. Quatro meses depois, o semanário passava a diário e as duas marcas,

*online* e papel, eram fundidas numa só. Pedro Santos Guerreiro, indissociável do que foi e do que é o *Jornal de Negócios*, é, desde o início de 2014, Diretor Executivo do *Expresso*.

### **Maria Teixeira Alves**

Grande repórter no *Diário Económico*, é uma das mais experientes e conceituadas jornalistas portuguesas especializada em assuntos económicos e financeiros. Licenciada em Sociologia pela Universidade Nova de Lisboa, começou a sua carreira profissional no já extinto semanário *O Independente*, em 1994, passando também pelo *Semanário Económico* e pelo *Semanário*. Seguiu-se a experiência como assessora de imprensa do Grupo Champalimaud. Em 2000, regressou ao *Semanário Económico* como editora e mais tarde assumiu as funções de redatora principal. Em 2008 e após longos anos a acompanhar o dia-a-dia financeiro do Millennium bcp como jornalista, lançou o livro *Terramoto BCP – Toda a história*, a biografia de uma história que durante um ano quase dominou a opinião pública e os media, colocando o BCP no topo da atualidade e culminando com a saída do líder do Banco, Jardim Gonçalves. Maria Teixeira Alves é ainda autora do blog “As Farpas” (<http://mariateixeiraalves.blogs.sapo.pt>).

### **2.1.3. Membros da ERC – Entidade Reguladora para a Comunicação Social**

Enquanto membros da ERC – Entidade Reguladora para a Comunicação Social e, neste sentido, entidades mais críticas e simultaneamente distanciadas do relacionamento entre assessores de imprensa e jornalistas, temos:

#### **Alberto Arons de Carvalho**

O Professor Doutor Alberto Arons de Carvalho é entrevistado enquanto vice-presidente do Conselho Regulador da Entidade Reguladora para a Comunicação Social, função que exerce desde 2011. Mas o seu contributo para a minha investigação vai muito para além desta atual função, na medida em que posso afirmar ser uma das personalidades da realidade portuguesa que melhor conheceu a relação vivida entre assessores de imprensa e jornalistas essencialmente no meio político. É professor auxiliar no Departamento de Ciências da Comunicação da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade

Nova de Lisboa, sendo licenciado em Direito pela Universidade de Lisboa (1975) e doutorado em Ciências da Comunicação pela Universidade Nova de Lisboa (2009). Foi candidato da Oposição Democrática às eleições de 1973, fundador do PS e da JS, e deputado à Assembleia Constituinte e à Assembleia da República de 1975 a 1983, de 1987 a 1995, e de 2002 a 2009. Foi Presidente da Comissão Parlamentar de Trabalho, Segurança Social e Administração Pública (outubro de 2008 a setembro de 2009). Foi ainda membro da Comissão de Elaboração da Lei de Imprensa de 1975, designada pelo II Governo Provisório, e integrou a Comissão, designada pelo Sindicato dos Jornalistas em 1985, que elaborou um anteprojeto de Código Deontológico dos Jornalistas. Foi também membro do Conselho de Imprensa (em 1975 e de 1985 a 1988) e membro dos Conselhos de Informação para a Imprensa (1977 a 1980) e para a RDP (1980 a 1984). Entre 1995 e 2002, foi Secretário de Estado da Comunicação Social, nos XIII e XIV Governos Constitucionais. É autor de sete livros (três deles em coautoria) sobre matérias relativas ao direito e à política de comunicação social. Integra o Conselho Científico Europeu e Internacional da *Revue Européenne des Médias*, publicada pelo *Institut de recherche et d'études sur la communication* (IREC) desde 2009.

### **Rui Santos Gomes**

Rui Santos Gomes é entrevistado na qualidade de membro do Conselho Regulador da Entidade Reguladora para a Comunicação Social, função que desempenha 2011, mas o seu percurso, abaixo detalhado, merece especial relevância, por ter abrangido o jornalismo, a comunicação empresarial e também a assessoria de imprensa. Desta forma, permite um posicionamento crítico mais distanciado e transversal sobre as questões abordadas ao longo da entrevista. É licenciado em Comunicação Social pela Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa (1983) e tem também o Curso de Jornalismo de Rádio do Centro de Formação da RDP. Desde 2001, é Professor Convidado do Atelier Rádio da Escola Superior de Comunicação Social de Lisboa, onde lecciona também a disciplina de Ciberjornalismo, do Mestrado de Jornalismo. Foi Professor de Comunicação Política (2008), no Instituto Superior de Comunicação Empresarial, em Lisboa, e colaborou no Centro de Formação da RTP sobre Jornalismo Online (2005-2009). Iniciou a sua atividade na comunicação social, em 1982, enquanto jornalista na *Revista de Informática*. Seguiram-se experiências na RTP (1984), Rádio Comercial (1985-87), revista

*Grande Reportagem* (1986-87) e na Televisão e Rádio de Macau (1987-1990). Entre 1990 e 1995, integrou a TSF como repórter e editor de política nacional. Em 2000, após um interregno de cinco anos para o exercício do cargo de Adjunto do Ministro-Adjunto do Ministro da Presidência e do Ministro de Estado, regressou à TSF assumindo a função de Editor Executivo da plataforma *online*. Em 2005, tornou-se Diretor Editorial do Portal SAPO. Exerceu, a partir de 2010, as funções de responsável pelo Gabinete de Comunicação Interna e Imagem da Mota-Engil SGPS.

## **2.2. O fator relação**

O acesso de parte a parte é identificado por todos os entrevistados como o fator crítico de sucesso na relação entre assessores de imprensa e jornalistas e entre estes e os assessores de imprensa. Para o consultor de comunicação Luís Paixão Martins, “é um dado básico o jornalista saber com quem fala” (Anexo C). O acesso é extremamente relevante e, segundo Martins, implica, num primeiro nível, o conhecimento do interlocutor e, num segundo nível, a capacidade de o contactar. Para o mesmo profissional, a credibilidade é outro dos pilares fundamentais da relação: “saber gerir a sua reputação de forma que, ao longo da sua vida de assessor de imprensa, seja sempre acolhido de uma forma positiva pelos jornalistas com quem lida”. O consultor de comunicação deixa bem claro que esta relação escapa aos contornos de uma relação de amizade ou de cumplicidade geracional; assenta antes numa rede (*networking*) que advém da capacidade de gerar e disponibilizar conteúdos: “se eu tiver conteúdos, toda a gente me telefona; se não tiver conteúdos, ninguém me telefona. É tão simples quanto isso. Portanto: 1.º Contactos, 2.º Credibilidade e 3.º Conteúdos”, afirma ainda o consultor.

A relação é o fator chave para que o assessor de imprensa consiga construir uma interação direta e espontânea com os jornalistas, ponto de partida da investigação corroborado por todos os assessores de imprensa entrevistados. Luís Paixão Martins conduz-nos pelo caminho do conteúdo, na medida em que “quando se relaciona, o que [o assessor de imprensa] faz primeiro é identificar quem são as pessoas. Para trabalhar um determinado tema, o assessor de comunicação vai, em primeiro lugar, à procura dos jornalistas (jornais,

televisões) que se podem interessar por esse tema”. Acrescenta o consultor: “E depois, quando começa a ter conteúdos, vai falando com esses jornalistas e vai construindo uma relação, que é uma relação de interesse mútuo, pois o assessor tem informação e o jornalista tem espaço”. Nesta afirmação, e no que respeita a relação dinâmica entre Contactos, Credibilidade e Conteúdos na abordagem do assessor de imprensa ao jornalista, Martins sublinha que “a credibilidade vem com o tempo”, bem como a solidez das relações com os jornalistas assentes em sucessivos contactos e conteúdos credíveis.

A credibilidade assume uma preponderância chave na relação para quem está do outro lado: o jornalista. Em casos delicados, o jornalista Pedro Santos Guerreiro assume preferir fontes “imbatíveis” porque “incontestáveis” (Anexo D) como fontes escritas e relatórios. Quando é necessário personalizar a notícia, o caminho mais seguro é contactar os líderes (ministros ou presidentes de empresas), fontes diretas, ultrapassando as assessorias, isto é, ligar diretamente aos protagonistas. Ilustra Guerreiro:

“Há poucas pessoas que não me atendem, a mim como a qualquer diretor. Não é por ser o Pedro Santos Guerreiro, é por ser o diretor. Há poucas pessoas a quem eu telefone, que não me atendem, muito poucas, e eu tenho a obrigação de usar isso (...). Uso o meu cargo como pé-de-cabra para entrar nos sítios”.

Nos jornais de Economia, os diretores assumem ainda uma posição privilegiada na relação com as fontes pela posição editorial e de líderes de opinião que ocupam, traduzida no espaço editorial que dominam, escrevendo literalmente muito, realidade aliás reconhecida por Guerreiro: “Eu uso muito o cargo como fonte e há muitos jornalistas que vêm ter comigo, que me pedem, porque não conseguem passar do assessor de imprensa e me pedem para eu dar o salto, e passar por cima e ir diretamente à fonte; eu faço muito isso: uso o cargo para me impor”, reconhece.

O sucesso da relação assessor de imprensa/jornalista constrói-se numa base diária, que, segundo Rui Santos Gomes (Anexo E), membro da ERC – Entidade Reguladora para a Comunicação Social, permite inferir alguns lugares comuns como as habituais rotinas dos jornalistas: é inútil ligar cedo para a redação porque o jornalista ainda não se encontra a trabalhar. Para Gomes, a relação só funciona quando baseada essencialmente no valor confiança; e esta relação de confiança constrói-se com transparência e verdade:

“No dia em que uma destas partes mentir à outra, omitir dados relevantes, instrumentalizá-la, direcionando-a para um alvo que é completamente errático, a confiança é quebrada. E portanto, há aqui aquilo que, na antropologia se chama o *potlatch*: eu dou-te uma coisa a ti, tu dás-me a mim, eu dou-te uma coisa a ti e tu dás-me a mim. Essa coisa pode não ser um objeto, pode nem ser notícia, pode ser confiança”.

Quando questionado se pode ser uma “troca de favores”, Gomes reconhece que pode, mas que não tem necessariamente de ser uma troca de favores. Já, segundo Luís Paixão Martins, mesmo que se trate de uma troca de favores, desde que esta se reja pelas leis do mercado, não há qualquer impedimento ético na relação. O exemplo dado é o da partilha de um dossier de informação entre um consultor de comunicação e um diretor de um jornal.

Também para Erik Burns (Anexo G), assessor de imprensa do banco Millennium bcp, a importância da relação com o jornalista é central. Se há uma parte da sua função em que considera ter de apostar diariamente é na relação. Explica o assessor:

“Isto tem mais a ver com a pessoa e não com o meio. Criamos relações de confiança. Nem sequer respondemos da mesma maneira a diferentes jornalistas, com os quais temos relações diferentes. A conversa com um jornalista mais próximo é mais rica. Se contactamos um jornalista que não conhecemos de determinado meio, estamos a tentar vender uma ideia. Se ligamos a um jornalista que conhecemos estamos a pensar na pessoa, na relação existente, tanto para coisas positivas como negativas. Nós já sabemos como é que os jornalistas que já conhecemos vão tratar a informação”.

E este conforto na relação ganha-se com o tempo. Mas, o assessor de imprensa do Millennium bcp reconhece que na relação profissional com o jornalista não pode ou, pelo menos, não deve ter amigos. Pode haver relações amigáveis, mas sempre não esquecendo que os objetivos de cada uma das partes são diferentes. “Na nossa função, a moeda de troca é a informação e podes dá-la ou não. É uma questão de gestão da situação. E também da gestão do tempo e do momento de libertar essa informação”, acrescenta Burns.

Para todos os assessores de imprensa entrevistados não há qualquer dúvida quanto ao carácter fundamental da relação, na medida em que quanto mais confiança mútua existir, menos dúvidas haverá quanto à seriedade da mensagem que está a ser transmitida pelo

assessor de imprensa (Anexo H). A melhor forma de construir esta interação pode mesmo ser através da disponibilidade, verdade e clareza na identificação dos propósitos de ambas as partes (Anexo I).

Tratando-se de uma relação de interesse mútuo em que o assessor de imprensa é detentor de informação, conforme afirmado pelos assessores de imprensa entrevistados e corroborado pelos jornalistas, a vantagem competitiva do assessor de imprensa na relação pode surgir justamente da sua capacidade de geração e disponibilização de conteúdos. Por sua vez, esta capacidade e conseqüente acolhimento positivo dependem do seu conhecimento do jornalista, da sua habilidade para o contactar e, sobretudo, da sua credibilidade. Um fator de fragilização desta vantagem reside na referida possibilidade da direção de um órgão de comunicação social “ultrapassar” a assessoria de imprensa, endereçando diretamente a fonte. Contudo, esta possibilidade é referida como uma medida excepcional (o foco da minha investigação é a relação entre assessor de imprensa e jornalista autor de conteúdos e a interferência do diretor da publicação implicaria uma coautoria ou, pelo menos, a existência de um elemento estranho à relação). O assessor de imprensa enquanto definidor primário pode ainda capitalizar a vantagem de, conhecendo cada um dos jornalistas no mercado, adequar a mensagem ao quadro de interpretação/redação habitual desse mesmo jornalista, ou seja, conduzir e antecipar a forma como o jornalista vai tratar a informação veiculada.

### **2.3. Desafios éticos na relação**

O principal desafio ético à relação entre assessores de imprensa e jornalistas é a independência dos segundos, fator ou realidade identificada por ambas as partes e pela generalidade dos entrevistados.

Alberto Arons de Carvalho, membro da ERC – Entidade Reguladora para a Comunicação Social, afirma que da relação não provem qualquer espécie de ameaça em relação à liberdade de informação, “porque, pelo menos do ponto de vista teórico, a informação que é dada pelo assessor ao jornalista pode ser confirmada, confrontada com outras fontes,

utilizada ou não” (Anexo F). De qualquer forma e dada a sua longa experiência, Carvalho reconhece que os assessores de imprensa escolhem um órgão de comunicação social em detrimento de outro, em função da receptividade que encontram para a mensagem que tentam veicular. “Um jornalista que tradicionalmente desconfie dos assessores, que não valorize o seu papel, porventura será, no futuro, secundarizado e marginalizado em relação a outro”, ilustra o membro da ERC, acrescentando:

“Durante muitos anos, exerci funções no Partido Socialista, de ligação com a Comunicação Social, e, portanto, era uma espécie de porta-voz ou de pessoa que informava, e tenho a noção de que era bem tratado pelos jornais, porque eles queriam...era uma espécie de um acordo tácito. Nós tratamos-te bem e tu vais dar-nos informação fechada, secreta, sim, secreta, enfim, que não esteja disponível”.

Esta é uma alusão clara ao que Carvalho mais adiante na entrevista denomina de “jogo” não explícito, de “entendimento sub-reptício, não direi subliminar, mas sub-reptício, não expresso, mas que tem a ver com tu tratas-me bem dando-me notícias, eu tratar-te-ei bem dando-te projeção e poupando-te a críticas”. Uma “cumplicidade” que “em lado nenhum é escrita, contratualizada”, reconhecida pelo membro da ERC como uma relação de interesse recíproco. Ao problematizar eticamente a relação assessor de imprensa/jornalista não posso deixar de referir a interpelação que Carvalho me faz no final da resposta ao adjectivar esta relação de interesse recíproco, com uma interpelação retórica: “... uma relação de interesse recíproco que nem sempre é a mais saudável ou linear, não é?”. Qual o significado desta carência de linearidade na relação entre assessores de imprensa e jornalistas? O membro da entidade reguladora vai mais longe, referindo que nesta relação a ação persuasiva do assessor de imprensa sobre o jornalista pode colocar em causa a isenção do segundo:

“Quando há fações internas, aqueles que falam mais para os jornais, que propiciam mais títulos, que, ou por comentários ou por informações semiconfidenciais, aparecem mais nos jornais, são depois também implicitamente mais bem tratados, ou seja, têm comentários mais favoráveis (...). É claro que isso não será assumido. Se falar com os jornalistas, eles dirão ‘Não’. Mas eu sinto que há uma relação óbvia entre a simpatia com que são vistas algumas pessoas e a facilidade com que elas prestam informações aos jornais, aparecem a comentar isto ou aquilo”.

Em causa está mesmo uma potencial ameaça à objetividade do jornalismo, que ocorre sempre numa “zona de fronteira muito complicada”, entre aquilo que é o trabalho normal e profissional dos assessores de imprensa e aquilo que é uma pressão inaceitável, ilícita ou

mesmo uma “chantagem”. A reação por parte do jornalista deverá ser, segundo Carvalho, confrontar a informação, não ouvindo apenas uma fonte: “é preciso dar o desconto, porque o papel do assessor não é dizer a verdade toda, é dizer aquilo que mais convém na estratégia de comunicação da entidade para quem trabalha”. Esta ideia é partilhada por todos os jornalistas entrevistados o que, no seio da minha investigação, me permite concluir que, se, por um lado, o jornalista é detentor de uma capacidade profissional de contornar a pressão feita pelo assessor de imprensa, por outro, a principal fonte de informação e muitas vezes a única – o assessor de imprensa – veicula informação efetivamente de acordo com a estratégia de informação da organização que assessoria.

Quais são os limites éticos da pressão sobre o jornalista? Segundo Rui Santos Gomes, os limites éticos são definidos pelos valores da própria troca de informação. E o valor essencial é a credibilidade. “Se o jornalista fez uma pergunta ao assessor de imprensa e se o assessor de imprensa lhe mentiu, está, digamos, a ter não só um comportamento eticamente incorreto, como inclusive está a pôr em causa a eficácia da sua função”, ilustra o membro da ERC. Neste momento, o jornalista deixa de confiar no assessor de imprensa e o elo de credibilidade está quebrado. Ao contrário da mentira, a omissão é uma prática eticamente permitida, muitas vezes associada à opção de não comentar um assunto com o qual a organização surge relacionada. Há, contudo diferentes estratégias a adotar de acordo com situações muito específicas: é possível ser evasivo, afirmando não comentar ou antes garantindo não dispor de informação segura sobre o assunto; é viável também não se pronunciar no momento, contornando a resposta com a expressão coloquial de tentar saber o que se passa. São todas situações de omissão ou de evasão diferentes entre si, mas nunca mentiras. Além da mentira, há outros limites éticos óbvios identificados pelos entrevistados, como ameaças físicas e financeiras.

#### **2.4. Uma relação de poder**

Na relação entre assessores de imprensa e jornalistas, Luís Paixão Martins prefere atribuir o poder ao jornalista, remetendo para o assessor de imprensa a capacidade de influência. O consultor distancia-se da relação hierárquica pressuposta no exercício do poder, do

“deve/haver” como ele próprio refere, propondo uma relação de convencimento, de dialética e de persuasão. Quanto à perspectiva do controlo, centra-a sobre a informação e não sobre a relação: “O papel do consultor de comunicação é controlar a informação. Não é controlar o jornalista. É influenciá-lo. São duas coisas absolutamente diferentes”, sublinha o consultor de comunicação.

Pedro Santos Guerreiro reconhece tratar-se de uma relação de poder, bem como Arons de Carvalho. Este último alerta para o desequilíbrio desta relação mais visível na imprensa regional, onde “existe uma limitação óbvia à liberdade da Comunicação Social” porque estão “muito dependentes” do “anunciozinho da Câmara, e, portanto, há muitos órgãos de imprensa regional, em que há notícias que são quase *ipsis verbis* os comunicados da Câmara ou das Juntas de Freguesia”. Carvalho estende ainda este desequilíbrio a favor do assessor de imprensa ao mundo do futebol, em que os clubes e a imprensa desportiva vivem “muito dependentes” das notícias em primeira mão sobre renovações de contratos, transferências, declarações em *on* ou *off*, novidades dos grandes clubes e, portanto, os assessores de comunicação dos grandes clubes, e também os empresários mais renomados, têm uma influência muito grande nos órgãos de comunicação social desportiva.

No que respeita ao poder do jornalista, Guerreiro encara-o como um poder delegado pelos leitores e enquadrado e protegido legalmente, na medida em que é reconhecido constitucionalmente. “Qualquer jornalista, sobretudo nas direções, no dia seguinte deixa de ser diretor e o telefone não toca. Todo o poder dele acabou naquele segundo em que deixa a função. Portanto, é a função, e não ele, que lhe dá o poder”, releva o jornalista. Para Guerreiro, o jornalista tem a obrigação de saber usar este poder, sem esquecer que está ao serviço do leitor e sem nunca o entregar a ninguém, incluindo à fonte. “É preferível perder as notícias e vê-las sair noutros jornais, do que perder o poder que se tem de autodomínio e de controlo editorial, seja das notícias seja do jornal como um todo. É preferível perder notícias, e nós às vezes perdemos-las”, reconhece Guerreiro. “Tenho aqui uma notícia para lhe dar mas tem que sair assim, e eu digo: não quero”, ilustra.

Erik Burns, assessor de imprensa do Millennium bcp, opta por alargar o conceito de poder a todas as relações sociais, afirmando que todas as relações são relações de poder,

alertando, contudo, para o facto de que quem gere a relação com os jornalistas numa lógica de poder financeiro ou social não vingará a prazo, ainda que possa alcançar pequenas vitórias a curto prazo. Burns prefere o poder de convencimento, de influência, que exerce através da explicação clara dos assuntos diários que envolvem o Banco para o qual presta assessoria. E refere ainda que é importante manifestar um genuíno interesse nas pessoas. O assessor de imprensa C simplifica esta relação de poder (Anexo J) apresentando-a desta forma: o assessor de imprensa tem informação a divulgar e o jornalista tem o poder de a publicar ou não.

## **2.5. O controlo no processo de produção jornalística**

Luís Paixão Martins prefere a designação de consultor de comunicação à de assessor de imprensa na medida em que, segundo a conceção do próprio, um consultor de imprensa, ou de comunicação, é uma pessoa cuja primeira função é dar conselhos ao seu cliente, à organização que representa. Ora, esta é justamente a fase de construção de conteúdos, “a plataforma que depois proporciona o relacionamento com o jornalista” (Anexo C). É aí que o consultor de comunicação assume maior relevância funcional: segundo Martins, “daí para a frente, tudo depende muito do jornalista”.

De acordo com todos os assessores de imprensa entrevistados, quando o jornalista dispõe de uma informação (“boa ou má”), divulga-a no imediato. E geralmente para um mesmo assunto delicado há mais do que uma versão, muitas vezes todas elas com igual credibilidade. Para esta realidade, Martins propõe uma abordagem: “Se tem um elemento objetivo, a melhor maneira de fazer assessoria de imprensa é divulgá-lo num ângulo estreito. Se tem um elemento negativo, a melhor maneira de fazer assessoria de imprensa é divulgá-lo num ângulo o mais largo possível. Ou seja, contemplar todas as versões/ângulos”. O que se pode revelar difícil de gerir do ponto de vista da consultoria de comunicação é, não o que realmente sucedeu com a organização – o acontecimento –, mas o que a organização esconde ou começa por esconder que sucedeu. E é em não esconder, revelando num ângulo tão mais alargado quanto possível, que reside a mestria do assessor de imprensa no relacionamento com o jornalista.

Quanto ao controlo no processo de produção noticiosa, Pedro Santos Guerreiro deixa bem claro que o poder é do jornalista, “incluindo o poder de abdicar desse poder” (Anexo D). Ilustra Guerreiro: “Se eu entregar esse poder à fonte, e há quem o faça, é o pacto com o diabo, é isso. É o vender a alma em troca de uma vida boa, pelo menos no início. Ou seja, tenho sempre notícias, estou sempre a ter boas notícias, mas não estou a fazer bem jornalismo”. Quando o jornalista abdica desse poder a favor do assessor de imprensa entra muitas vezes no que Guerreiro designa de “manipulação não consciente”, em que, pelo receio de perder determinadas fontes, estas são excepcionalmente bem tratadas. Por outro lado, o poder do jornalista no controlo do processo de produção noticiosa sai reforçado pela porosidade da organização sobre a qual versa a notícia, na medida em que quão mais porosa é a estrutura hierárquica da organização, maior é o número de fontes disponível para o jornalista.

É aceite pela esmagadora maioria dos assessores de imprensa entrevistados que o assessor de imprensa controla o processo de produção noticiosa até veicular toda a informação ao jornalista, momento a partir do qual o poder e controlo editorial são exclusivos do jornalista. Um dos maiores consultores de comunicação do nosso país identificado como assessor de imprensa A (Anexo H) desvincula-se do raciocínio crítico da maioria, afirmando que “o assessor de imprensa não controla nada” e acrescentando que “não há jogo de poder, não há belicismo, não há controlo”. Entendo que a perceção do entrevistado quanto ao controlo tenha ido ao encontro de significados mais bélicos, o que não é de todo o propósito de partida da minha investigação. De qualquer forma, é pertinente a abordagem levantada pelo assessor de imprensa A, quando este considera importante encarar as profissões de assessor de imprensa e jornalista “com a seriedade que merecem e não constantemente envolvidas em palavras negativas como controlo, poder, disputa”. Esta é a introdução do assessor para aquilo que interessa à nossa investigação: “o trabalho do assessor termina quando o jornalista escreve a sua peça”, ainda que o assessor reconheça que muitas vezes há dúvidas finais, ou um contacto posterior com o editor, mas habitualmente termina quando o texto da notícia começa a ser produzido. Neste sentido, o assessor de imprensa assume a função de facilitador de informação, trabalhando a

mensagem e dando-lhe *background* e suporte por forma a que seja não só apelativa como suportada.

## **2.6. Influência, pressões e manipulação**

A informação em si é entendida pelos assessores de imprensa como um produto comercial, com um valor intrínseco de compra e venda, em que o enquadramento ou “embrulho” assume um papel preponderante enquanto valor de troca diferenciador e simultaneamente sedutor, ou no mínimo, interessante. No jogo de influências daquela que é também uma relação de cariz comercial, o membro da ERC Rui Santos Gomes (Anexo E) refere que o jornalista surge numa posição de desequilíbrio face ao assessor de imprensa, na medida em que a proliferação de media permite ao assessor de imprensa escolher o órgão de comunicação social onde gostaria de ver colocada determinada informação. Para o assessor de imprensa a questão já não é se consegue fazer chegar a informação ou não; é, antes, onde é que vai conseguir colocar essa informação, tendo em conta objetivos bem definidos. “A própria assessoria de imprensa, diretamente ou através da agência de comunicação, define uma estratégia, e em muitos casos, são eles que conseguem condicionar a própria atividade da informação”, sublinha Gomes. “O problema coloca-se é quando, muitas vezes, o jornalista obtém uma informação que sai desta rotina, deste processo controlado”, alerta.

A capacidade de influência do assessor de imprensa faz sentido essencialmente ao nível do contacto pessoal. Segundo Erik Burns (Anexo G), quando o assessor quer mesmo que o jornalista se interesse por um assunto, tem de contactá-lo individualmente por e-mail ou, melhor ainda, por telefone. Este exercício vai suscitar no jornalista a ideia de que alguém pensou nele para aquela notícia, o que facilita a tarefa do assessor de imprensa. Outra forma de cativar o jornalista para o assunto que se pretende divulgar como notícia é, segundo Burns, “escalar o assunto”, isto é, dar o exclusivo a um jornalista e só depois comunicar amplamente a todos os outros.

Segundo Maria Teixeira Alves, jornalista do *Diário Económico*, o jornalista não é pressionado diretamente pelo assessor. Mais habitual é a existência de divergências de

pontos de vista e negociações. Mas esclarece: “Acontece é o assessor pressionar através do diretor do órgão de comunicação social. Cabe aos diretores não cederem ou tentarem mediar os conflitos sem prejuízo para nenhuma das partes” (Anexo K). A mais abordada é a pressão do assessor de imprensa sobre o jornalista, mas a pressão no sentido inverso é também referida pelos entrevistados.

Hoje é muito difícil dominar o exclusivo de uma informação. Não há informações que nasçam sozinhas ou solitárias; nascem em comunidade. A título de exemplo, quando é realizado um negócio entre duas organizações, são contratados diversos agentes, entre consultores de gestão, auditores e advogados. Além dos administradores e dos acionistas das duas empresas, há uma comunidade que partilhou essa informação. Há até um regulador a quem se deu conhecimento prévio. Portanto, facilmente aquela informação sigilosa, deixou de o ser para um grupo de 30 ou 40 pessoas. Neste caso, é muito difícil que o consultor de comunicação parta do zero. Há já sempre, no mercado, elementos que definem territórios relativamente à comunicação que o consultor de comunicação não domina. Numa conjuntura com estes contornos, é fácil o jornalista confrontar o assessor de imprensa deste modo, como aliás referiu Luís Paixão Martins no decorrer da entrevista: “tu não me dizes, eu vou falar com outra pessoa”. Nestes casos, “quanto muito, a fonte escolhe o jornal com quem fala primeiro, mas tem de ter cuidado porque toda a gente dos outros jornais sabe que escolheu aquele jornal para falar primeiro; e, portanto, mais cedo ou mais tarde, terá um problema por causa disso” (Anexo C).

Segundo Alberto Arons de Carvalho (Anexo F), a pressão obedece a um “jogo tácito”, em que não há regras e é difícil provar o que quer que seja, uma vez que as conversas tidas não são objeto de gravação. As pressões são implícitas, sem expressão formal, contudo o jornalista está sempre sob pressão. A mestria reside em saber distinguir as pressões lícitas das ilícitas.

Não existindo fontes desinteressadas, na relação entre assessor de imprensa e jornalista há sempre manipulação. Pedro Santos Guerreiro (Anexo D) reconhece tratar-se de uma regra básica de interação, sublinhando que “manipulados somos todos”. Se uma fonte entra em contacto com o jornalista para veicular uma notícia, é porque tem um interesse; quanto à

resposta do jornalista a esta manipulação ou tentativa de manipulação, é normal que resulte numa pressão recíproca. Guerreiro partilha alguns exemplos práticos de manipulação por parte do assessor de imprensa e de pressão recíproca. Antes da nossa entrevista estava a falar com uma fonte que não queria que uma notícia saísse no dia seguinte. A fonte estava a tentar dar-lhe razões para que a notícia não saísse, numa conversa normal, sem conspirações ou manipulações. E o *timing* de publicação da notícia tornou-se uma questão interessante, porque tendo o *Jornal de Negócios* um exclusivo, entre dar num dia ou no dia seguinte, qual seria a diferença? Não era muita. Contudo, a regra editorial do *Jornal de Negócios* dita que a notícia seja publicada no dia, ainda que as fontes considerem que o jornal não tem nada a perder em adiar a publicação por apenas 24 horas, gerando, assim, um ganho mútuo. Muitas vezes o que é insinuado é que o assessor compensa o jornalista *a posteriori*, dando-lhe uma notícia importante num outro momento; principalmente fica a insinuação, o não dito. Esta é a narração de uma conversa normal entre jornalista e fonte, sem forte manipulação, mas, como sublinha Pedro Santos Guerreiro, “as manipulações existem de parte a parte”. E acrescenta: “Nós fazemos *bluff*, são técnicas normais, nós também fazemos ameaças”.

Utilizando um outro exemplo dado por Guerreiro, é possível que o jornalista tenha consigo uma notícia mas não tenha a certeza que ela seja verdade; no entanto, liga à fonte dizendo que tem a certeza que a notícia é verdadeira para obrigar a fonte a comentar, não podendo a fonte refugiar-se no confortável “não comento”. O jornalista pode levar o *bluff* ao limite dizendo à fonte que tem mesmo a certeza e que vai avançar com a notícia com ou sem os comentários da fonte. Segundo Guerreiro, trata-se de um “jogo muito cínico”, com “manipulações dos dois lados”, mas em que o cinismo é aceite pelos dois lados como normal. Cada um sabe qual é o seu papel no jogo. “Nós sabemos que as fontes têm os seus interesses e eles também sabem que nós temos os nossos interesses. Qual é o interesse de um jornal em relação aos leitores? É dar notícias, é ter informação, é vender mais que os outros, é ter, dar caixas”, afirma o jornalista. Segundo Santos Guerreiro contornar manipulações e pressões é muito mais fácil do que parece: “É muito fácil resistir a uma pressão. É dizer não”, responde prontamente.

Para o assessor de imprensa C é sempre possível distorcer a verdade, mas se o jornalista for um bom jornalista vai sempre percebê-lo (Anexo J). Segundo o mesmo assessor de imprensa, “não existem jogadas”: “Há planos de comunicação que se constroem e colocam no terreno da informação. A sua eficácia é medida pelo impacto que produzem em termos mediáticos”.

Quanto à manipulação, Maria Teixeira Alves, jornalista do *Diário Económico*, é concisa: “Eu não escrevo o que não quero” (Anexo K). Mas esta postura não evita de todo a manipulação. Acrescenta a jornalista:

“Já me aconteceu os diretores, nas minhas costas, alterarem os meus artigos para agradarem a assessores de imprensa com quem têm relações mais próximas. Os diretores são muito bajulados pelos assessores de imprensa e aí sim pode falar-se em relações de poder; há trocas de favores”.

A alternativa à manipulação, segundo a jornalista, é ter uma visão clara do que é importante e interessante, acrescentando algo à opinião pública. Maria Teixeira Alves assume não dar hipótese a que o ângulo do artigo não seja o seu, exceto se “sentir” que a sugestão do assessor de imprensa é melhor do que a sua própria.

Já o jornalista B (Anexo M) afirma nunca ter sofrido tentativas claras e criminosas de manipulação, ainda que reconheça que há manipulação em diferentes graus (não os explicitando) e que já foi alvo de pressões provenientes do campo político (tentativas de descredibilização) e nunca empresarial. No entanto é claro ao afirmar que nunca foi induzido a escrever nada em que não se revisse: “O dia em que isso acontecer é o dia em que eu abandono a profissão, não tanto como retaliação contra a profissão, mas sobretudo num reconhecimento de incompetência da minha parte”. Reconhecer a tentativa de manipulação pode, todavia, ser o primeiro passo, para a desconstruir. O jornalista C já se sentiu manipulado em mais do que uma situação, sobretudo através do fornecimento de informação parcelar sobre determinado acontecimento que afinal não refletia “toda a verdade” sobre o assunto. Afirma o jornalista: “Posteriormente, conhecidos mais dados sobre o tema, naturalmente não me revi nas notícias publicadas” (Anexo N).

## 2.7. As funções do assessor de imprensa enquanto fonte

Há uma realidade incontornável para todos os assessores de imprensa e reconhecida por todos os jornalistas: é preferível um acesso direto à fonte, isto é, aos protagonistas envolvidos nos factos da notícia, porque neste caso não há margem para mal entendidos. Daí que o papel de mediação do assessor de imprensa seja muitas vezes preterido pelos jornalistas, pelo menos quase até ao final do processo de produção noticioso.

Segundo o jornalista A (Anexo L) o ideal, para conseguir fazer um jornalismo de boa qualidade, isento e equilibrado, será recorrer ao assessor de imprensa apenas para confirmar oficialmente os factos (como confirmação de números ou rumores sobre fusões ou aquisições) e para conhecer a posição oficial das empresas. Esta realidade é ainda mais necessária quando se trata de empresas cotadas em bolsa. Recorrer ao assessor de imprensa enquanto fonte, implica para o jornalista A ter a consciência de que o assessor, tal como todas as fontes, tem interesses legítimos e ilegítimos, e que todas as informações por ele veiculadas devem ser confirmadas junto de outras fontes antes de serem publicadas. Segundo a experiência profissional deste jornalista, “os assessores servem apenas para três coisas”: confirmar factos e obter respostas oficiais das empresas, pedir entrevistas a gestores das empresas pelos canais oficiais (também é possível fazer o pedido diretamente aos visados) e, em ocasiões muito esporádicas, receber dicas sobre histórias. Contudo, o jornalista A reconhece que há diversos colegas de profissão que dependem quase exclusivamente dos assessores de imprensa para obterem notícias, o que os coloca numa posição mais vulnerável e de menor poder negocial. Esta dependência exclusiva do assessor de imprensa pode justificar-se pela inexperiência do jornalista ou até mesmo pela sua incompetência ou desonestidade.

Pedro Santos Guerreiro (Anexo D) reconhece que a partir do momento em que contacta um assessor de imprensa perde o controlo da informação. E justifica: “Porque o assessor sabe que nós temos essa informação e, portanto, se a informação for desfavorável, imediatamente vai trabalhar para que essa informação saia doutra forma”. Neste ponto, começa o processo de convencer, de traçar um ângulo diferente. O que não é aceitável, segundo Guerreiro – mas que é muito frequente – é o assessor de imprensa ir seguidamente

falar com outros jornais para antecipar a notícia proposta pelo primeiro jornalista com o objetivo de criar um contrafacto, destruindo assim a notícia inicial. Neste caso, Guerreiro considera que a função do assessor de imprensa é “completamente desvirtuada” e “viciada”, uma vez que deixou de ser alguém que “serve de charneira entre os jornalistas e as empresas/instituições e passou a ser alguém que está a fazer controlo, ou gestão, se preferirmos, para sermos menos maniqueístas, do fluxo informativo”.

Maria Teixeira Alves, jornalista (grande repórter) no *Diário Económico* afeta a todos os temas da banca, afirma que é possível construir uma notícia sobre uma determinada empresa sem consultar o seu assessor de imprensa, ainda que o assessor de imprensa deva ser o interface entre o jornalista e os órgãos de decisão no seio da empresa (Anexo K). Contudo, Maria Teixeira Alves acrescenta que o assessor “deve cativar” para ser ouvido no percurso de uma notícia e não deve ser um “branqueador de notícias”. Para a jornalista, todas as etapas do circuito de produção jornalística são controladas pelo jornalista, pelo que o assessor poderá ser proativo no momento em que “a sua sensibilidade lhe diz” que a empresa tem algum assunto que poderá ter interesse jornalístico, tomando a iniciativa de contactar um jornalista da sua confiança para lhe veicular essa informação.

## **2.8. O seu perfil de competências chave**

O perfil de competências do assessor de imprensa é encarado por todos os entrevistados como complexo e multidimensional. Dada a sua riqueza, merece uma análise mais detalhada.

Luís Paixão Martins valoriza essencialmente a capacidade de recolha de informação, considerando que “um *media relations* tem de ser um dossier humano dos assuntos com os quais se relaciona com os jornalistas” (Anexo C). Trata-se de um especialista, no plano da comunicação, dos vários dossiers que transporta consigo, porque a sua interação é com um público muito exigente e, por natureza, contestatário e questionador. Um jornalista, por regra, é um “advogado do diabo”, segundo o consultor de comunicação. “Portanto, não chega ter uma argumentação, mesmo sólida, em torno de uma ideia. Tem de ter a

capacidade de conseguir destruir, respondendo, naturalmente, a dúvidas, inquietações, palpitações, que lhe vão sendo colocadas”, argumenta. O assessor de imprensa tem de falar como porta-voz de um determinado interesse – é este o elemento fundamental que define o perfil do assessor de imprensa para Martins. O segundo elemento, de acordo com o consultor, reside num grande espírito de combate, o nunca desistir, enfrentando e procurando influenciar jornalistas estereotipados, que estão completamente predispostos a escrever exatamente o contrário daquilo que o assessor de imprensa pensa. O terceiro aspeto relevado por Martins consiste em considerar que “o publicado é uma visão do jornalista sobre o nosso trabalho, e essa visão pode ser boa ou má”. Explica o consultor:

“Eu nunca telefono a um jornalista a agradecer ou a criticar. Ou seja, até ao momento em que a coisa é publicada eu interajo o mais que posso, até à última hora, a procurar defender os meus interesses, dos meus representados. Depois de publicado, é uma peça de comunicação, de outrem, que não minha, que eu consigo avaliar mas que não recebe nenhum input posterior da minha parte”.

Rui Santos Gomes, membro da ERC, releva a adequação às particularidades da sua função dentro da estrutura onde trabalha, seja uma empresa, uma ONG ou qualquer outra entidade, bem como o grau de proximidade no relacionamento com quem decide, o qual acaba por estabelecer o tipo de informação a que tem acesso e a autonomia que conquista na gestão de determinados processos e, por sua vez, a forma como esta autonomia lhe permite tomar iniciativas. A capacidade de observação é tão decisiva como a de perceção do que é ou não relevante/acessório, ou mesmo a de controlo de danos (*damage control*), e ainda uma grande capacidade de imaginação para criar factos ou pseudoacontecimentos. Gomes acrescenta “uma boa base de relacionamento formal e informal com os jornalistas”, considerando mais relevante, seguro e eficaz um bom relacionamento com o diretor do que com o jornalista, dada a mobilidade funcional nas redações ao nível dos repórteres.

Um aspeto básico mas não menos relevante e referido por todos os entrevistados: é importante gostar de notícias e reconhecer o valor da comunicação social. Segundo Gomes, “é importante conhecer quem são os leitores normais porque os leitores profissionais leem de maneira diferente. Um leitor normal, provavelmente, lê um jornal por dia. Provavelmente, não se vai lembrar da notícia no dia seguinte. Provavelmente, não vai questionar o que está lá escrito”. Por oposição, acrescenta o membro da ERC:

“Um leitor profissional, ao ler a mesma notícia em mais do que um jornal, vai analisar a notícia de outra forma. Nós só valorizamos os jornais que são especialistas em nós, em vez de valorizarmos os jornalistas que não são especialistas mas têm muito mais leitores e escrevem de uma maneira diferente”.

## **2.9. Ação ou reação**

Segundo Luís Paixão Martins (Anexo C), quando uma determinada plataforma de comunicação é menos relevante, esta pode ser mais proativa. A título de exemplo, se um assessor de imprensa encetar o seu trabalho estratégico numa nova empresa, assumindo a gestão de comunicação de um novo protagonista, ele pode traçar um plano de comunicação e segui-lo, passo a passo, de acordo com os seus objetivos e estratégias de um modo completamente proativo. Por seu lado, quando uma plataforma de comunicação é conhecida, torna-se por conseguinte mais relevante, portanto é muito difícil ser apenas proativo, porque há um interesse crescente, não só da comunicação profissional mas mesmo da comunicação das redes sociais, relativamente a essa plataforma de comunicação. Inclusivamente, a própria concorrência tende a fazer comunicação sobre essa plataforma. Portanto, como conclui Martins, “a proatividade, embora possa decorrer naturalmente do exercício da atividade do próprio assessor de imprensa, também decorre de fatores estranhos que têm a ver com a própria notoriedade e relevância da plataforma com que ele trabalha”. Com mais relevância é mais difícil assumir estratégias de comunicação proativas. Dificilmente os ângulos e os momentos de pessoas, marcas e instituições muito conhecidas são determinadas exclusivamente pela ação proativa dos seus assessores de imprensa. O consultor de comunicação dá-me uma resposta sólida para esta realidade: “quanto melhor trabalha o assessor de imprensa no sentido de aumentar a notoriedade da plataforma comunicacional que trabalha, mais lhe escapa a capacidade de a manter sob controlo”.

Já para Rui Santos Gomes (Anexo E), membro da ERC, a assessoria de imprensa deve dominar as duas capacidades: agir e reagir. O assessor de imprensa deve ter uma capacidade de antecipação, sendo ele o produtor de informação, e deve também estar

suficientemente preparado para reagir a uma solicitação externa, fazendo-o rapidamente e em tempo útil. “Preferencialmente, ele deve ser ativo, mas também tem de estar suficientemente capacitado, organizado, para ser reativo. As duas funções são inerentes a uma assessoria”, afirma Gomes. As estratégias de ação ou reação dependem do momento e da própria organização. Dando o exemplo da comunicação política, o membro da ERC refere que em fases de campanha eleitoral, em que há um “jogo permanente de vários partidos” verificam-se momentos mais reativos, enquanto em períodos não eleitorais se procura trabalhar mais por antecipação, especialmente se se representar a oposição.

Entre ação e reação, Paulo Fidalgo, consultor de comunicação e ex-diretor geral de comunicação no Millennium bcp, afirma que depende da estratégia definida (Anexo O). Segundo o consultor, a assessoria de imprensa pretende resolver variadíssimos problemas de comunicação e de relacionamento entre uma entidade e a sociedade, mas este opta por tipificar duas situações mais comuns: a de uma opinião negativa que é preciso minimizar ou mitigar; e a de uma oportunidade de valorização que é preciso capitalizar. Se o assessor de imprensa investir os seus dias em ações de mitigação é porque há uma anormalidade consistente, isto é, o negócio de uma determinada empresa gera uma conflitualidade excessiva. O contrário também não é muito comum, revelando geralmente a inexistência de concorrência no mercado. Sugere Paulo Fidalgo: “Se tivesse que estabelecer um padrão de normalidade comportamental no binómio ação-reação, eu diria que o desejável é que em 80% dos casos se usem recursos para ação e, em 20% para reação”. Fidalgo reconhece ainda, pela sua experiência profissional, que há muitas reações que são consequência de não ter havido ações profiláticas.

## **2.10. Estratégias de antecipação por parte do assessor de imprensa**

Para Luís Paixão Martins (Anexo C), o principal instrumento de antecipação é a experiência. Daí a sua preferência por ter como assessores de imprensa antigos jornalistas. Segundo Martins, é-lhes mais fácil antever o comportamento dos seus ex-colegas: “não por serem amigos deles, mas porque sabem qual a abordagem mais adequada para contactar com eles; têm sentido prático”.

Para Erik Burns (Anexo G), assessor de imprensa do Millennium bcp há já oito anos, as principais questões que o assessor tem de colocar a si mesmo, por antecipação, são: qual a notícia que gostava de ler sobre o assunto em questão e qual o título que quer ler na notícia. E quando se trata de uma notícia negativa, qual é o título que não quer ver. Os títulos são, portanto, extremamente relevantes. É possível incluir no texto de um comunicado de imprensa o título que o assessor de imprensa gostaria que fosse escolhido pelo jornalista para publicação no dia seguinte. Quando são situações tecnicamente complexas, convém falar com alguém sobre os erros que os jornalistas poderão cometer quando publicam uma notícia, que poderá ter sido mal interpretada por eles. Por vezes, o assessor de imprensa deve considerar elaborar um comunicado de forma diferente, para evitar falsas interpretações.

Como forma de antecipação ao jornalista, Burns sugere uma análise caso a caso, muito ponderada, mas refere que quando está na posse de uma informação antes do jornalista, como no caso da apresentação de resultados do Banco, começa a analisar a informação com bastante antecedência, antecipando-se às potenciais perguntas dos jornalistas.

### **2.11. O processo de decisão do que é notícia**

Luís Paixão Martins é peremptório em afirmar que quem decide o que se publica é o jornalista: “Sobre isso não há dúvida nenhuma. O jornalista decide como publica”. Mas acrescenta: “Se o consultor de comunicação for competente, naturalmente que consegue condicionar a intervenção do jornalista. Porque o consultor de comunicação sabe determinar quando tem um facto novo e interessante, ou seja, aquilo a que os jornalistas chamam uma notícia”. Martins salienta que “hoje em dia as regras são mais fluidas e os jornalistas são mais arbitrários”, na medida em que há duas décadas era mais fácil antever o desfecho noticioso de uma determinada informação. Luís Paixão Martins avança uma informação útil para a nossa investigação, na medida em que é um fator desequilibrador da relação assessor de imprensa/jornalista:

“Se eu quisesse ser politicamente correto, diria que a maior parte das notícias que saem nos jornais tem origem nos jornalistas. Mas não tenho a certeza sobre isso. Acho que as notícias resultam a maior parte das vezes de factos; se resultam de factos, quem tem o conhecimento prévio dos factos não são os jornalistas. São as partes envolvidas. E portanto, a partir daí, não se pode dizer que a maior parte das notícias nascem da observação dos jornalistas. Ontem, um jogador de futebol (Hulk do FC Porto) foi transferido para um clube russo. Quem espoletou a notícia foi o Zenit, porque teve o prévio conhecimento, porque é uma das partes envolvidas e publicou no site do clube a notícia da transferência. Não estou a ver como é que um jornalista poderia ser o iniciador desse processo. O jornalista só sabe de um facto depois de ele ter acontecido”

### **2.12. Acesso à fonte vs. acesso ao espaço editorial**

A crescente profissionalização das fontes, nomeadamente no seio das organizações, é reconhecida pela maioria dos entrevistados como um foco de pressão sobre os media, que se traduz numa maior capacidade de acesso das fontes ao espaço editorial. Não há organização que abdique da função estratégica de assessoria de imprensa, mas, do outro lado, há também uma grande pressão dos jornalistas sobre as fontes. Segundo Luís Paixão Martins, este facto justifica-se porque “há muitos mais meios, sejam eles industriais, profissionais ou sociais, e há muito mais competição entre os media”. Assim, os profissionais de assessoria de imprensa desenvolvem essencialmente dois tipos de trabalho: a promoção de plataformas de comunicação a partir do zero, captando os jornalistas para um novo conceito/projeto/produto; e a reação aos pedidos constantes dos jornalistas que diariamente são confrontados com respostas evasivas ou não respostas sobre assuntos que a organização pretende evitar. Para Paixão Martins, esta é uma questão “biunívoca” em que “há fontes a pressionar jornalistas e jornalistas a pressionar fontes”.

### **2.13. O comunicado de imprensa**

Quando Luís Paixão Martins criou a LPM Comunicação, em 1986, decidiu que não teriam comunicados de imprensa na organização, não fariam conferências de imprensa, nem visitas a empresas. De qualquer forma, viu-se forçado a alterar o desígnio inicial, já tendo

feito um pouco dos três. A intenção inicial procurava apostar exclusivamente na relação personalizada, que decorre de um trabalho pessoal entre o assessor de imprensa e o jornalista. Detalha Luís Paixão Martins: “Depois, há um aspeto, que é o aspeto da multiplicação, e esse pode ser tratado com produtos mais generalistas. A primeira intervenção, a intervenção estruturante, deve ser feita a nível pessoal”. Neste ponto em particular todos os assessores de imprensa entrevistados partilham do raciocínio de Paixão Martins, o que não invalida a necessidade e pertinência do comunicado de imprensa na atualidade como documento formal. Para Martins, o que é obrigatório em termos formais é um documento que assente “o mandato de comunicação”: “Nós, sobre um determinado assunto, só podemos dizer um conjunto de coisas, não podemos dizer outras. Somos representantes, temos um mandato. E digamos que para isso temos de construir um documento que sirva de baliza”, detalha.

Para Erik Burns, o comunicado de imprensa é uma “ferramenta imprescindível”, que estabelece uma relação direta entre o que é comunicado ao jornalista e o que é publicado. Para o assessor de imprensa do Millennium bcp, “é evidente que o *press release* é apenas uma desculpa para uma conversa”, mas “infelizmente, nem sempre é utilizado para isso, ou por falta de tempo ou porque não vale a pena”. Numa realidade perfeita, enviar-se-ia o comunicado para os jornalistas relevantes e depois telefonar-se-ia e conversar-se-ia com eles sobre o assunto. Se o conteúdo de um comunicado de imprensa é interessante, é natural que venha a ser notícia; e, neste caso, o formato é pouco relevante. Quanto à expectativa de um comunicado de imprensa “banal” é uma notícia breve.

#### **2.14. As particularidades da assessoria de imprensa no jornalismo económico**

Luís Paixão Martins distingue o jornalismo económico, optando por diferenciá-lo do jornalismo político ou do jornalismo desportivo, pelo facto de, segundo ele, dar mais importância às instituições do que às pessoas. E, por essa razão, os assessores de imprensa institucionais, que designa de porta-vozes, têm um papel diferente na comunicação com os jornalistas, porque falam em nome das instituições. No que diz respeito às instituições

financeiras, a comunicação que é publicada no jornalismo económico é uma comunicação de carácter institucional: o protagonista da informação é o banco e não o banqueiro. Enquanto na vida política e na vida desportiva, geralmente os protagonistas das notícias são pessoas (os políticos e os desportistas). Isto não quer dizer que haja mais assessores de imprensa nas empresas do que nos clubes desportivos, ou nos partidos políticos e no governo. Sugere Martins: “Provavelmente, até haverá menos e, por essa razão, o jornalismo económico está mais dependente dos assessores de imprensa do que o jornalismo político ou o jornalismo desportivo”. Segundo o consultor, aposta-se num “reforço da imagem das instituições, sendo secundarizados os protagonistas”.

Ainda seguindo a abordagem de Martins, a assessoria de imprensa no jornalismo económico deve ter em atenção que a comunicação política difere em alguns pontos nucleares da comunicação empresarial. Os agentes políticos investem em duas práticas simultâneas: comunicam-se a si próprios e comunicam-se adversariamente face aos outros. Acrescenta Luís Paixão Martins: “Portanto, há aí, digamos, um palco criado em que os protagonistas estão permanentemente a comunicar uns contra os outros. Mas na comunicação empresarial isso existe muito pouco. Ou seja, é muito raro encontrar numa empresa, uma dificuldade de reputação que nasça da comunicação de um seu concorrente”. As empresas têm um tipo de comunicação mais centrada na sua promoção do que no ataque aos seus concorrentes. Geralmente, os problemas de reputação que surgem nas empresas resultam de outros fatores ou da atividade das entidades supervisoras, ou de questões que têm a ver com o público, com os consumidores, com os clientes.

Pedro Santos Guerreiro rejeita que ao nível do jornalismo económico os assessores de imprensa sejam as principais fontes de informação para os jornalistas. No entanto, reconhece que:

“Se fizermos uma métrica por números de notícias que são publicadas, admito que os assessores de informação, assessores de imprensa e assessores de comunicação tenham algum peso, mas se distribuirmos pela importância das notícias, e vamos assumir como critério de importância, a exposição que as notícias têm nas primeiras páginas (...) discordo completamente disso, de que são os assessores de imprensa as principais fontes. Não são”.

Guerreiro após fazer esta afirmação deixa bem claro que não gosta da relação existente entre jornalistas e assessores de imprensa, pelo facto dos interesses de ambos não coincidirem e muitas vezes serem mesmo opostos, assumindo não ter uma boa relação com as agências de comunicação. O jornalista rejeita o jogo de influências proposto pelas agências de comunicação, que considera prejudicial aos jornais:

“Os assessores de comunicação dizem sempre que estamos do mesmo lado. Não é nada verdade, não estamos nada do mesmo lado. Temos uma visão completamente diferente sobre a mesma coisa que se chama informação. E portanto, eu vejo muito mais ameaças do que oportunidades nessa relação. Agora, temos que viver com eles. E portanto, temos que ter uma relação, não só de respeito recíproco, mas de um bocadinho de respeitinho também, recíproco. E não podemos fazer uma coisa que é fácil de fazer, que é um pacto com o diabo, que é, ou seja, vender a alma em troca das facilidades que isso dá, e as facilidades são... é muito fácil quando se fala com um assessor de comunicação de uma agência que tem clientes muito importantes, ou com o assessor de um ministro com muita influência, é muito tentador ter uma boa relação com ele e fazer um jogo de troca, que é um jogo que não é explícito, é um jogo subentendido, em que eu o trato bem e ele trata-me bem. Em que tratá-lo bem é pôr setores para cima, é dar a informação como eu percebo que lhe convém, e ele em contrapartida dá-me notícias”

Guerreiro acaba por assumir ter um “enorme preconceito” em relação a agências de comunicação, considerando que estas são em grande parte responsáveis pelo mau nome que o jornalismo, nomeadamente o jornalismo económico, tem. E porquê? Porque, julga saber (“e não consigo provar isto”) que há agências que vendem serviços a empresas, garantindo-lhes que conseguem determinados resultados que, na verdade, não controlam.

Numa abordagem mais distanciada, Alberto Arons de Carvalho alerta-nos para a realidade das redações, que cada vez mais reduzidas em número de jornalistas, veem os seus profissionais limitados na capacidade de investigação da notícia. A notícia está a ser cada vez mais objeto de tratamento por parte dos assessores e cada vez menos objeto de investigação e pesquisa própria por parte dos jornalistas. Esta comodidade para o jornalista, segundo Carvalho, “paga-se cara em termos de isenção, de rigor informativo, de independência perante o poder económico (...) há um mundo que está a crescer imenso e um mundo que está a diminuir, os jornais. A crise da imprensa é de facto gravíssima, não é?”.

### **2.15. A diferença entre o sucesso e o insucesso de uma ação/estratégia de comunicação**

Não foi tarefa fácil levar os entrevistados a partilhar estratégias de assessoria de comunicação bem sucedidas e mais difícil ainda ações fracassadas. De qualquer forma, ficam alguns bons registos, com as limitações impostas, em alguns casos, pela confidencialidade inerente. A diferença entre o sucesso e o insucesso de uma estratégia de comunicação pode ser um bom ponto de partida para explorar as táticas de controlos subjacentes aos processos de comunicação que estruturaram as hipóteses de partida da minha investigação.

Luís Paixão Martins referiu em entrevista uma história de sucesso com 20 anos relativa à campanha de marketing das privatizações do governo de Cavaco Silva. Na altura, Portugal vivia um ambiente favorável às nacionalizações e naturalmente contra as privatizações. Tinha início a liberalização da economia. E à data, a LPM Comunicação desenvolveu um trabalho muito relevante no sentido de levar as pessoas a encararem as privatizações como um elemento importante das suas vidas, que modernizava o País e nos tornava competitivos internacionalmente. O conjunto de operações praticamente não foi contestado, obteve bons resultados de encaixe financeiro e de entrega a grupos portugueses de empresas. “É um marco na nossa história e ainda por cima é uma espécie de episódio fundador das *Public Relations* em Portugal, porque até esse momento, a nossa atividade era circunscrita a coisas mais pequenas e ali ganhou uma dimensão maior”, destaca Paixão Martins.

Quanto a ações fracassadas, Martins reconhece que ao longo da sua carreira houve várias, nomeadamente ao nível da comunicação política. No rescaldo das eleições autárquicas que levaram Guterres a apresentar a demissão do governo, a LPM Comunicação esteve por trás de algumas decisões erradas, porque não se apercebeu atempadamente da escala de contestação ao “Guterrismo” e do facto dessa contestação ter tido impacto direto nas autarquias. Reconhece Martins: “Foi um arraso eleitoral do qual não nos apercebemos. Se nos tivéssemos apercebido de que aquelas eleições iriam servir para mostrar um cartão

vermelho ao governo, teríamos certamente proposto estratégias diferentes, mais afastadas do governo”.

Já para Erik Burns, assessor de imprensa do Millennium bcp, “as coisas bem feitas” dependem muito do planeamento. Quando há ações mal sucedidas é preciso focar imediatamente no *follow-up* da notícia para que o dano seja limitado. Para o sucesso da comunicação, o *timing* escolhido é importante. Segundo Burns, realizar um *briefing* prévio com os jornalistas é outra medida que pode minimizar os danos de uma ação inicialmente mal sucedida. Há ainda um risco genérico que se prende com o facto de os jornais não quererem todos a mesma notícia. Quando assim acontece, os jornais tentam encontrar um ângulo que os diferencie dos demais. Nos casos em que estamos a lidar com situações complexas, a tentação de noticiar um ângulo diferente é o risco de se desviarem do essencial da notícia e de, assim, desvirtuarem o que é proposto pelo assessor de imprensa.

Quanto a uma ação bem sucedida, Burns arrisca-se a afirmar que quando a matéria-prima é boa a ação de comunicação é sempre bem sucedida, dando o mais recente exemplo da primeira praia urbana em Portugal, que marcou o verão dos lisboetas em 2014: a praia do Torel, situada no Jardim do Torel, no centro de Lisboa, a apenas três minutos a pé da Avenida da Liberdade. Esta foi uma das ações de comunicação que integrou a nova campanha institucional do Banco Millennium bcp “Para Um Novo Mundo, Um Novo Millennium”, convidando todos sem exceção, em plena cidade, a vir dar um mergulho ao jardim do Torel, que foi transformado na primeira praia do nosso país, durante o mês de agosto de 2014. Segundo o assessor de imprensa, a ação de comunicação limitou-se ao essencial: envio de um comunicado de imprensa e de fotografias aos órgãos de comunicação social, com divulgação nas redes sociais. Sublinha Burns: “Há uma verdade básica na Comunicação Social: se o acontecimento tem valor mediático, vai ser notícia. Se não tiver interesse mediático, não é possível convencer alguém a escrever sobre o assunto”. E acrescenta: “Podes ter sempre uma pequena vitória: uma breve. Mas não vais ganhar uma página inteira, apesar de haver uma grande pressão para que o acontecimento seja notícia”. E a praia do Torel mereceu algumas páginas inteiras e peças de televisão no disputado jornal das oito.

Quanto aos casos mal sucedidos, Burns vai ao encontro dum ponto já abordado por Pedro Santos Guerreiro, ao também ele colocar em causa a “capacidade onnipotente” do assessor de imprensa para condicionar as escolhas editoriais do jornalista/editor, numa lógica de jogo de influências ou troca de favores. De acordo com Burns, há um limite no interesse sobre determinado tipo de notícias, em relação às quais o assessor de imprensa não pode estar à espera de um grande retorno. É importante haver algum retorno e manter a presença em alguns espaços. Burns reconhece que, nestes casos, há agências de comunicação que conseguem fazê-lo pelas relações que têm com os órgãos de comunicação social, mas pela sua experiência de mais de 20 anos no ramo, “as empresas têm de pensar bem se vale a pena gastar “balas” nestas situações”. O assessor de imprensa faz questão de clarificar:

“É importante desmistificar a ideia de que basta ligar a um jornalista e pedir-lhe que coloque determinada notícia. A agência de comunicação consegue vender este serviço quando partilha exemplos de situações em que o conseguiu. Mas nem sempre o consegue. A notícia pode ter entrado aleatoriamente, sem qualquer intervenção, e a agência de comunicação faz questão de atribuir a si o mérito dessa ‘conquista’”.

## **2.16. A importância dos media sociais**

O consultor de comunicação Luís Paixão Martins distingue media profissionais de media sociais, atribuindo de forma “simplista” aos meios de comunicação social como televisão, rádio e imprensa (e seus correspondentes sítios *online*) a designação de media profissionais. Paixão Martins afirma mesmo que na sua agência continuam a dar “todo o mérito” aos “media profissionais” e que “não há comparação entre um canal como a televisão “onde uma peça de comunicação atinge um milhão de pessoas e tem uma credibilidade diferente do que tem nos media sociais” e com um *post* no Facebook ou no Twitter”. Segundo Paixão Martins não há mesmo comparação e aqui entenda-se que para o consultor a televisão é muito mais eficaz e abrangente (Anexo C). De qualquer forma, Martins reconhece que é preciso estar onde estão os clientes dos produtos das empresas a que presta assessoria.

Quanto à presença das empresas na redes sociais Rui Santos Gomes considera ser importante uma abordagem cautelosa, na medida em que “o *target* é diferente, o

relacionamento é diferente, é impessoal, a linguagem é completamente diferente”, sendo que habitualmente “não estou para dar grande informação, estou para dar *headlines*, estou para dar alguns elementos informativos, e, noutros casos, até lúdicos, de entretenimento, fotos vídeos, e portanto, é um outro universo”.

Já Erik Burns admite não acreditar nos media sociais. A afirmação é radical, mas fundamentada na experiência de quase uma década como assessor de imprensa: “Qualquer invenção tecnológica muda qualquer coisa mas não muda a parte central, a parte *core*. A parte *core* não tem nada a ver com o meio. A parte *core* é tentar explicar qualquer coisa ao mundo. E isto não mudou”, sublinha. Para Burns, os media sociais foram cooptados pelas empresas, o que segundo o gestor de comunicação do Millennium bcp, causa desinteresse neste canal como meio preferencial de contacto dos clientes com o Banco. Burns questiona e responde: “As empresas devem lá estar? Devem. Devem investir nos *social media*? Devem. Devem considerar os *social media* como a sua preocupação central? Não”. Segundo o assessor de imprensa, os media sociais são apenas um “parasita” dos media tradicionais, uma vez que o grande fluxo de informação sobre as empresas nos media sociais tem início no jornalismo tradicional, ou seja, a matéria-prima de uma notícia tem origem num órgão de comunicação tradicional. Quanto à utilização do Facebook para comunicar com os jornalistas, Burns não o utiliza, já que não o considera o meio adequado, afirmando mesmo que os jornalistas não acompanham as páginas do Millennium bcp nesta rede social, reconhecendo que não há uma estratégia conjunta do Millennium bcp para as redes sociais.

### 3. Enquadramento: o Grupo BCP

O Banco Comercial Português, como tive oportunidade de introduzir na metodologia do estudo de caso, lidera a banca comercial em Portugal em número de sucursais, clientes, ativos, crédito e depósitos, assumindo ainda uma posição de destaque no continente europeu através das suas operações na Polónia e na Suíça. Em África, as suas operações bancárias centram-se em Angola e Moçambique. O banco opera ainda em Macau, desde 2010, ano cujo último trimestre será objeto do meu estudo de caso, através de uma sucursal de pleno direito (*onshore*). 2010 foi também o ano de assinatura de um memorando de entendimento com o Banco Industrial e Comercial da China, tendo como objetivo reforçar a cooperação entre os dois bancos. A sucursal de Macau tornou-se, desde então, um polo estratégico para o desenvolvimento das relações económicas entre Portugal, Angola, Moçambique, China e todo o espaço europeu, nomeadamente nas áreas de banca de investimento e *trade finance*. O Grupo BCP destaca-se ainda pela sua presença nas ilhas Caimão.

No quadro abaixo, é possível consultar de forma breve os principais marcos históricos desde a fundação do BCP, com informação atualizada à data de 30 de junho de 2014:

#### **FUNDAÇÃO E CRESCIMENTO ORGÂNICO**

**1985** – Fundação

**1989** – Lançamento da “Nova Rede”

**Até 1994** – Crescimento orgânico, atingindo quotas de mercado de cerca de 8% em crédito e depósitos

#### **DESENVOLVIMENTO EM PORTUGAL POR AQUISIÇÕES E PARCERIAS**

**1995** – Aquisição do Banco Português do Atlântico, S.A.

**2000** – Aquisição do Banco Pinto & Sotto Mayor à Caixa Geral de Depósitos (CGD) e incorporação do Grupo José Mello (Banco Mello e Império)

**2004** – Acordo com o Grupo CGD e com a Fortis (Ageas) para o negócio de seguros

#### **INTERNACIONALIZAÇÃO**

**1993** – Início da presença no Oriente

**1995** – Início da atividade em Moçambique

**1998** – Acordo de parceria com o BBG (Polónia)

**1999** – Estabelecimento de uma nova operação (*greenfield*) na Grécia

**2000** – Integração da operação seguradora na Eureko

**2003** – Constituição do Banque Privée

Alteração da denominação da operação na Polónia para Bank Millennium

**2006** – Adoção da marca única “Millennium” / Constituição do Banco Millennium Angola

**2007** – Início da atividade na Roménia

**2008** – Acordo de parcerias estratégicas com a Sonangol e com o BPA

**2010** – Transformação da sucursal de Macau *off-shore* em *on-shore*

#### **PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO ENVOLVENDO O DESINVESTIMENTO DE ATIVOS NÃO ESTRATÉGICOS**

**2005** – Venda da Crédilar / Alienação do BCM ficando com sucursal *off-shore* em Macau / Desinvestimento na atividade seguradora e acordo de parceria com a Ageas para atividade de *bancassurance*

**2006** – Venda da participação de 50,001% no Interbanco / Conclusão da venda de 80,1% do capital social do Banque BCP em França e no Luxemburgo

**2010** – Alienação de 95% do Millennium bank AS na Turquia e acordo para a alienação da totalidade da rede de sucursais e da respetiva base de depósitos do Millennium bcp bank nos EUA

**2013** – Alienação da totalidade do capital social do Millennium Bank Grécia (MBG) ao Piraeus Bank / Alienação de 10% do capital social do Banque BCP no Luxemburgo / Venda da totalidade da participação no Piraeus Bank

**2014** – Alienação da totalidade do capital social da Banca Millennium Roménia (BMR) ao OTP Bank

#### **Quadro 7 – Marcos históricos do Grupo Millennium**

O quadro acima estrutura essencialmente quatro fases de desenvolvimento distintas do Grupo Banco Comercial Português, que decorreram durante os primeiros 25 anos do banco, isto é, entre 1985 e 2010. Vai ainda além de 2010, abarcando o que de mais atual me foi possível até à conclusão da redação da tese, isto é, o primeiro semestre de 2014 na história do BCP.

A primeira fase do desenvolvimento do BCP (1985-1995) caracterizou-se pelo crescimento orgânico e pelo aumento da sua presença e quota no mercado português de serviços

financeiros. Nesta fase, foram exploradas as oportunidades resultantes da desregulamentação e liberalização do setor bancário em Portugal, através da oferta de produtos e serviços inovadores e de qualidade (Faria, 2001).

A segunda fase teve início em 1995 (estendendo-se até 2000) com a intensificação da concorrência no mercado bancário doméstico, na sequência da modernização das instituições financeiras existentes e da entrada de novas instituições bancárias e financeiras estrangeiras. Neste período, o banco assentou o seu crescimento na aquisição de bancos domésticos com complementaridade de negócio para ganhar e consolidar a sua quota no mercado bancário, na área de seguros e em outros serviços financeiros relacionados. Neste sentido, adquiriu, em 1995, o Banco Português do Atlântico – à época o maior banco privado em Portugal –, e, em 2000, o Banco Mello e o Banco Pinto & Sotto Mayor (Grupo Millennium, 2010).

Após a consolidação da sua posição de referência no mercado português, o banco deu início à terceira fase do seu desenvolvimento (2000-2005), com enfoque na expansão do negócio de retalho para novas geografias. O objetivo foi assumir, também em mercados emergentes na Europa e em África, um papel de referência no desenvolvimento do setor bancário, nomeadamente através de operações bancárias na Polónia, na Grécia e em Moçambique (Grupo Millennium, 2010).

Quanto à quarta fase, compreendida entre os anos de 2005 e 2010, assentou na consolidação da expansão internacional, com a criação da marca única “Millennium”. Deu-se ainda um enfoque no crescimento orgânico e na criação de valor, alicerçada em determinados conceitos que definem o banco desde a sua fundação: inovação, dinamismo, competitividade, rendibilidade e solidez financeira (Grupo Millennium, 2010).

### **3.1. Um posicionamento competitivo**

O posicionamento que seguidamente detalharei assume um carácter mais descritivo na medida em que serve um propósito muito específico: ao mesmo tempo que caracteriza o

posicionamento da oferta de mercado do Millennium bcp deixa antever os principais conceitos que estruturam a estratégia de comunicação empresarial do banco, ou seja, que enquadram todas as ideias que servirão de base às estratégias de comunicação delineadas pelo assessor de imprensa e analisadas no estudo de caso.

O Millennium bcp mantém-se, no final do primeiro semestre de 2014, como a maior instituição bancária privada nacional – vantagem competitiva medida pelo valor em bolsa e que historicamente o BPC disputava com o Banco Espírito Santo – dispondo da segunda maior rede de sucursais em Portugal (é suplantado pela Caixa Geral de Depósitos), num total de 740. Nos mercados africanos de afinidade, a posição é de crescente expansão. O Banco disponibiliza uma vasta rede de produtos bancários e serviços financeiros, centrando-se no retalho, através do qual oferece serviços de banca universal e, complementarmente, canais de banca à distância (banca por telefone, *mobile* e internet), que funcionam como pontos de distribuição.

“A vocação pela excelência, a qualidade do serviço e a inovação são valores distintivos e diferenciadores face à concorrência”, segundo afirmação da instituição no último Relatório e Contas publicado (2014: 11). Acompanhando a preferência dos consumidores pela banca digital, o Millennium bcp materializou recentemente o seu carácter inovador na criação do ActivoBank, que veio servir de forma privilegiada um conjunto de clientes urbanos, com espírito jovem, utilizadores intensivos de novas tecnologias de comunicação e que valorizam, na relação bancária, a simplicidade, a transparência, a confiança, a inovação e a acessibilidade.

No final do primeiro semestre de 2014, as operações do Grupo BCP em Portugal representavam 76% do total de ativos, 77% do total de crédito a clientes e 75% do total de recursos de clientes. O banco detém cerca de 2,3 milhões de clientes em Portugal e quotas de mercado de 18,9% em crédito a clientes e igualmente em depósitos a clientes, segundo dados de junho de 2014. O Millennium bcp encontra-se ainda presente nos cinco continentes através das suas operações bancárias, escritórios de representação e/ou através de protocolos comerciais, servindo cerca de 5,5 milhões de clientes.

Nas operações em África, o Millennium bcp prossegue os seus planos de crescimento. O Millennium bim, a operar desde 1995 em Moçambique, detém 1,2 milhões de clientes, com uma quota de 31,1% em crédito a clientes e 30,1% em depósitos. O Millennium bim é uma marca com elevada notoriedade no mercado moçambicano, associada à inovação, com grande penetração ao nível da banca electrónica.

Já o Banco Millennium Angola (BMA) foi constituído em 2006, por transformação da sucursal local em banco de direito angolano, detendo a 30 de junho de 2014 uma quota de 3,4% em crédito a clientes e 3,2% em depósitos. O BMA aspira tornar-se um parceiro importante para as empresas do sector petrolífero, através da criação de um centro de empresas específico, do apoio financeiro às empresas e de operações de *trade finance*.

Na Polónia, o Bank Millennium detinha no final de junho de 2014 uma quota de mercado de 4,8% em crédito a clientes e 5,2% em depósitos. Na Suíça, o Grupo detém uma operação desde 2003, por intermédio de uma plataforma de *private banking* que presta serviços personalizados a clientes do Grupo com elevado património, compreendendo soluções de gestão de ativos.

O Grupo está ainda presente no Oriente desde 1993, mas apenas em 2010 realizou o alargamento da atividade da sucursal de Macau, através da atribuição de licença plena (*on-shore*), visando o estabelecimento de uma plataforma internacional para a exploração do negócio entre a Europa, a China e a África lusófona.

O Banco conta ainda com 10 escritórios de representação (um no Reino Unido, um na Alemanha, três na Suíça, dois no Brasil, um na Venezuela, um na China e um na África do Sul), cinco protocolos comerciais (Canadá, EUA, Espanha, França e Luxemburgo) e um promotor comercial (Austrália).

### **3.2. A marca Millennium**

A marca Millennium constitui uma base para toda a oferta comercial do banco e uma peça fundamental na sua estratégia, com impactos diretos nos resultados. Permite ainda posicionar o Millennium bcp junto dos seus clientes, projetando credibilidade, reforçando a relação de confiança no banco e criando potencialmente um sentimento de lealdade, que pretende, por sua vez, intensificar o valor da marca.

O primeiro semestre de 2014 foi marcado pelo lançamento do novo posicionamento do Millennium bcp. Sob o mote “Para Um Novo Mundo, Um Novo Millennium”, o banco introduziu um argumento de diálogo com os seus clientes, apresentando-lhes uma atitude mais próxima e disponível. Este compromisso foi assumido através de uma campanha institucional que marcou o “virar de página do banco com uma mensagem que traduz a compreensão de que o Mundo mudou e que para esse novo Mundo, existe um Novo Millennium” (Grupo Millennium, 2014: 17). Na nova campanha, o “Novo Millennium” é apresentado como um Millennium que conhece os seus clientes, compreende as suas novas necessidades e comportamentos, apresentando soluções e produtos que respondem a essas novas realidades, quer se dirijam a clientes particulares ou clientes empresas. A nova campanha institucional do banco inicia um novo tom de comunicação, que segundo o Diretor Coordenador de Comunicação do Millennium bcp, Ricardo Valadares, irá marcar, as campanhas publicitárias futuras; apresenta ainda um *layout* gráfico mais moderno, simplificado e atrativo. “Pretendemos que os consumidores associem o banco a uma capacidade acrescida de compreensão da nova realidade, que eles próprios estão a viver”, afirma o responsável.

### **3.3. As relações de poder no BCP**

A história recente do Millennium bcp fica ainda ditada pelo caso BCP, que marcou a atualidade noticiosa em Portugal nos últimos anos. Trata-se de um processo judicial decorrente de uma contraordenação aplicada a ex-administradores e diretores do BCP por

ocultação de 17 *offshores* entre 1999 e 2004 (sediadas nas Ilhas Caimão, constituídas pelo BCP para influenciar os valores de mercado das ações do banco e o 'rating' [avaliação] dos títulos do BCP) e falsificação de contas (cf. *Expresso Online*, 31/3/2014), incluindo a acusação sobre o ex-presidente e fundador do BCP, Jorge Jardim Gonçalves, presidente executivo até 2005. Em 2 de maio de 2014, o banqueiro Jardim Gonçalves é condenado em tribunal a uma pena de dois anos de prisão, que fica suspensa mediante o pagamento de 600 mil euros, pelo crime de manipulação de mercado. Quanto aos restantes arguidos do caso, todos ex-administradores do Banco Comercial Português, houve decisões diferentes: enquanto Filipe Pinhal e António Rodrigues também foram condenados a penas de prisão de dois anos e a indemnizações de 300 mil euros cada um, Christopher de Beck foi absolvido de todas as acusações. Os quatro responsáveis foram absolvidos da prática do crime de falsificação de documentos. O tribunal condenou ainda os três arguidos considerados culpados a penas acessórias, que passam pelo impedimento de exercerem cargos de administração ou direção em empresas ou instituições financeiras durante quatro anos. O objetivo da sentença é, segundo Anabela Morais, juíza-presidente, mostrar ao mercado que “estas condutas são inaceitáveis” (cf. *Jornal i*, 2/5/2014).

Quanto à noticiada “guerra de poder” (expressão normalizada pelos media) no BCP, que levou à queda do fundador Jardim Gonçalves – talvez só comparável à “morte anunciada” do Banco Espírito Santo e à queda de Ricardo Salgado, intitulado pelas jornalistas Maria João Babo e Maria João Gago, este sim como o “último banqueiro” (Babo e Gago, 2014) -, o meu objetivo é apenas levantar os seus contornos gerais, como forma de enquadramento geral ao ano de 2010. Não deixa de ser contudo uma interpelação interessante no seio de uma tese que estuda justamente as relações de poder e controlo, ainda que ao nível dos assessores de imprensa.

Até conhecermos mais pormenores do caso BES, a queda de Jardim Gonçalves foi a maior “guerra de poder” jamais vivida numa instituição financeira em Portugal, espoletando processos judiciais. Em setembro de 2009, Filipe Pinhal, ex-presidente do Banco, lançou o livro *O Dever do bom Nome - Conversas com os meus filhos*, afirmando, no momento do lançamento, que em Portugal, há "um clima de medo, que está a crescer na sociedade", com "muitos riscos para quem discordar da verdade oficial", e que, entre muitos outros

motivos terá sido este um dos fatores que o levou a escrever o livro (cf. *Diário de Notícias*, 16/9/2009). Antes do livro de Filipe Pinhal, já outro chegara às livrarias e fora amplamente destacado pelos media, versando sobre o mesmo tema. Trata-se do livro da jornalista Maria Teixeira Alves, intitulado "Terramoto BCP - Toda a História (Alves, 2008), jornalista aliás entrevistada no âmbito da minha tese, na primeira parte da investigação empírica. Alves traça um percurso crítico de toda a história do caso BCP, apelidando-a de "Terramoto BCP", pelas proporções que atingiu, sendo a sucessão "um dos maiores desafios quando se trata da liderança fundamental. Jorge Jardim Gonçalves, que era dado a feitos históricos, disse-o no dia 4 de dezembro de 2007 na véspera de anunciar a sua saída do banco que era seu por obra o que não era em capital" (Alves, 2008: 11). Alves aborda ainda a sucessão de Jardim Gonçalves, a gestão e queda de Paulo Teixeira Pinto, as manobras de Joe Berardo, a OPA ao BPI, os bastidores do caso BCP, detalha os principais personagens, todos os segredos e a ascensão de Carlos Santos Ferreira, CEO do banco no ano de 2010, objeto da minha observação participante.

Já em junho de 2014, o antigo presidente do BCP lançou o livro *Jorge Jardim Gonçalves - O Poder do Silêncio* (Osório, 2014), contando a sua versão da ascensão e queda do banco, quase sete anos depois de ter abandonado a instituição que fundou. Na biografia, que envolveu cinco anos de conversas, Jardim Gonçalves adianta que foram muitos os que se aproveitaram da alteração da estrutura acionista do banco. No momento do lançamento do livro e citado pelo *Dinheiro Vivo* (29/5/2014), Jardim Gonçalves destacou que a sua saída e a queda do banco foi organizada por altas personalidades e não tem dúvidas em afirmar que "quem definiu o futuro do maior banco privado foram os presidentes dos bancos concorrentes e o Estado". Osório (2014) adianta que foi numa reunião, na sede da EDP, que foi decidido o futuro do banco. Jardim Gonçalves acredita "que já estava tudo planeado". O banqueiro acrescenta: "Mas enquanto as primeiras páginas se enchiam de mentiras a meu respeito, o BCP mudava de mãos. Tudo patrocinado por altas figuras do Estado e pelos bancos concorrentes que emprestaram dinheiro com o objetivo de alterar a estrutura acionista e permitir a mudança de poder". Quanto à opinião pública, segundo Jardim Gonçalves "estava demasiado ocupada a falar de mim para perceber que, à frente do seu nariz, algo de mais importante acontecia". É interessante como o *Dinheiro Vivo*, publicação *online* de referência na área financeira em Portugal, tenha escolhido como

principal excerto do livro de Jardim Gonçalves para a parte inicial da notícia a seguinte citação (29/5/2014, ainda antes da disponibilização do livro ao público):

"Arrisco dizer que não tenho inimigos, só adversários sem escrúpulos. O que Sócrates tinha contra mim? Nada. Mas fez muito contra mim. E Constâncio? Nada tem. E contra mim o que fez? Tudo. Como Carlos Tavares, Miguel Sousa Tavares e Marcelo Rebelo de Sousa que, semanas a fio, me atacaram com uma agressividade suspeita. O que tinham contra mim? Rigorosamente, nada. Quanto ao Ricardo Salgado tratou-se tão somente de aproveitar o momento para que o BES ultrapassasse o BCP e se tornasse um banco predominante. Todos defendiam os seus próprios interesses e amizades".

Neste excerto é feita uma referência clara também ao poder dos media e dos líderes de opinião, da mesma forma que, no lançamento deste livro se joga com esse mesmo poder, recorrendo ou não à assessoria de imprensa.

#### **3.4. O BCP em 2014**

O BCP apresentou os melhores resultados dos últimos dois anos nos primeiros seis meses de 2014. Entre o primeiro semestre do ano passado e o primeiro semestre deste ano, os prejuízos baixaram de 488,2 milhões para 62,2 milhões de euros. Sobre a atividade do banco, impulsionada pela melhoria das operações no exterior, Nuno Amado, presidente da Comissão Executiva do Millennium bcp, garantiu, em conferência de imprensa, que há uma "tendência de recuperação da rendibilidade em Portugal". Houve ainda outros fatores que levaram o BCP a melhorar os seus resultados: as imparidades de crédito e outras provisões baixaram 31,4%, para 708,4 milhões de euros, a margem financeira subiu para 496 milhões de euros e o banco ganhou dinheiro com operações de dívida portuguesa e também com a venda da posição de 49% nas seguradoras Ocidental e Médis (ramo não-vida).

O pagamento dos juros relativos ao empréstimo de 3 mil milhões de euros, contraído junto do Estado, em 2012, ao abrigo do programa de recapitalização dos bancos, continuou a pesar nas contas da instituição. "A rendibilidade do Millennium permanece influenciada pelos impactos negativos relacionados com os juros associados à emissão de instrumentos

financeiros híbridos [CoCos]", pode ler-se no comunicado de imprensa divulgado. Os juros, pagos a uma taxa muito superior àquela a que o Estado português se financia, custaram ao BCP 130,6 milhões de euros no semestre em análise (cf. comunicado de imprensa). A operação doméstica do banco, que continua negativa, registou uma melhoria de 404,2 milhões de euros. O trimestre entre abril e junho foi "o melhor dos últimos dois anos", com um resultado líquido consolidado de menos 22 milhões de euros. "É uma evolução muito positiva, olhando para cada trimestre, no caminho que traçámos para desempenharmos o nosso papel na economia", afirmou Nuno Amado, durante a conferência de imprensa.

O aumento de capital de 2.242 milhões de euros, concluído uma semana antes da apresentação dos resultados do segundo trimestre de 2014, veio melhorar a solidez. O banco pretendeu assim acelerar o calendário de reembolso da ajuda estatal, de forma, precisamente, a que os CoCos deixem de pesar nos resultados.

A atividade internacional teve um contributo positivo de 99 milhões de euros para o resultado líquido consolidado, mais 12,8% que em igual período do ano anterior. As operações no exterior já não incluem a Roménia, negócio que o banco alienará a prazo. O lucro foi ainda potenciado pelo aumento da margem financeira no conjunto das geografias, com destaque para a Polónia, Angola e Moçambique. Na Polónia, o banco teve lucros de 39 milhões de euros no segundo trimestre deste ano. Nos seis primeiros meses de 2014, o Bank Millennium teve um lucro de 77 milhões de euros.

A estrutura de custos continua a ser ajustada e a 30 de junho de 2014, o BCP contava com 8.351 colaboradores em Portugal, menos 4,5% do que em igual mês do ano passado. Nas operações internacionais, o número de funcionários ascendeu 0,1% para 10.054. O banco tem um plano de adesões voluntárias à rescisão e, em setembro, avançou com um processo de rescisões amigáveis. Fecharam 57 sucursais do banco em território nacional entre junho de 2013 e o mesmo mês de 2014, para um total de 740. No resto do mundo, houve um recuo de 0,9% para 730 unidades.

Esta é uma abordagem que se pretende puramente factual, baseada em informação divulgada ao mercado, para posterior imersão crítica no estudo de caso com observação participante.

### **3.5. O ano em análise: 2010 no Millennium bcp**

O estudo de caso centrar-se-á no 4.º trimestre de 2010, pelo que antes de encetar o estudo de caso com observação participante é indispensável interpretar o que de mais relevante para a minha investigação ocorreu no ano de 2010. Abarcarei todo o ano de 2010, na medida em que decisões de gestão e o próprio Relatório e Contas da instituição são feitos com base anual.

No seu Relatório e Contas relativo ao exercício de 2010, o Millennium bcp reconhece que 2010 foi um ano muito desafiante para Portugal, para a Banca em geral e para o Millennium em particular. 2010 ficou marcado por uma conjuntura incerta e desfavorável, destacando-se negativamente pelo agravamento do risco soberano nos países periféricos da zona Euro. Esta situação veio condicionar a atividade das instituições financeiras portuguesas, quer por via da deterioração do risco de crédito do Estado (com repercussões negativas ao nível do risco de crédito dos bancos nacionais), quer por via da restrição ao financiamento nos mercados obrigacionistas e monetários.

Num contexto económico desta exigência todos os bancos nacionais, e o Millennium bcp não foi exceção (cf. Relatórios e Contas das diversas instituições bancárias a operar a Portugal, em 2010), viram-se forçadas a prestar especial atenção às alterações regulamentares no sector bancário, à discussão dos futuros requisitos em matéria de capital e liquidez, à pressão sobre a rendibilidade do negócio e ao aumento da competitividade no sector financeiro.

2010 foi, aliás, o ano em que o Banco de Portugal recomendou aos bancos portugueses a necessidade de reforço dos seus fundos próprios, com vista à necessária convergência com os objetivos definidos no âmbito de Basileia III (de uma forma breve, trata-se um conjunto

de propostas de reforma da regulamentação bancária, publicadas em 16 de dezembro de 2010, promovidas pelo Fórum de Estabilidade Financeira e pelo G20, para reforçar o sistema financeiro – estabelecidas no período que se seguiu à falência bancária nos EUA, em 2008, como forma de aumentar a segurança do sistema financeiro). Em 2010, o Millennium bcp focou-se, então, no reforço da sua posição de capital e de liquidez e a 31 de dezembro apresentou rácios Core Tier I (o indicador utilizado na análise da solvabilidade das empresas do sector bancário, que corresponde aos fundos próprios de base, isto é, ao capital social e às reservas acumuladas) e Tier I (rácio do capital próprio do banco versus os seus ativos ponderados pelo risco) que ascenderam a 6,7% e a 9,2% respetivamente, correspondendo, à data, aos valores mais altos da última década (Grupo Millennium, 2010: 11).

Os pedidos de ajuda internacional da Grécia e da Irlanda são ainda dois grandes marcos de 2010 que tiveram impacto sobre a crise soberana, a qual necessariamente veio condicionar a atividade bancária em Portugal. Esta situação contribuiu para o aumento dos custos de financiamento no sector financeiro nacional e reforçou a necessidade de desalavancagem dos bancos. Entre as várias medidas implementadas pelo Millennium bcp com o propósito de atenuar os efeitos adversos provocados pela crise, Carlos Santos Ferreira, então CEO do Millennium bcp, destacou:

“A adoção de uma política de gestão criteriosa do financiamento e de uma gestão prudente do capital, a redução do *gap* comercial, o esforço de ajustamento do preço ao risco das operações de crédito e o aumento da qualidade dos seus mitigantes, com vista a otimizar os ativos ponderados pelo risco e visando a melhoria dos rácios de solvabilidade” (Grupo Millennium, 2010: 11).

Atendendo à conjuntura fortemente penalizadora que marcou o ano de 2010, o quadro seguinte resume supostamente um ano bem conseguido e, de seguida, vamos perceber porquê apenas aparentemente.

---

## O ANO DE 2010 NO MILLENNIUM BCP

---

- 1) Melhoria nos resultados líquidos de 33,9%, suportada pelo aumento da margem financeira e das comissões, quer em Portugal, quer nas operações internacionais, com realce para a Polónia, Moçambique e Angola
- 2) Concretização da estruturação de duas operações de titularização de créditos, três emissões de obrigações hipotecárias, e duas emissões de dívida *senior unsecured*, no montante agregado de 8,7 mil milhões de euros
- 3) Aumento da carteira de ativos elegíveis junto de Bancos Centrais para um montante superior a 20 mil milhões de euros
- 4) Redução do *gap* comercial, em resultado do aumento de 1,6% dos recursos de balanço e da contração da concessão de crédito a clientes em 0,7%
- 5) Manutenção da tendência dos últimos anos de melhoria do rácio de eficiência
- 6) Continuação da expansão da rede de sucursais em Angola e Moçambique
- 7) Obtenção de uma licença *onshore* para operar em Macau, materializando a estratégia de reforço da presença do Banco na região Ásia-Pacífico, com o objetivo de servir de elo crucial na exploração das oportunidades de negócio no triângulo China/Macau/África lusófona e Europa
- 8) Lançamento de um Banco inovador a partir da plataforma do ActivoBank
- 9) Simplificação do portfólio internacional com a conclusão dos processos de alienação das operações na Turquia e nos EUA
- 10) Obtenção do mais elevado índice de satisfação de clientes em Portugal desde a criação da marca única em 2004
- 11) Preservação dos elevados índices de satisfação de colaboradores em Portugal nos últimos anos

### Quadro 8 – O ano de 2010 no Millennium bcp

O Quadro 8, ainda que baseado efetivamente em factos alicerçados em estratégias de negócio bem sucedidas, corresponde a um resumo preparado por/para Carlos Santos Ferreira, Presidente do Conselho de Administração Executivo, incluído na sua “Mensagem” de abertura do Relatório e Contas de 2010. O quadro acima não enumera efetivamente tudo aquilo que será alvo de análise da nossa investigação, nomeadamente a abordagem menos positiva ao ano de 2010, ou se preferirmos, aqueles que se constituíram

como os maiores desafios em termos de comunicação com a imprensa, que nem sempre corresponderam aos maiores desafios em termos de negócio. Esta seleção de informação corresponde já efetivamente a uma estratégia ativa do jornalista no sentido de condicionamento da cobertura jornalística, na medida em que o Relatório e Contas da instituição é um documento amplamente consultado pelos jornalistas, conforme tivemos oportunidade de testar ao longo dos três anos de observação participante.

Todavia, a visão estratégica do Millennium bcp para o triénio 2011-2013 era já no final de 2010 ajustada, traduzindo-se em dois conceitos chave: rendibilidade e enfoque. O Banco pretendia, por um lado, manter o enfoque nas operações europeias que assegurassem uma presença competitiva e uma posição significativa a médio e longo prazo em mercados de afinidade com elevado potencial de crescimento; por outro lado, e não menos importante, o Millennium bcp apostaria em reforçar o compromisso com o aumento da rendibilidade da operação em Portugal.

2010 foi, de facto, o ano em que Carlos Santos Ferreira, eleito para liderar o BCP em janeiro de 2008, teve de enfrentar os rumores de falência do Banco e também o ano em que sofreu o maior ataque pessoal de que há memória, no âmbito do caso WikiLeaks, este último caso a detalhar de seguida. Ainda que a minha investigação se circunscreva ao último trimestre de 2010, não quero terminar este enquadramento sem deixar contudo algumas informações adicionais que, sendo do conhecimento público e não trazendo aporte científico, poderão dar luz sobre algumas das questões a abordar no estudo de caso. Sublinho, contudo, que têm somente valor de enquadramento e que serão apenas apresentadas de forma sucinta.

Carlos Santos Ferreira, CEO do Millennium bcp em exercício no período em análise neste estudo de caso, não terminou o segundo mandato à frente do BCP. Eleito, como já referi, em janeiro de 2008, foi reeleito em abril de 2011, terminando o mandato em 2013. O presidente do BCP à data do meu estudo de caso demitiu-se da concorrente Caixa Geral de Depósitos para assumir a presidência do Millennium bcp. Defrontando, na assembleia geral de acionistas, a candidatura de Miguel Cadilhe, Santos Ferreira sairia, nesse 15 de janeiro de 2008, vencedor sem margem para dúvidas. A lista de Santos Ferreira conseguiu

97,76% dos votos. Cadilhe, derrotado com 2%, não chegou para dividir os acionistas. A polémica da eleição não teve apenas a ver com a entrada de Santos Ferreira, diretamente vindo da Caixa Geral de Depósitos. Com ele levou mais dois administradores do banco público, Armando Vara e Vítor Fernandes. E, por isso, se falou da politização de um banco privado. Os três administradores teriam sido escolhidos para a Caixa pelo governo de Sócrates e agora alegadamente passavam diretamente para a banca privada. Armando Vara e Santos Ferreira são assumidamente socialistas. O governo à data era liderado pelo Partido Socialista.

Armando Vara não chegou ao fim do mandato. Demitiu-se, em julho de 2010, na sequência do seu envolvimento no processo Face Oculta, do qual resultou a recente condenação a uma pena de prisão efetiva. Demitiu-se nessa altura, mas mantinha-se no banco desde 2009, com o aval do presidente do BCP, que, no entanto, não deixou de afirmar que o envolvimento do seu administrador no processo afetou a imagem do banco. Armando Vara suspendeu o mandato na administração em novembro de 2009, mas só se demitiu em 2010.

Passado o caso Vara, Santos Ferreira ainda teve de enfrentar um outro caso: o WikiLeaks. Em dezembro de 2010, a notícia caía sobre Santos Ferreira. Segundo o WikiLeaks, o presidente do Millennium bcp terá proposto aos Estados Unidos fornecer informações sobre as atividades financeiras do Irão como contrapartida para manter boas relações com Washington e realizar negócios com Teerão. O Millennium bcp negou e Santos Ferreira também.

Quando assumiu a presidência, Santos Ferreira apontava como principais desafios recuperar os resultados do BCP bem como a sua cotação, mas logo nesse ano o mundo surpreende-se com a falência da Lehman Brothers. Durante o mandato de Santos Ferreira, a cotação do banco desceu para níveis nunca atingidos. A 11 de novembro de 2011, o BCP fixou o seu mínimo histórico nos 9,7 cêntimos por ação (2014 voltou a fazer a história).

Desde que Santos Ferreira assumiu a liderança do banco, que o BCP conseguiu levantar 2,5 mil milhões de euros em capital, o que permitiu à instituição mais do que duplicar o

nível de solvabilidade. O Core Tier 1 passou de 4,3% em 2007 para 9,1% em outubro de 2012, com um pouco mais de metade deste esforço conseguido com recurso aos acionistas.

Pela primeira vez na história do BCP, a instituição de Santos Ferreira chegou a ter de fazer um comunicado desmentindo o cenário de falência que estava a ser avançado em missivas propagadas pela Internet e por SMS. Desmentiu e fez queixa à Procuradoria-Geral da República.

A análise ao primeiro mandato de Santos Ferreira no BCP e o início do segundo, até 2013, não fica concluída sem as mudanças acionistas. Santos Ferreira entrou no meio de uma guerra fratricida entre acionistas. Acalmou por momentos, mas o BCP esteve sempre no radar de possíveis mudanças acionistas. Os desafios ainda foram muitos. E Santos Ferreira preparava-se para deixar uma instituição relativamente diferente do que era quando chegou. Não vendeu, como chegou a pretender, a operação na Polónia, mas reforçou em África.

## **4. A assessoria de imprensa no Millennium bcp**

### **4.1. Observação direta e participante no departamento de assessoria de imprensa do Millennium bcp entre 2008 e 2010**

A metodologia de observação direta e participante já detalhada na Parte I foi aplicada ao longo de três anos consecutivos, entre 2008 e 2010, durante os quais exerci a função de assessora de imprensa no Millennium bcp, tendo agora como principal objetivo elencar os principais factores críticos de sucesso para uma estratégia ativa de assessoria de imprensa.

Os pressupostos teóricos que suportam esta componente da minha investigação empírica sustentam-se na tendência de as fontes terem deixado de ser exclusivamente entidades detentoras ou retentoras de informações. Os assessores de imprensa enquanto fontes passaram a ser entidades produtoras – mais ou menos ocultas – dos conteúdos da atualidade: factos, discursos, saberes, produtos e serviços com atributos de notícia. Segundo Chaparro (2010: 19), as fontes pensam, agem e dizem pelo que noticiam, exercitando aptidões que lhes garantem espaço próprio nos processos jornalísticos, nos quais agem como agentes geradores de notícias. Com esse objetivo, habilitaram-se profissionalmente, apropriando-se das capacidades técnicas do jornalismo, capitalizando a credibilidade da linguagem jornalística.

Analisando os conteúdos das reuniões diárias e pontuais entre os diferentes membros que compõe o departamento de assessoria de imprensa no Millennium bcp ao longo dos três anos, concluo que há na instituição uma concordância generalizada quanto às notícias que devem ser evitadas, nomeadamente as que envolvem informação sigilosa bem como as que possam causar danos à credibilidade, competência e confiança no banco. A lei do sigilo bancário efetivamente constitui um elemento que dificulta ou impede a prestação de determinados esclarecimentos junto da opinião pública. “Existe uma grande dificuldade em conviver com a dicotomia ‘sigilo bancário’ e ‘interesse público’, quando um banco se nega a revelar quem são os seus grandes devedores”, ilustram Forni e Faria (1996: 45). O sigilo

surge ainda associado a determinados projetos e negociações no seio da instituição, que, para não serem prejudicados, devem ser mantidos em sigilo.

Ao analisar a dependência dos media em relação às fontes de informação, Traquina (1993: 173) considera que esta se deve ao facto de que:

“Uma parte significativa das notícias produzidas tem como base fontes que são profissionais no ‘negócio’ de lidar com o campo jornalístico [os assessores de imprensa], conhecendo bem a mecânica do trabalho jornalístico, nomeadamente: a) a necessidade de a matéria fornecida (os comunicados de imprensa) assumir certas formas e seguir certas convenções; b) o reconhecimento de que um *timing* cuidadoso da informação divulgada pode influenciar não só a cobertura mas também o conteúdo da notícia publicada”.

No Millennium bcp, a função de agendamento é trabalhada pelo assessor de imprensa com a maior antecipação possível, consistindo a agenda essencialmente “na lista diária dos acontecimentos que sobrevirão e cuja noticiabilidade é, em grande parte, dada como certa” (Wolf, 2001: 210). O agendamento prévio dos acontecimentos afigura-se como uma das estratégias utilizadas para aumentar a correspondência entre as necessidades institucionais e as necessidades dos media, uma vez que facilita, aos jornalistas, a rotinização da cobertura noticiosa, otimizando as condições do trabalho em “tempo real” e estimulando o valor de atualidade da notícia.

A observação participante permitiu-me identificar três elementos cruciais que sustentam uma estratégia de posicionamento ativo na relação entre o assessor de imprensa e o jornalista, os quais detalho no Quadro 9:

| CONTEÚDO         | ESTILO        | DISTRIBUIÇÃO |
|------------------|---------------|--------------|
| Rigor            | Credibilidade | Estrutura    |
| Completude       | Autenticidade | Meios        |
| Interesse        | Poder         | Canais       |
| Consistência     | Carisma       | Produção     |
| Personalização   | Honestidade   |              |
| Contextualização |               |              |
| Integração       |               |              |

**Quadro 9 - Factores críticos de sucesso numa estratégia de assessoria de imprensa**

Os elementos elencados no Quadro 9 resultam da análise detalhada de telefonemas, encontros presenciais (formais e informais) com jornalistas e comunicados de imprensa.

No que respeita ao conteúdo, para que uma estratégia de comunicação ativa por parte do assessor de imprensa potencialmente resulte em benefício da organização, a informação veiculada tem necessariamente de ser rigorosa, isenta de quaisquer erros factuais e com referência correta às fontes. A título de exemplo, quando o assessor de imprensa assume que não comenta um assunto, o não comentário é em si mesmo um comentário, na medida em que demonstra uma posição defensiva, podendo revelar receio ou desconfiança da instituição face ao assunto em questão, o que poderá resultar numa notícia negativa para a organização. De qualquer forma, o rigor no conteúdo difere da honestidade no estilo, conforme terei oportunidade de detalhar seguidamente.

A completude do conteúdo está intimamente relacionada com a coerência do conteúdo, sendo muitas vezes estratégico não fornecer toda a informação disponível – esta é uma estratégia intencional, de condicionamento ativo da produção jornalística. Cabe ao assessor de imprensa avaliar estrategicamente, de acordo com o assunto, com o órgão de

comunicação social e também em função do jornalista, qual a informação necessária a veicular (e tão-só essa) para que o conteúdo “esteja” completo, uma vez que a definição de completude é definida pelo próprio assessor de imprensa quando é este o único conhecedor da informação.

O interesse do conteúdo prende-se com a forma estratégica de cativar o jornalista, num primeiro nível (e a opinião pública, num segundo nível) para aquilo que o assessor de imprensa pretende que seja notícia, através da sugestão de um título apelativo ou mesmo sensacionalista. Muitos assuntos são intrinsecamente interessantes, como o lançamento de um produto inovador ou um novo acordo de negócio.

Na consistência pode residir a maior mestria do assessor de imprensa, na medida em que o conteúdo da mensagem tem de ser comunicado por todas as fontes da instituição e para todos os meios de comunicação externos à organização sem qualquer contradição, sob pena que esta coloque em causa a eficácia de uma mensagem que se pretende positiva. O melhor exemplo do trabalho dos assessores de imprensa do Millennium bcp quanto ao alinhamento da consistência do conteúdo de uma mensagem reside na preparação de todos os membros da Comissão Executiva do banco para a conferência de imprensa de apresentação de resultados, realizada trimestralmente. Todos os membros “estudam” detalhadamente um documento designado “Perguntas e Respostas”, que consiste justamente na antecipação das perguntas expectáveis a colocar pelos jornalistas ao longo da conferência de imprensa com as correspondentes respostas preferenciais.

A personalização prende-se com a importância da criação de uma envolvente emocional, que enquadre, por exemplo, o impacto real de uma determinada notícia para um público muito específico, como os acionistas ou os colaboradores do Banco. Por outro lado, a contextualização implica recuo ou enquadramento, o que se pode revelar uma vantagem competitiva em determinadas situações que no presente são mais negativas, mas que no passado já foram mais positivas. Temos como exemplo a necessidade de colocar em perspetiva a apresentação de resultados negativos, sempre com a construção metafórica da “luz ao fundo do túnel”, no sentido em que, brevemente, o banco regressará aos lucros do passado. Quanto à integração, implica uma unificação da mensagem.

Quanto ao estilo, identifiquei como factores críticos de sucesso para a estratégia de assessoria de imprensa características da fonte já exploradas nos capítulos dedicados à teorização da Sociedade de Controlo em Rede e das Relações Públicas, bem como destacados na matriz de classificação das fontes de notícias de Schmitz (2011: 26-36). A credibilidade, a autenticidade, o carisma, a honestidade e o poder da fonte são condições necessárias para o sucesso da sua estratégia de comunicação.

No que respeita à forma de distribuição, não deixo de relevar que a informação é preparada/estruturada/produzida/ pelo assessor de imprensa de acordo com o canal de comunicação mais adequado aos seus objetivos.

## **5. O 4.º trimestre de 2010 no Millennium bcp**

O 4.º trimestre de 2010 no Millennium bcp ficou marcado essencialmente pelo caso WikiLeaks – a que dedicarei um subcapítulo pelo destaque em número de notícias, impacto financeiro e contornos da estratégia de assessoria de imprensa -, mas também por ações de comunicação conveniente e antecipadamente preparadas, como a apresentação de resultados do 3.º trimestre, o acordo com o ICB China e a inauguração de uma sucursal *onshore* em Macau.

Na minha investigação empírica, tomei como base de análise todas as notícias veiculadas nos órgãos de comunicação social em Portugal, com referência ao Millennium bcp. Para assegurar a solidez científica da investigação são objeto de análise 1600 meios de imprensa nacional, regional e especializada; 14 canais de televisão (RTP1, RTP2, RTPN, SIC, SIC Notícias, TVI, TVI 24, Sport TV1, Sport TV2, Sport TV3, Porto Canal, RTP Madeira, RTP Açores e ETV); quatro estações de rádio: Antena 1, Rádio Renascença, Rádio Comercial e TSF; da listagem nacional de 300 meios *online* (2010) foram considerados para a minha investigação: Agência Financeira Online, Correio da Manhã Online, Diário Digital Online, Diário IOL Online, Económico Online, Expresso Online, Jornal de Negócios Online, Público Online, Sapo Online, Sol Online e Visão Online. A monitorização de notícias foi compilada diariamente, consistindo numa listagem exaustiva, por assunto, com *links* para os pdfs e ficheiros texto, áudio e vídeo de cada uma das notícias do dia referentes ao Millennium bcp.

### **5.1. Notícias positivas, negativas e equilibradas**

A minha investigação totaliza 5.952 notícias, no 4.º trimestre de 2014, em que o Millennium bcp é tema de informação:

|               | Muito negativas | Negativas  | Equilibradas | Positivas  | Muito positivas | Total       |
|---------------|-----------------|------------|--------------|------------|-----------------|-------------|
| Outubro 2010  | 19              | 123        | 1492         | 259        | 70              | <b>1963</b> |
| Novembro 2010 | 48              | 163        | 1351         | 310        | 59              | <b>1931</b> |
| Dezembro 2010 | 198             | 334        | 1293         | 181        | 52              | <b>2058</b> |
| <b>Total</b>  | <b>265</b>      | <b>620</b> | 4136         | <b>750</b> | <b>181</b>      | <b>5952</b> |

**Quadro 10 - Favorabilidade das notícias (4.º trimestre 2010)**

De acordo com o quadro 10, as notícias foram seguindo uma escala de favorabilidade justificada pelos parâmetros que passo a detalhar. (1) A notícia é considerada muito positiva quando todos os conteúdos (palavras, ideias e imagens), sem exceção, veiculam uma mensagem positiva, absolutamente coincidente com os objetivos de promoção estabelecidos pela assessoria de imprensa enquanto fonte.

Ao comparar o conteúdo de um comunicado de imprensa (Figura 4) com o conteúdo da notícia correspondente (Figura 5), exemplifico uma notícia muito positiva, em que os títulos de ambos os documentos coincidem:

2010.Outubro.4

**MÉDIS LANÇA PLANO DE SAÚDE MÉDIS VINTAGE**

A Médís acaba de lançar o **Médís Vintage**, um plano de saúde diferenciador para o segmento sénior, dirigido a Clientes com idades compreendidas entre os 55 e os 75 anos.

Disponível por 30€/mês, na opção **Médís Vintage**, este novo plano de saúde dá a resposta adequada a uma necessidade antiga do mercado e a uma ambição da Médís - proporcionar aos Clientes seniores uma protecção eficaz na saúde a um preço acessível.

O **Médís Vintage** reúne todas as vantagens da Médís, desde o acesso à Rede de Prestadores de Cuidados de Saúde, passando pelo Médico Assistente Médís e pela Linha Médís. Para além das coberturas de Hospitalização e Ambulatório, inclui uma cobertura de Doenças Graves até 1M€ na opção mais completa. Assente no conceito de *managed care* permite financiar cuidados de saúde (o Prestador da Rede factura directamente à Médís) ficando a cargo do Cliente o co-pagamento de 50%, representando, deste modo, um esforço financeiro consideravelmente menor para fazer face a despesas de saúde.

A oferta é modelada às necessidades do segmento sénior, seja através da cobertura de Assistência, que inclui por exemplo serviços de enfermagem, seja através da acessibilidade, uma vez que o prémio de seguro não aumenta com a idade, nem existe idade de limite de permanência.

**Figura 4 -Comunicado de Imprensa - Médís Vintage**

## SENIORES

# Médís lança plano de saúde Vintage

Protecção na saúde, a um preço acessível. Foi nisso que a Médís, seguradora do Grupo Millennium bcp Ageas, pensou ao criar um novo plano dirigido a seniores

Um plano de saúde diferenciador dirigido a clientes com idades compreendidas entre os 55 e os 75 anos. É esta a nova proposta da Médís com o lançamento de Vintage, um seguro disponível por 30 euros por mês, que reúne as habituais vantagens da seguradora neste campo e que ambiciona «proporcionar aos clientes seniores uma protecção eficaz na saúde, a um preço acessível», segundo informação veiculada no comunicado enviado à imprensa. E as previsões são de que este segmento venha a atingir 20% do total de clientes individuais da Médís (a actual oferta para seniores da Médís, lançada em 2006 e agora substituída pelo Vintage, responde por 9% do número global de clientes individuais).

### Preçário 2010 (prémios por cada Pessoa Segura)

| Médís Vintage      |          |           |
|--------------------|----------|-----------|
| Idades             | Mensal   | Anual     |
| Entre 55 e 75 anos | 30 euros | 360 euros |

| Médís Vintage Plus |          |           |
|--------------------|----------|-----------|
| Idades             | Mensal   | Anual     |
| Entre 55 e 75 anos | 45 euros | 540 euros |

No 1.º recibo de prémio, acresce o custo de apólice e respectivos encargos legais, no total de 5,35 euros



A oferta Vintage é modelada às necessidades do segmento sénior, seja através da cobertura de assistência, que

inclui, por exemplo, serviços de enfermagem, seja através da acessibilidade, uma vez que o prémio deste seguro não aumenta com a idade, nem existe qualquer idade limite de permanência.

O Médís Vintage inclui acesso à rede de prestadores de cuidados de saúde, médico assistente e acesso à linha Médís. Para além das coberturas de hospitalização e ambulatorio, inclui ainda uma cobertura de doenças graves até um milhão de euros na sua opção mais completa, o Médís Vintage Plus. Assente no conceito de managed care, este plano permite financiar cuidados de saúde (o prestador da rede factura directamente à Médís), ficando a cargo do cliente o co-pagamento de 50% do valor da consulta, exame ou tratamento realizado.

O plano de comunicação deste novo produto incluirá a produção de cartazes e folhetos para o canal Millennium e de folhetos e anúncios de imprensa para os canais Ocidental, Médís directo, agentes e corretores.

Figura 5- Comunicado de Imprensa e Recorte de Imprensa, Revista Marketeer, 1.10.2010 (p. 178)

Por outro lado, a notícia é positiva (Figura 6) quando a maioria dos conteúdos veiculam uma mensagem positiva, observando-se uma coincidência com os objetivos de promoção estabelecidos pela assessoria de imprensa enquanto fonte.



## Banca e EDP fecham parcerias com Pequim

**Entrada de bancos chineses no capital do BPI e do BCP ficou em aberto**

A VISITA oficial do Presidente chinês a Portugal no início da semana trouxe vários anúncios de parcerias entre empresas dos dois países.

Millenium BCP e BPI assinaram acordos comerciais - o banco de Santos Ferreira com o maior banco chinês (o ICBC) e a instituição de

também os países de expressão portuguesa, nomeadamente Angola e Moçambique, e incide em áreas específicas da actividade bancária: *trade finance* (financiamento de exportações), *project finance* (financiamento de investimentos em infraestruturas) e transferências de fundos entre os dois países.

No caso do Millenium BCP, o acordo é semelhante, prevendo-se também a cooperação em

«potenciais fusões e aquisições transfronteiriças» e serviços de consultoria financeira. Também nesta parceria o âmbito vai além de Portugal e China: o triângulo China/Macau, Angola e Moçambique é considerado estratégico, segundo o entendimento assinado entre o BCP e o maior banco chinês.

Em ambos os acordos na banca, a eventual entrada dos bancos chineses no capital das instituições financeiras causou ex-

Figura 6 - Recorte de imprensa, Jornal Sol, 12.11.2010

A cobertura jornalística é equilibrada quando os conteúdos veiculados pela notícia (Figura 7) apresentam e/ou sugerem uma ponderação ou interpretação proporcional da realidade noticiada, observando-se algumas das mensagens trabalhadas e pré-construídas pelo assessor de imprensa bem como perspectivas críticas sobre a visão “dominante” proposta pelo assessor de imprensa, por exemplo através da contraposição de factos e análises alternativas.

# Banqueiros querem que Passos Coelho viabilize Orçamento

Ricardo Salgado falou em nome dos quatro banqueiros e mostrou “confiança nos políticos do nosso país”

**SÓNIA CERDEIRA**  
*somia.cerdeira@online.pt*

Confiança numa solução que viabilize o Orçamento do Estado para 2011. Foi este o estado de espírito dos líderes dos quatro maiores bancos do país, após uma reunião de quase duas horas com Pedro Passos Coelho.

tinha o objectivo de pressionar Passos Coelho para viabilizar o OE, para evitar dificuldades no crédito. No entanto, Ricardo Salgado garantiu que não foi exercida “pressão nenhuma”. Questionado sobre se a situação do país piorava caso o OE não fosse aprovado, o CEO do BES disse tratar-se de “especulações”.

Depois do chumbo assumido pelo líder do PSD, a dois dias da data prevista para o governo entregar o Orçamento, o secretário-geral do partido, Miguel Relvas, foi mais comedido nas palavras. “Vamos conhecer o Orçamento”, afirmou ontem Relvas à saída da sede nacional do PSD, apesar de não ter participado na reunião

Figura 7 - Recorte de imprensa, Jornal i, 14.10.2014

Por outro lado, a notícia é negativa (Figura 8) quando a maioria dos conteúdos veiculam uma mensagem negativa, observando-se uma descoincidência com os objetivos de promoção estabelecidos pela assessoria de imprensa enquanto fonte.

FINANCIAMENTO DAS PME

## Linhas de crédito recusadas pela banca

O financiamento bancário está cada vez mais difícil. Na hora da renovação das linhas de crédito, as taxas sobem tanto que as empresas acabam por fechá-las. Os bancos até agradecem. Resta o PME Investe

**PEDRO SANTOS GUERREIRO**  
**JOÃO CARLOS MALTA**

Depois das barreiras no acesso ao crédito, a dificuldade em mantê-lo. As empresas estão a deparar-se com restrições cada vez maiores na hora

de. A via verde para o acesso a crédito tem apenas um sentido e chama-se PME Investe. Ainda assim, muitas vezes, é um caminho espinhoso. “No fim do ano passado pedimos um empréstimo ao BCP. Não foi recusado, mas no momento

**Banca nega travão nos créditos às PME**



Figura 8 - Recorte de imprensa, Jornal de Negócios, 29.11.2010 (p. 178)

A notícia é considerada muito negativa (Figura 9) quando todos os conteúdos (palavras, ideias e imagens), sem exceção, veiculam uma mensagem negativa, absolutamente descoincidente com os objetivos de promoção estabelecidos pela assessoria de imprensa enquanto fonte.

## A FIGURA



### OUTRA SEMANA NEGRA NO BCP

Desde que foi fundado, em 1985, o Banco Comercial Português (BCP) mudou radicalmente. Quer a sua posição no mercado, quer

**Q**uando foi criado, em Junho de 1985 - ainda o país não tinha entrado no clube europeu - o Banco Comercial Português (BCP) era uma espécie de sociedade secreta. Não tão secreta como o Opus Dei ou a Maçonaria, por exemplo, mas pelo menos tão restrita como um clube privado inglês: não era quem queria que franqueava a porta dos seus balcões e era tratado como cliente.

**A escolha do próximo presidente do BCP - mesmo que a escolha recaia sobre o actual presidente da instituição - vai ser mais uma prova de fogo do banco**

neador de crescimento?

Seja como for, a nova dimensão do BCP teve, entre muitas outras consequências (umas servindo-lhe de benefício outras nem tanto), um resultado inesperado: o mundo inteiro entrou-lhe pelas portas dentro. E desde então nunca mais parou de entrar.

A substituição de Jardim Gonçalves à frente dos destinos do BCP verdadeiramente só finalizou com a contratação de Carlos Santos Ferreira, vindo da Caixa Geral de Depósitos para o topo da hierarquia do banco. Uma transferência não isenta de basta polémica, mas que em nenhum momento colocou em causa as qualidades técnicas de Santos Ferreira - nascido em 23 de Fevereiro de 1949, em Lisboa, licenciado em Direito na Universidade Clássica, deputado do PS a partir de 1976 e com volumoso currículo empresarial, onde avulta uma passagem pelo próprio grupo BCP entre 1999 e 2003.

Depois da perigosa ondulação por que o banco passou em 2007/08 e da réplica motivada pelo afastamento de Armando Vara da administração - sob acusação de corrupção - tudo levava a crer que Santos Ferreira estava finalmente liberto de aborrecimentos para tentar colocar o BCP numa rota de ascensão. Até esta semana.

Mais um vez, agora de forma totalmente inesperada (pelo menos para o mercado), o mundo real voltou a entrar portas dentro do BCP, sem pedir licença e sem sequer ficar à espera que as portadas lhe saíssem da frente. A associação Wikileaks deu a conhecer que o presidente do BCP (que já desmentiu) informou a Embaixada dos Estados Unidos que estaria na disposição de conceder informação sobre o Irão, a troco de vantagens - ou pelo menos a ultrapassagem de desvantagens - nos negócios com aquele país, alvo de variadas e intermináveis sanções internacionais. Estas revelações inscrevem-se num grupo mais vasto de informação emanada da Wikileaks em torno de comportamentos (alegados, como se costuma dizer, para descartar o trauma dos visados) muito pouco próprios de uma série de empresas privadas na sua evolução por diversas geografias do planeta. A pergunta que se coloca é: mas alguém ficou verdadeiramente admirado com o que a Wikileaks deu a conhecer? Alguém no mundo ocidental pode, em consciência, alegar que não fazia ideia que era assim que as coisas se passavam? A resposta é "não" para as duas questões - por isso, movimentos moralizadores (assumam a forma que assumirem) são em absoluto dispensáveis s.f.f., para hipocrisias já chegas.

Voltando a Carlos Santos Ferreira. O presidente do BCP teve o azar de ser apanhado (vamos dizer assim) no meio de um negócio qualquer - um de muitos outros em que com

Figura 9 - Recorte de imprensa, Diário Económico, 18.12.2010

## **5.2. Temas em destaque e favorabilidade**

Antes de destacar os principais temas alvo de cobertura jornalística, cruzando o seu grau de favorabilidade com o impacto financeiro, apresento agora todos os temas trabalhados proativamente pelo departamento de assessoria de imprensa do Millennium bcp no trimestre em análise, sendo que todos eles se materializaram na emissão de um comunicado de imprensa.

### **5.2.1. A importância do comunicado de imprensa na construção da favorabilidade**

Comprovadamente utilizados pela imprensa (Simmons, 2006; Sigal, 1973), são produzidos pelas organizações como textos noticiosos com o objetivo de serem publicados integralmente como notícias reais. Atendendo ao baixo custo de produção e à sua rápida difusão, asseguram um *feedback* em tempo real (Dilenschneider, 2010) facilitando, segundo a promoção de uma ideia corporativa, o lançamento de um novo produto ou serviço, o anúncio de novos eventos ou a divulgação de prêmios e méritos.

No 4.º trimestre de 2014, o Millennium bcp procurou definir a agenda jornalística com o lançamento dos comunicados elencados no Quadro 11 (consultáveis individualmente, por ordem cronológica, no Anexo S). Todos os comunicados em análise resultaram em cobertura jornalística positiva ou muito positiva, com exceção para o comunicado relativo ao caso WikiLeaks, tendo alguns deles, como exemplificado no capítulo anterior, resultado na sua publicação integral como notícias reais. Esta evidência consubstancia a estratégia de condicionamento da informação realizada pelo assessor de imprensa na sua relação de negociação, poder e controlo junto do jornalista.

| <b>Data</b> | <b>Título</b>  |
|-------------|--|
| 2010.10.04  | MÉDIS LANÇA PLANO DE SAÚDE MÉDIS VINTAGE   |
| 2010.10.26  | ACTIVIDADE DO BANK MILLENNIUM (POLÓNIA) NO 3.º TRIMESTRE DE 2010                                       |
| 2010.10.27  | RESULTADOS CONSOLIDADOS DO MILLENNIUM BCP EM 30 DE SETEMBRO DE 2010                                    |
| 2010.10.29  | OCIDENTAL ELEITA A “MELHOR GRANDE SEGURANDORA VIDA”  |
| 2010.11.08  | MICROCRÉDITO MILLENNIUM BCP CRIA 2.290 POSTOS DE TRABALHO EM 5 ANOS                                    |
| 2010.11.09  | ACTIVOBANK ESMAGA PREÇÁRIO DE BOLSA  |
| 2010.11.10  | MILLENNIUM BCP LANÇA 2 NOVOS SERVIÇOS DE APOIO A PAGAMENTOS PARA EMPRESAS                              |
| 2010.11.15  | VIANA DO CASTELO RECEBE ENCONTROS MILLENNIUM   |
| 2010.11.23  | MILLENNIUM MOBILE NO FACEBOOK  |
| 2010.11.29  | MILLENNIUM BCP E AMERICAN EXPRESS RENOVAM PARCERIA EXCLUSIVA EM PORTUGAL                               |
| 2010.11.30  | MILLENNIUM BCP LANÇA CAMPANHA DE MICROCRÉDITO PARA PORTADORES DE DEFICIÊNCIA                           |
| 2010.12.06  | MILLENNIUM ELEITO “BANK OF THE YEAR – ANGOLA 2010” PELA REVISTA THE BANKER                             |
| 2010.12.13  | COMUNICADO/STATEMENT [versão bilingue sobre o caso WikiLeaks/Santos Ferreira]                          |
| 2010.12.14  | MÉDIS LANÇA “MAIS MÉDIS”   |
| 2010.12.14  | MILLENNIUM BIM -. MELHOR MARCA DA BANCA PELO 2.º ANO CONSECUTIVO                                       |
| 2010.12.16  | MILLENNIUM BIM ABRE 5 NOVOS BALCÕES  |
| 2010.12.20  | MILLENNIUM BCP E TRIENAL DE ARQUITETURA DISTINGUEM SIZA VIEIRA   |
| 2010.12.23  | BANCO MILLENNIUM ANGOLA ABRE TRÊS NOVOS BALCÕES  |
| 2010.12.27  | BANCO COMERCIAL PORTUGUÊS CONCLUIU ALIENAÇÃO DE 95% DO CAPITAL SOCIAL DO MILLENNIUM BANK AS NA TURQUIA |

#### **Quadro 11 - Comunicados de Imprensa do Millennium bcp no 4.º trimestre de 2014**

Da análise textual dos comunicados de imprensa acima elencados e adaptando o quadro de análise de Maat (2007:67-68), concluímos que a construção de um conteúdo editorial positivo se baseia na utilização de expressões promocionais, como as que abaixo identificamos:

| <b><u>Categoria</u></b> | <b><u>Subcategoria</u></b> | <b><u>Exemplos</u></b>  |
|-------------------------|----------------------------|---|
| <b>Prefixos</b>         |                            | Prefixos amplificadores indicando graus extremos de propriedades positivas, como “ultrainovador” e modificadores nominais que |

indicam uma qualidade excepcional, como “número1” ou mesmo “Mais Médis”.

|                  |  |  |
|------------------|--|--|
| <b>Adjetivos</b> | <b>Adjetivos intensificadores</b>        | Adjetivos que intensificam a interpretação do substantivo, tais como “importante”, “forte” ou “amplo”.   |
|                  | <b>Adjetivos de avaliação</b>            | Estes adjetivos referem-se a avaliações positivas sem especificações de propriedade, dando origem a juízos de valor. Exemplos: “ótimo”, “bom”, “especial”, “diferenciador”, “único” ou “excelente”.  |
|                  | <b>Adjetivos de propriedade</b>          | Alguns adjetivos evocam atitude positiva em geral, tais como: “fiável”, “clara”, “eficiente” ou “inovadora”.   |
|                  | <b>Quantificadores de intensidade</b>    | Esta categoria inclui: <ul style="list-style-type: none"><li>- Quantificadores de substantivos, tais como: “todos”, “vários”, “milhares” e “muitos”;</li><li>- Elementos que indicam quantidades para além da expectativa, como “extra”;</li><li>- Elementos de intensificação de proporções, tais como “completo”.</li></ul>  |
|                  | <b>Graus comparativos e superlativos</b> | Os graus superlativos foram interpretados como promocionais, pois podem ser facilmente substituídos por construções mais neutras, como neste exemplo: “o mais importante no mercado”. Também foram identificados graus comparativos promocionais como nesta frase: “um amplo serviço de trade finance”. Temos um exemplo paradigmático no título de um dos comunicados analisados: “Ocidental eleita a ‘melhor grande seguradora vida’”. |

|                   |                                   |   |
|-------------------|-----------------------------------|---|
| Advérbios         | <b>Tempo</b>                      | Esta categoria inclui tempos e expressões como “já”, “mais uma vez”, “sempre” e “constantemente”, usados para sugerir uma avaliação positiva. São advérbios utilizados em situações de distinção como no comunicado “Millennium bim – Melhor Marca da Banca pelo 2.º ano consecutivo”.  |
|                   | <b>Lugar</b>                      | Esta categoria inclui, por exemplo, “internacionalmente” e “em todo o mundo”, distinguindo os serviços do Millennium dos demais concorrentes internacionais.  |
|                   | <b>Intensificadores numéricos</b> | Foram contabilizados quando indicavam quantidades sobreavaliadas. Exemplos: “quase” e “cerca de”, “mais de”. Quando se recorre a uma expressão como mais de “3 milhões de clientes” veicula-se uma mensagem mais forte do que “2,99 milhões de clientes”, na medida em que o leitor é convidado a retirar ilações positivas a partir de um número maior do que o número real. |
|                   | <b>Mitigadores numéricos</b>      | Mitigadores numéricos são o inverso da alínea anterior. Empregam-se para minimizar quantidades negativas, tais como: “apenas” e “menos de”.   |
|                   | <b>Intensificadores modais</b>    | Exemplos: “claro” e “simplesmente”. Frase exemplificativa: “é simplesmente a oferta mais abrangente no mercado”.  |
| <b>Conjunções</b> |                                   | Esta categoria não inclui a conjunção de adição “e”, mas inclui outras palavras que enfatizam o comprimento de uma lista. Exemplos são: “e também”, “além disso”, “além de”, “além de X também Y” e “ambos, X e Y”  |

Destaco agora os principais temas alvo de cobertura jornalística, cruzando o seu grau de favorabilidade com o impacto financeiro (Cision, 2010 a). Esta é a metodologia de referência no sector empresarial da assessoria de imprensa em 2010, em que a determinação do valor monetário das notícias (AEV – *Advertising Aded Value*) tem como base de quantificação o custo publicitário de um milímetro quadrado em cada publicação, tomando-se como fonte de cálculo as tabelas de publicidade das publicações. A quantificação em euros de uma notícia é sempre direccionada a um determinado sector de atividade, empresa, produto, protagonista e suporte, ou seja, quando é atribuído um determinado valor a uma notícia este diz respeito a todo o objeto de análise e não apenas à notícia. O objeto de análise está sujeito aos fatores de ponderação correspondentes aos critérios de sobrevalorização prescritos na normalização para a análise do impacto da informação definidos pela *European Media Analysis Association* e pela *International Association of Broadcast Monitors*.

Quanto às variáveis qualitativas utilizadas pela Cision (2010 a) para medição do grau de favorabilidade assemelham-se à metodologia por mim utilizada e já detalhada. A informação é qualificada tendo por base critérios de análise de informação estabelecidos por todas as empresas Cision, desenvolvidos em parceria com a Universidade de Lund (Suécia) e validados pela *Association of Media Evaluation Companies*. Utiliza-se uma escala de diferentes níveis: 1- muito negativa; 2 – negativa; 3 – equilibrada; 4 – positiva; 5 – muito positiva. De acordo com a Cision, quando não há qualquer dúvida de que a informação é totalmente negativa ou positiva é atribuída a classificação de 1 ou 5. Quando existe alguma ambiguidade na análise, qualifica-se de 2 ou 4 consoante se considera negativa ou positiva.

A análise do impacto financeiro, ainda que não fosse exequível de realizar por parte da investigadora (pelo que coube à Cision, enquanto entidade habilitada para o realizar profissionalmente), merece relevância no contexto da investigação, na medida em que permite medir o impacto positivo da atitude proativa do assessor de imprensa no relacionamento com o jornalista. Assim, destaco agora os grandes temas que dominaram o

4.º trimestre de 2010 no que respeita a cobertura jornalística do Millennium bcp em Portugal:

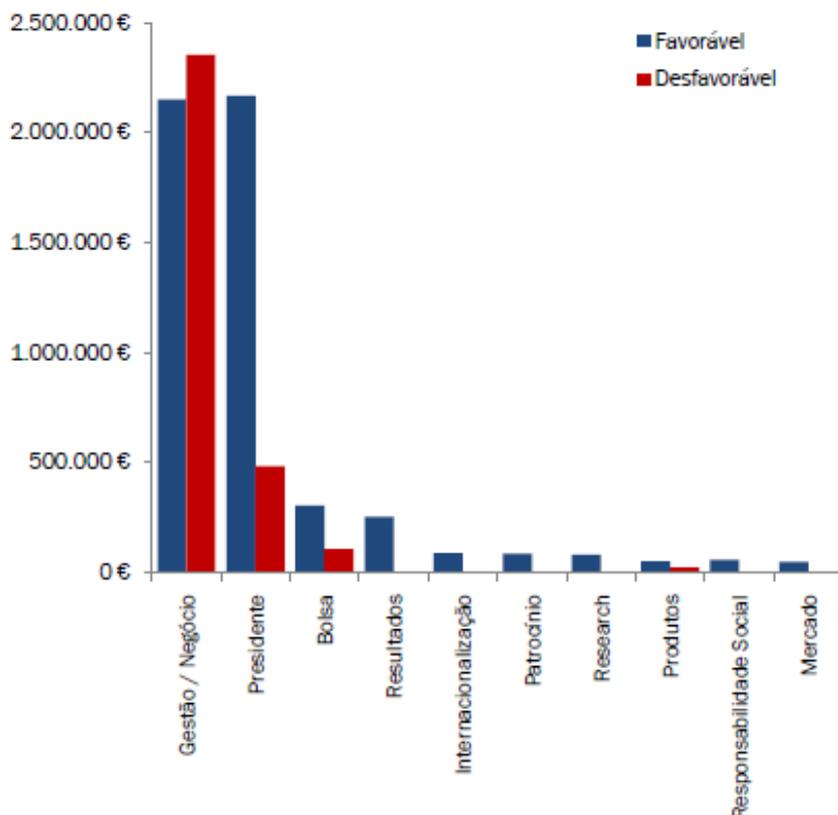


Gráfico 3- Impacto financeiro por temas

O Gráfico 3 apresenta uma elevada exposição editorial desfavorável do tema “Gestão/Negócio”, relacionada sobretudo com a informação divulgada pelo WikiLeaks sobre a alegada tentativa de “espionagem” do BCP ao Irão. Também a baixa no *rating* pela *Fitch* e pela *Moody's* contribuíram para este valor. Contudo é de assinalar que esta exposição desfavorável conseguiu ser compensada pelo próprio envolvido no caso WikiLeaks – Carlos Santos Ferreira, CEO do Millennium bcp, que seguindo a estratégia proativa traçada pelo departamento de assessoria de imprensa, acabou por reverter a tendência de desfavorabilidade mediática com uma longa entrevista dada à TVI na semana em que o caso preencheu a agenda jornalística.

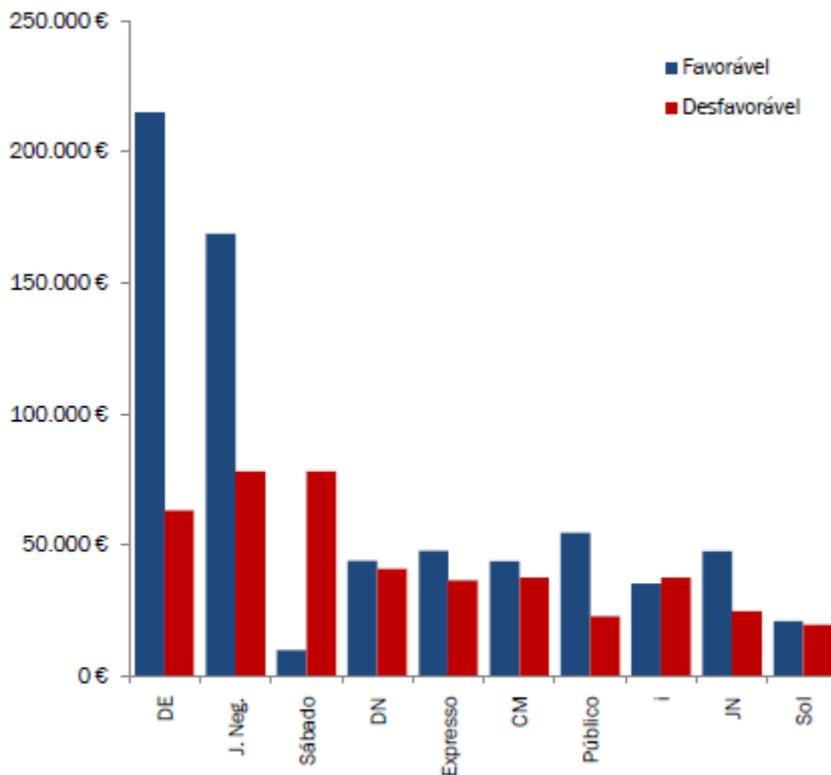
As referências ao tema “Presidente” resultaram maioritariamente em informação favorável devido às suas intervenções públicas sobre a economia nacional, o orçamento de Estado e

o mercado bancário. As declarações no âmbito do acordo com o ICB China contribuíram para a veiculação de conteúdos favoráveis associados a Carlos Santos Ferreira.

### **5.3. Favorabilidade por órgão de comunicação social**

É ainda importante percebermos o impacto financeiro por órgão de comunicação social, na medida em que a relação proativa de negociação e condicionamento do jornalista por parte do assessor de imprensa se foca essencialmente em determinadas publicações pela sua capilaridade e grau de penetração junto do público alvo preferencial para a mensagem (definido antecipadamente pelo assessor de imprensa quando escolhe um determinado órgão de comunicação social para ceder um exclusivo, por exemplo).

No 4.º trimestre de 2014, os principais órgãos de imprensa a criarem impacto favorável e desfavorável sobre o Millennium bcp estão detalhados no Gráfico 4:



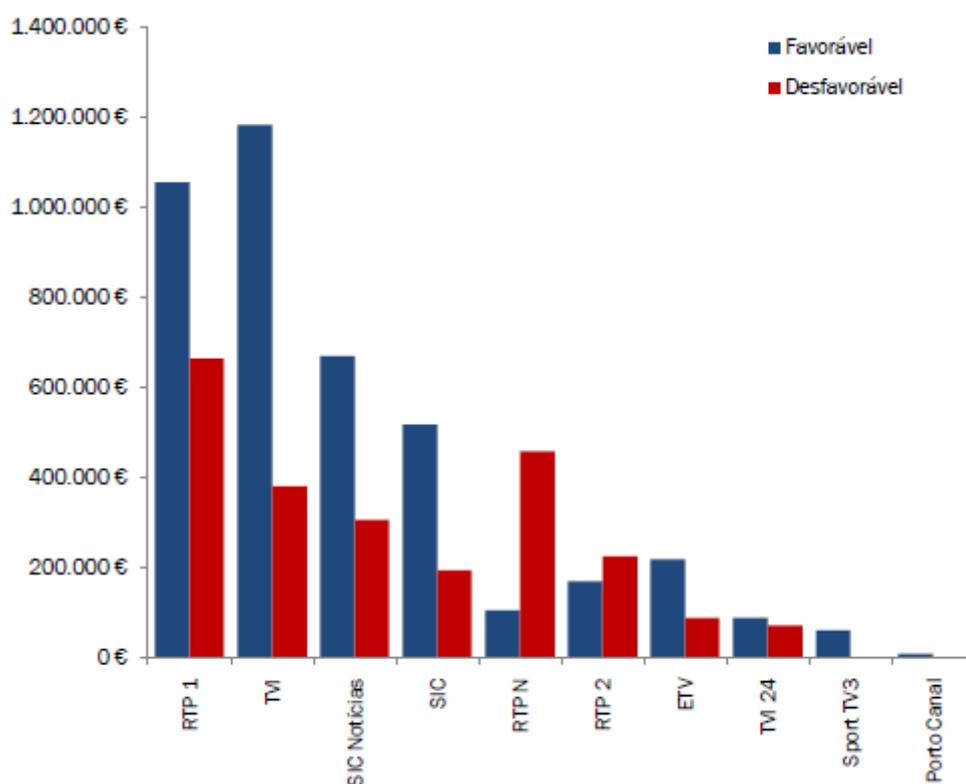
**Gráfico 4 - Impacto financeiro por órgão de comunicação social – imprensa**

Ao analisar o Gráfico 4, destaco pela positiva o retorno financeiro obtido através do *Diário Económico*. O aumento dos lucros na Polónia, a nomeação do Millennium Angola como “Banco do Ano”, o financiamento de 1.509 projetos de Microcrédito e a conclusão da venda do Millennium Bank na Turquia, com um encaixe financeiro de cerca de 58 milhões de euros são os assuntos em destaque nesta publicação, todos eles espoletados pelo departamento de assessoria de imprensa através de contactos prévios com os jornalistas afetos a cada uma das áreas, sustentados por comunicados de imprensa emitidos pela instituição, seguidos de um acompanhamento muito próximo da atividade e necessidades de informação do jornalista no sentido de assegurar que o ângulo de abordagem da notícia coincide com o do comunicado.

Desfavoravelmente, o *Jornal de Negócios* e a revista *Sábado* apresentam o maior impacto financeiro, ambos decorrentes do caso WikiLeaks. Uma reportagem do *Jornal de Negócios*, de 14 de dezembro, intitulada “Santos Ferreira não teme efeito do ‘Wikigate’ na reeleição” foi a geradora de maior retorno financeiro desfavorável neste jornal, focando o

interesse na alegada tentativa de “espionagem financeira” por parte do banco. A revista Sábado, de 16 de dezembro, centra-se na alegada ligação do banco à informação veiculada pelo WikiLeaks com uma reportagem “Os detalhes escondidos do escândalo BCP”.

A estratégia proativa da assessoria de imprensa do Millennium bcp permitiu reverter esta tendência negativa ao conseguir uma entrevista com Carlos Santos Ferreira apresentando a sua versão dos factos, em direto, na abertura do jornal das 8 da TVI. Analiso, agora, o impacto financeiro da cobertura jornalística realizada pela televisão:



**Gráfico 5 - Impacto financeiro por órgão de comunicação social - tv**

De acordo com o Gráfico 5, a TVI destaca-se ao apresentar a maior exposição editorial favorável com reportagens centradas no acordo de cooperação estabelecido com o ICB China, tendo em vista reforçar a cooperação entre as duas entidades, e ainda com reportagens sobre o aumento dos lucros nos primeiros nove meses do ano. O principal destaque vai necessariamente para a referida entrevista de Santos Ferreira no âmbito do caso WikiLeaks. Pela negativa, a RTP N apresenta um valor de impacto financeiro

desfavorável muito superior à informação favorável devido à atenção dada por este meio ao corte de rating pela *Fitch* e à ligação do banco à informação divulgada pelo WikiLeaks.

## 6. O envolvimento do CEO no caso WikiLeaks

### 6.1. Enquadramento

WikiLeaks é uma organização transnacional sem fins lucrativos que marca a história da internet, do jornalismo e do princípio do *crowdsourcing* (Oliveira, 2011), fundada em 1999 por Julian Assange. Jornalista, Assange é também ciberativista, isto é, ativista pela liberdade total na internet, ao encará-la como meio democrático de livre circulação de informações (Meireles, 2010). Quanto ao *crowdsourcing*, trata-se de um modelo de negócio virtual (Brabham, 2008), criado em 2006, por Jeff Howe e Mark Robinson, baseado na produção de conhecimento coletivo para livre disponibilização de conteúdos e informações com o objetivo de elaborar soluções e tecnologias colocadas ao serviço da resolução de todo o tipo de problemas coletivos (Oliveira, 2011). Além do WikiLeaks, outras também a Wikipedia ou a Treadless.com já recorreram ao modelo virtual de *crowdsourcing*, que já cooperou para o desenvolvimento de produtos conhecidos como o sistema operacional Linux (Howe, 2006).

Segundo o próprio site do WikiLeaks, esta organização combina a tecnologia com o jornalismo, recolhendo informações de fontes anónimas de três formas diferenciadas: a) pessoalmente; b) por correio; c) maioritariamente através da partilha de pastas *online* protegidas por linguagem criptográfica que mantêm a informação e as suas fontes sob anonimato. Recolhida a informação, esta é submetida a análise e verificação de veracidade por parte de uma equipa de jornalistas que redige um resumo da informação. Terminado este processo, o WikiLeaks divulga o resumo bem como a versão integral da informação recebida, sem qualquer censura, com exceção para todos os detalhes que comprometam a identidade das fontes envolvidas. O *software* TOR assegura a impossibilidade de mapear as fontes do WikiLeaks na Internet. Como domínio virtual, o WikiLeaks, só se tornou mundialmente conhecido em 2009, com a divulgação de uma lista de 210 páginas onde constavam os empréstimos realizados pelo já falido banco islandês Kaupthing, com utilização indevida de dinheiros públicos (Oliveira, 2011).

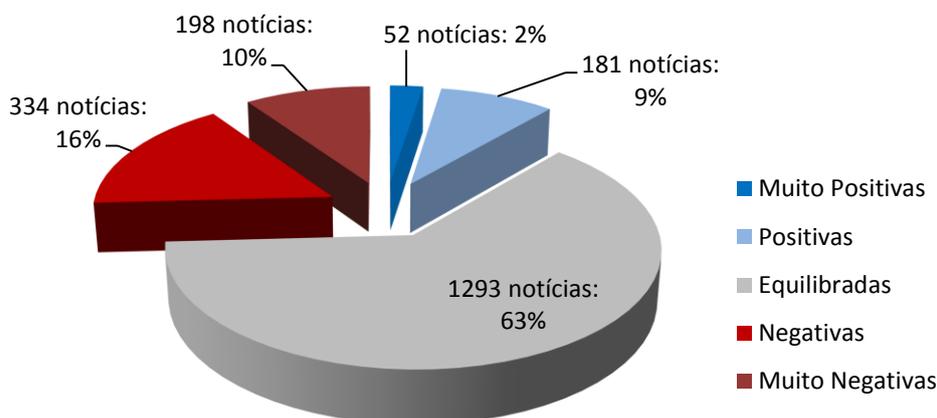
Contudo, o principal enfoque da atividade do WikiLeaks é, desde o seu início, a investigação da política externa norte-americana, consubstanciada estatisticamente pelo número de documentos referentes ao governo dos EUA quando comparados com os restantes países do mundo (Oliveira, 2011). Esta constatação levantou um questionamento ideológico conotando o WikiLeaks como uma organização anti-EUA (Domingos e Couto, 2011).

Por último, é importante relevar que o WikiLeaks veio instituir uma nova abordagem ao poder da informação (Oliveira, 2011), sugerindo-o numa forma mais difusa porque associada à livre informação sobre documentos até aqui sigilosos para a sociedade, fortalecendo o conceito de transparência (Domingos e Couto, 2011). A reação por parte dos governos envolvidos poderá passar por um reforço da autocensura, com incremento do grau de silêncio, segredo ou opacidade relativo a informações confidenciais (Spektor, 2011) ou mesmo com uma maior centralização do processo de veiculação de informações (Almeida, 2011), como estratégias para contornar a vulnerabilidade (Lafer, 2011).

## **6.2. A ação estratégica do assessor de imprensa e a cobertura jornalística**

O mês de dezembro ficou marcado pela revelação do jornal *El País* sobre a alegada tentativa do presidente Carlos Santos Ferreira propor aos Estados Unidos a recolha de informações sobre o Irão “a troco” da possibilidade de realização de negócios com Teerão. O jornal citou telegramas da embaixada dos EUA em Lisboa, enviados ao Departamento de Estado e que constam da documentação do WikiLeaks. O alegado interesse do BCP pelo Irão terá começado em abril de 2009, quando uma delegação da instituição visitou durante cinco dias Teerão, a convite da embaixada iraniana em Lisboa, para explorar as possibilidades de negócios e de trocas comerciais. Durante a visita, a delegação do BCP manteve reuniões com representantes do Banco Central do Irão, sete entidades financeiras daquele país, a Organização de Investimentos e Assistência Técnica e Económica do Irão e a embaixada portuguesa. O objetivo era fazer negócios sem violar as restrições impostas pelos Estados Unidos e as sanções da Organização das Nações Unidas.

Este assunto foi alvo de grande destaque em todos os meios de comunicação social nacionais ao longo do mês, impactando sobre o mês de dezembro que registou um total de 2.058 notícias, distribuídas, em termos de favorabilidade mediática, de acordo com o Gráfico 6:



**Gráfico 6 – Favorabilidade mediática**

Após a divulgação do caso WikiLeaks, o Millennium bcp emitiu prontamente um comunicado (Anexo S) a esclarecer a situação, negando qualquer serviço de “espionagem” e Santos Ferreira deu uma entrevista à TVI reafirmando que não houve qualquer intenção de usar informações confidenciais para estabelecer negócios com o Irão. O esclarecimento por parte do Banco permitiu atenuar a negatividade da informação.

Contribuindo para a informação desfavorável durante o mês de dezembro, surgiram os cortes de *rating* de diversas casas de investimento como a *Fitch* e a *Moody's*. Pela positiva, destacou-se a eleição do Millennium Angola como banco do ano, a abertura de cinco novas sucursais em Moçambique, a conclusão da venda do Millennium Bank na Turquia com um encaixe financeiro de cerca de 58 milhões de euros e as exposições de Arte Partilhada (política de responsabilidade social do Banco) no Porto e em Gaia.

### 6.3. Resultados e impacto

#### 6.3.1. O impacto desfavorável do comunicado de imprensa

A revelação no Jornal *El País* sobre a alegada tentativa do Banco de propor aos Estados Unidos a recolha de informações sobre o Irão a troco de negócios com Teerão dominou a atenção dos media no mês de dezembro, em detrimento de qualquer outro assunto relacionado com o Millennium bcp. Assim que o Banco divulgou um comunicado para esclarecer a sua posição, vários órgãos de comunicação social transmitiram a informação presente no documento. No entanto, o impacto financeiro do comunicado foi desfavorável, conforme demonstrado pela Quadro 12 (Cision b, 2010):

|                            | Favorável | Desfavorável |
|----------------------------|-----------|--------------|
| Comunicado Irão            | 222.269 € | 1.194.480 €  |
| Fusão                      | 66.798 €  | 10.120 €     |
| MB EUA - Redefinição       | 0 €       | 34.434 €     |
| Alienação MB Turquia       | 12.915 €  | 344 €        |
| Arte Partilhada Abstracção | 11.627 €  | 0 €          |
| OPA BPI                    | 1.782 €   | 7.905 €      |
| Resultados 2009            | 8.886 €   | 0 €          |
| ICBC China                 | 1.427 €   | 3.021 €      |
| Arte Partilhada Gaia       | 2.764 €   | 0 €          |
| Arte Partilhada Porto      | 2.275 €   | 0 €          |

**Quadro 12- Impacto financeiro das ações de comunicação do Millennium bcp (dezembro 2010)**

Quanto às restantes ações de comunicação envolvendo o Millennium bcp no mês de dezembro de 2010, destaca-se ainda com impacto financeiro negativo um evento do *Jornal de Negócios* em que Fernando Ulrich, líder do BPI, enquanto convidado da publicação e quando questionado sobre a proposta de fusão que o seu banco fez ao BCP quatro anos antes, lamenta que a proposta tenha falhado, “apontando o dedo” ao poder político.

Já com impacto financeiro favorável apresenta-se a conclusão da alienação do Millennium Bank na Turquia, com um encaixe financeiro de 58 milhões de euros. Das ações de

comunicação que ponderaram exclusivamente com informação favorável, obtendo maior impacto financeiro, surge isolada a exposição “Arte Partilhada Abstracção”, revelando como num mês marcado e definido por um momento de crise um tema de responsabilidade social consegue equilibrar minimamente a favorabilidade.

### 6.3.2. O impacto favorável da entrevista do CEO

Carlos Santos Ferreira, CEO do Millennium bcp, é o interveniente nas peças de comunicação analisadas durante todo o mês de dezembro que gera o maior retorno financeiro. A entrevista concedida por Santos Ferreira à TVI a 13 de dezembro DE 2010 resultou no maior valor de impacto financeiro entre todos as fontes oficiais do Millennium bcp no mês em análise. As explicações do CEO revelaram-se suficientes para atenuar a negatividade da informação relacionada com os conteúdos divulgados no *site* WikiLeaks, resultando em notícias equilibradas, maioritariamente avaliadas no quadro da favorabilidade, conforme nos demonstra o Quadro 13 (Cision b, 2010):

|                                    | Favorável   | Desfavorável |
|------------------------------------|-------------|--------------|
| Carlos Santos Ferreira             | 1.098.901 € | 148.238 €    |
| Comunicado                         | 109.364 €   | 411.188 €    |
| Comunicado - Cit. Ind.             | 44.676 €    | 343.562 €    |
| Millennium bcp - Cit. Ind.         | 5.669 €     | 331.477 €    |
| Carlos Santos Ferreira - Cit. Ind. | 107.974 €   | 82.879 €     |
| Miguel Magalhães Duarte            | 45.457 €    | 0 €          |
| Millennium bcp                     | 7.129 €     | 20.602 €     |
| Fonte Oficial                      | 7.131 €     | 0 €          |
| António Seladas                    | 5.469 €     | 0 €          |
| António Ramalho                    | 0 €         | 5.079 €      |

**Quadro 13 - Impacto financeiro da participação das fontes oficiais do Millennium bcp (dezembro 2010)**

A intervenção de Carlos Santos Ferreira veio, portanto, contrastar com o Comunicado emitido pelo Millennium bcp sobre os negócios no Irão, que obteve a maior exposição desfavorável da tabela, com diversas notícias a destacar as revelações divulgadas pelo *El País*.

São de salientar pela positiva todas as intervenções de Miguel Magalhães Duarte, à data diretor geral de comunicação do Millennium bcp, que resultaram numa exposição editorial favorável. Magalhães Duarte assumiu o papel de fonte oficial em todos os momentos de comunicação relacionados com o Rock in Rio 2011, o conhecido festival de música de que o Banco foi o patrocinador principal. O valor do impacto financeiro foi impulsionado pelas suas declarações no âmbito do programa Imagens de Marca, da SIC Notícias (exibido a 11 de dezembro de 2010).

### **6.3.3. Favorabilidade por temas**

As revelações do WikiLeaks acabaram por influenciar mais negativamente o Millennium bcp enquanto banco (gestão/negócio) do que a própria imagem do CEO, devido aos alegados interesses manifestados pelo banco em criar oportunidades de negócio com Teerão, conforme podemos concluir a partir da análise do Quadro 14 (Cision, b: 2010):

|                         | Favorável   | Desfavorável |
|-------------------------|-------------|--------------|
| Gestão / Negócio        | 667.881 €   | 1.807.751 €  |
| Presidente              | 1.218.538 € | 479.464 €    |
| Bolsa                   | 73.524 €    | 48.460 €     |
| Responsabilidade Social | 37.202 €    | 0 €          |
| Produtos                | 25.711 €    | 0 €          |
| Serviços                | 3.106 €     | 19.285 €     |
| Research                | 22.287 €    | 0 €          |
| Internacionalização     | 15.773 €    | 1.191 €      |
| Crédito à Habitação     | 14.287 €    | 2.555 €      |
| Colaboradores           | 619 €       | 6.213 €      |

**Quadro 14 - Impacto financeiro da presença do Millennium bcp nos media por área/tema (dezembro 2010)**

A área de Responsabilidade Social gerou um elevado retorno financeiro, justificado pelo espaço editorial ocupado pela exposição de Arte Partilhada – iniciativa desenvolvida no âmbito da política de responsabilidade social do Banco que visa partilhar com diversos públicos, de forma itinerante, o património cultural do Millennium bcp.

Todas as referências a produtos comercializados pelo banco resultaram em informação favorável, contribuindo para a promoção dos serviços da instituição, estreitando a relação com potenciais clientes e funcionando como um elo de ligação para as relações institucionais.

A investigação empírica apresentada em estudo de caso no Millennium bcp deve, em jeito de conclusão, ser confrontada teoricamente com o modelo de enquadramento de notícias proposto por Hallahan e já apresentado no Quadro 5, uma vez que o assessor de imprensa enquanto agente de enquadramento e modelador de conteúdos (Shoemaker e Reese, 1996) pode também ser definido como promotor do enquadramento (*frame sponsor*), conceito explorado por diversos autores dos quais destaco Gamson (1989).

Na negociação do enquadramento, a minha investigação comprova que, mesmo numa situação adversa como o caso WikiLeaks, o enquadramento pode ser negociado de acordo

com a significação preferencial da fonte, o que foi conseguido por Carlos Santos Ferreira, na “jogada” arriscada de se expor em horário nobre num canal de televisão generalista. Segundo Hallahan (1999:228):

“Quando são entrevistados (ou treinados para ser entrevistados), os profissionais de relações públicas promovem determinados enquadramentos pela veiculação de temas e escolha de mecanismos que ajudam a reforçar o enquadramento desejado para a narrativa” [trad. própria].

Adicionalmente, o assessor de imprensa, no Millennium bcp, ao beneficiar da condição de fonte primária e oficial, assume uma ação de carácter proativo e ativo, identificada, confiável e fidedigna. Adotando a matriz de classificação das fontes de notícias de (Schmitz, 2011: 26-36), posso justificar a favorabilidade conseguida pelo departamento de assessoria de imprensa junto dos jornalistas pelos fatores que passo a detalhar e que concluem a minha investigação empírica. O assessor de imprensa do Millennium bcp, enquanto fonte primária, beneficia do facto de fornecer diretamente o conteúdo de uma matéria jornalística (factos, números, ângulos de abordagem), uma vez que estando na origem da informação está em condições de a revelar “em primeira mão”. Enquanto fonte oficial da empresa beneficia ainda do interesse que a instituição financeira suscita no mercado e na opinião pública, o que facilita a comunicação de produto.

No que respeita a proatividade da fonte, Schmitz (2011:31) defende que ao nível da profissionalização, as fontes organizadas aprimoraram as suas ações estratégicas, “produzindo e oferecendo notícias prontas, ostensiva e antecipadamente”. Esta é efetivamente a realidade observada no Millennium bcp, entre 2008 e 2010, que recorre a uma estratégia de visibilidade e agendamento de conteúdos, produtos e serviços para neutralização de informações negativas e concorrentes, criando uma identidade positiva. A postura assumida diariamente é de permanente disponibilidade face aos jornalistas, fornecendo informações favoráveis com a maior antecedência possível e sempre de acordo com os critérios de noticiabilidade.

Quanto à qualificação da fonte como confiável, esta depende do histórico de veracidade das declarações ou dados fornecidos de forma eficaz. Segundo Schmitz (2011:34), a fonte torna-se confiável se o jornalista recebe a informação certa e verdadeira na hora esperada e

rapidamente. Nos três anos de observação participante, esta é justamente a conclusão a que chego, sendo o gabinete de imprensa do Millennium bcp uma fonte confiável. Esta confiança é logicamente assente em critérios subjetivos mas avaliada também pela constância de contactos diários por parte de jornalistas. Os jornalistas relacionam-se com as fontes, tratando-as de acordo com o “grau de respeito” que têm para com elas (Blumler e Gurevitch, 1995: 55). Segundo Hansen (1991), este tratamento pode ser diferenciado no sentido de beneficiar as fontes mais regulares e rigorosas, na medida em que estas se afiguram simultaneamente como mais confiáveis e legítimas. Por sua vez, a legitimidade pode decorrer da perceção que o jornalista tem em relação ao facto de a fonte ser proeminente, conhecedora e credível (Powers e Fico, 1994: 88), características facilmente conotadas com fontes oficiais como os assessores de imprensa, objeto da minha investigação.

O jornalista acolhe ainda as fontes pelos critérios de credibilidade, notoriedade e respeitabilidade que constituem o carácter fidedigno da fonte; ou seja, independentemente da existência ou não de um histórico de confiança mútua a fonte exerce o seu poder pela posição social ou proximidade ao facto que o jornalista quer /precisa relatar. “O jornalismo empenha-se incessantemente em legitimar o que diz como verdadeiro e esse jogo da verdade jornalística depende da fonte fidedigna”, afirma Schmitz (2011:35). É justamente na capitalização desta relação de dependência que o assessor de imprensa do Millennium bcp mostra ganhar vantagem.

## Conclusões

Comecei por afirmar no momento inicial do meu projeto científico que o grande desafio da investigação em Relações com os Media só pode ser o “como?”: como é que a atividade dos profissionais de relações públicas afeta a capacidade de acesso de determinadas fontes aos jornalistas e como influi na agenda dos media. Perceber e teorizar as relações entre fontes, profissionais de relações públicas e jornalistas será sempre uma tarefa desafiante e difícil, pelo simples facto que é do interesse de todas as partes envolvidas manter estas relações tão invisíveis quanto possível. E desta realidade recortei uma amostra representativa que, pela proximidade profissional e empírica, me surgiu com menos opacidade, procurando colocar ao serviço da investigação científica os meus anos de profissionalismo no âmbito da assessoria de imprensa e de academia em ciências da comunicação.

Chegou então o momento de responder às perguntas de partida, defrontando as hipóteses colocadas. P1) Como é que o assessor de imprensa, enquanto estratégia de comunicação, influencia a produção jornalística em benefício da organização? P2.) Quais as implicações da sua ação estratégica na notícia como produto final?

A minha investigação permiti-me concluir que os media dependem cada vez mais de fontes profissionalizadas, realidade reconhecida por todos os jornalistas entrevistados. Num entrecruzamento teórico e empírico, posso afirmar que assistimos a uma ampliação do número de fontes institucionais que recorrem à base de competências dos profissionais de relações públicas e do número de organizações que adotam estratégias de relações públicas e assessoria de imprensa com objetivos bem definidos, sempre associados à eficiência organizacional e ao bom desempenho da instituição. A comunicação organizacional baseia-se, por conseguinte, em estratégias e táticas negociais, trabalhando distorções perceptivas e enviesamentos cognitivos, estratégias de controlo; num equilíbrio entre criatividade e constrangimento/ coação/ sujeição. Ao mesmo tempo que assegura um espaço de diálogo da organização com os seus públicos, a comunicação organizacional é instrumento de divulgação e controlo, elemento indispensável na agregação de valor,

vantagem competitiva, suporte vital a objetivos de negócio bem determinados. Trata-se de um processo dinâmico, complexo e multidimensional, que antecede a performance organizacional.

A organização, por sua vez, corresponde à sobreposição de redes compostas por indivíduos ligados entre si através de fluxos de informação, serviços, influência, emoções e interpretações, no seio de um modelo de sociedade teorizado e amplamente enquadrado como Sociedade de Controlo em Rede, o que nos permite compreender facilmente como no seio da “nova organização” só merecem prioridade as atividades estratégicas que na relação custo-benefício sejam claramente vantajosas para a organização. E é neste sentido que a legitimação da área de comunicação como espaço de atuação e intervenção profissional depende do seu papel determinante no desempenho organizacional, necessariamente aferido por técnicas de avaliação e mensuração de eficácia, *feedback* e controlo da comunicação, função desempenhada pela assessoria de imprensa objeto da minha investigação científica.

As organizações são efetivamente arenas ideológicas de poder, influência e controlo em que o assessor de imprensa assume a função estratégica de agente persuasivo na relação com os media, não procurando simetrias, mas antes vantagens comunicacionais que reforcem os interesses corporativos que serve. Jornalistas e assessores de imprensa reconhecem que a produção de notícias financeiras está a cargo de um grupo restrito – jornalistas especializados, analistas, líderes de opinião e assessores de imprensa – que gere a informação, acabando por reforçar os interesses de um grupo ou empresa no mercado, o que surge como consequência da profissionalização das fontes de informação.

As fontes corporativas em análise na minha investigação – as empresas portuguesas cotadas em bolsa e o Millennium bcp como estudo de caso – beneficiam de recursos institucionais e económicos diferenciados de outros atores sociais, na medida em que detém efetivamente o poder de restringir o acesso à informação. Os membros da Entidade Reguladora para a Comunicação Social entrevistados admitem existir, na realidade, meios “sub-reptícios” de pressionar jornalistas ou influenciar as suas ações. Adicionalmente, uma organização, ao beneficiar da qualidade de fonte oficial, de fácil acesso e facilitadora

regular de informação detalhada ao jornalista, assume-se como “definidora primária” (Hall *et al.*, 1978). O assessor de imprensa enquanto fonte oficial ganha ainda vantagem da relação de confiança, compromisso, abertura, consistência, controlo (poder legítimo de influência) e favorabilidade estabelecida com o jornalista.

Se o primeiro objetivo do assessor de imprensa é o controlo da informação na fonte - confirma-se a hipótese 2: para assegurar uma relação estável, o poder não tem necessariamente de ser distribuído de forma equitativa. A partir da confirmação da hipótese 2, parto agora para a análise da hipótese 1, já abordada quando reconheci cientificamente que a crescente profissionalização das fontes jornalísticas coloca o assessor de imprensa numa posição privilegiada na relação de negociação com os jornalistas (assimetria na troca).

Atribuindo ao assessor de imprensa uma função estratégica de influência e controlo sobre a produção jornalística com potenciais benefícios para a organização, não encontrei obviamente resposta para as minhas questões de partida apenas na perspetiva simétrica das relações públicas (entendimento mútuo entre a empresa e os media). Como questionei ao longo da minha investigação e concluo agora, o objetivo nuclear da assessoria de imprensa é induzir a construção de significados construídos por parte da organização junto dos media. Neste sentido, a perspetiva crítica das relações públicas é importante para a minha investigação ao procurar identificar e explicar as diferentes estruturas e relações de poder existentes na sociedade, sobre as quais me debrucei na primeira parte da investigação. Ao caracterizar o poder como influência ou persuasão, explorei a sua dimensão retórica, investigando os efeitos resultantes da capacidade do assessor de imprensa – gestor de símbolos – criar, usar e manusear símbolos, linguagem, conhecimento e discurso em benefício da organização.

Quanto à hipótese 3 – a produção jornalística é condicionada pela ação estratégica do assessor de imprensa –, esta é confirmada pelos assessores de imprensa e jornalistas entrevistados bem como pelo estudo de caso analisado.

Ainda que a função do assessor de imprensa se defina por ações ativas e reativas, reconhecidas por ambas as partes em contexto de entrevista, o estudo de caso revela que a componente ativa quando atempada e estrategicamente acionada permite conter uma situação espoletada por uma ação reativa. O estudo de caso comprova ainda que a função dos assessores de imprensa do Millennium bcp no trimestre em análise foi eminentemente ativa, resultando numa favorabilidade positiva e num impacto financeiro correspondentemente positivo. A maioria das notícias veiculadas sobre o Millennium bcp no período em análise foram equilibradas, positivas ou muito positivas. Assim, confirma-se a hipótese 4: a função do assessor de imprensa é eminentemente ativa e não reativa.

Poder e estratégia são dois eixos que cruzam toda a minha tese, pelo facto do assessor de imprensa ser caracterizado como estratega, agente social de controlo, gestor de relacionamentos e riscos ao serviço da instituição que representa e cuja comunicação organizacional assegura. O assessor de imprensa é detentor de um recurso de poder comunitário que reforça a sua eficácia individual e organizacional, através da sua capacidade de estratégia de agendamento e de enquadramento. Ao enquadrar, o assessor de imprensa inclui, exclui, dá ênfase, limita ou define o significado da mensagem, formatando as inferências que cada jornalista vem a construir sobre a mensagem.

Neste sentido, a minha investigação prova que há uma tentativa do assessor de imprensa controlar a notícia na fonte, por sugestão ou omissão e que, muitas vezes, o consegue fazer. Contudo, esta afirmação não me permite confirmar a hipótese 5 – a notícia é controlada na fonte por sugestão ou omissão. É-o, de facto, em muitas situações, mas não sempre. E, no nosso estudo de caso, na maioria delas, o que resultou no impacto financeiro observado no trimestre em análise, bem como na publicação integral de diversos comunicado de imprensa como o do exemplo do Médis Vintage. Posso sim concluir que o enquadramento reflete o raciocínio lógico do assessor de imprensa enquanto criador da mensagem e que este assume essencialmente a função de estratégia de enquadramento.

O que a minha investigação propõe é que o trabalho de construção da notícia não é exercido em regime de monopólio natural pelo jornalista: apenas o momento da publicação o é. Resulta, antes, de uma complexa atividade de seleção, apresentação, estruturação e

formatação de conteúdos, partilhada, em momentos delimitados, pelo assessor de imprensa especializado na produção de informação enquanto fonte oficial da organização que representa. Crescentemente, aquele que era um monopólio natural do jornalista está a transformar-se, pontualmente e, ao abrigo do denominado “exclusivo” cedido pelo assessor de imprensa, em monopólio do próprio assessor de imprensa. O assessor de imprensa começa a surgir no processo de construção da notícia como definidor primário dos principais elementos da informação, uma vez que, enquanto fonte oficial, beneficia da hierarquia da credibilidade. É incontornável que as fontes oficiais detêm condições de acesso privilegiado aos media e informação mais especializada que qualquer outra potencial fonte de informação para o jornalista, e que os jornalistas têm vindo a perder poder negocial no campo jornalístico, pelo menos, pela crescente profissionalização concorrencial dos assessores de imprensa.

O poder de controlar o enquadramento, pré-construindo a notícia, sugerindo chaves de interpretação, princípios de seleção, códigos de ênfase, mediando símbolos é detido pelo assessor de imprensa. A negociação do controlo sobre os valores e os significados da informação está primeiramente do seu lado. A vantagem competitiva do assessor de imprensa na relação surge justamente da sua capacidade de geração e disponibilização de conteúdos.

A ação persuasiva do assessor de imprensa sobre o jornalista pode colocar em causa a isenção do segundo. Se o jornalista considera ser profissionalmente capaz de ultrapassar a pressão realizada pelo assessor de imprensa, não pode, contudo, contornar o facto do assessor de imprensa ser a principal fonte de informação e muitas vezes a única, pelo que a informação veiculada pelo assessor ao jornalista estará efetivamente de acordo com a estratégia de informação da organização que assessoria. Ainda que o papel do assessor de imprensa não seja controlar o jornalista, mas sim a informação veiculada, acaba sempre – como reconhecido amplamente pelos entrevistados – por influenciar o jornalista.

Em última instância, o poder da publicação é exclusivo do jornalista, pelo que temos mais uma justificação científica para não confirmação da hipótese 5. É aceite pela maioria dos assessores de imprensa entrevistados que o assessor de imprensa controla o processo de

produção noticiosa até veicular toda a informação ao jornalista, momento a partir do qual o poder e controlo editorial são exclusivos do jornalista. Todavia, na fase que antecede a publicação e porque, segundo os entrevistados, não existem fontes desinteressadas, na relação entre assessor de imprensa e jornalista há sempre manipulação – um dos jornalistas entrevistados reconhece tratar-se de uma regra básica de interação, sublinhando que “manipulados somos todos”. Há mesmo a constatação de que diversos colegas de profissão dependem quase exclusivamente dos assessores de imprensa para obterem notícias.

Esta é a primeira investigação científica em Portugal sobre o relacionamento dos assessores de imprensa das empresas cotadas na Euronext com os jornalistas, confrontando as entrevistas em profundidade de jornalistas, membros da Entidade Reguladora para a Comunicação Social e assessores de imprensa das empresas visadas, bem como as metodologias de observação direta e participante e estudo de caso no departamento de assessoria do Millennium bcp.

Além de concluir na minha investigação que a produção jornalística é marcadamente condicionada pela ação estratégica do assessor de imprensa, sublinho que o diretor de um jornal de referência reconhece que a partir do momento em que contacta um assessor de imprensa perde o controlo da informação, acrescentando que a função do assessor de imprensa é atualmente a de controlo do fluxo informativo.

Esta estratégia de controlo é evidenciada no estudo de caso. No 4.º trimestre de 2014, o Millennium bcp conseguiu definir a agenda jornalística com o lançamento de diversos comunicados de imprensa, os quais resultaram em cobertura jornalística positiva ou muito positiva, tendo alguns deles, como exemplificado, resultado na sua publicação integral como notícias reais. Esta evidência consubstancia a estratégia de condicionamento da informação realizada pelo assessor de imprensa na sua relação de negociação, poder e controlo junto do jornalista. A construção de um conteúdo editorial positivo baseou-se na publicação jornalística das expressões promocionais utilizadas pelo assessor de imprensa nos comunicados. A exposição desfavorável inicial decorrente do caso WikiLeaks conseguiu ser compensada pelo próprio envolvido no caso – Carlos Santos Ferreira, CEO

do Millennium bcp –, que, seguindo a estratégia proativa traçada pelo departamento de assessoria de imprensa, acabou por reverter a tendência de desfavorabilidade mediática.

Testadas as hipóteses em análise, a minha investigação defende que o assessor de imprensa desempenha, em benefício da organização, a função de agente gerador de notícias que garante uma função de construção da notícia no processo de produção jornalística. Primando por uma estratégia de antecipação na negociação do controlo da informação, profissionalizou-se, desenvolvendo factores críticos de sucesso ao nível do conteúdo (rigor, completude, interesse, consistência, personalização, contextualização, integração) e do estilo de comunicação (credibilidade, autenticidade, carisma, honestidade e poder).

No seio daquela que teorizo como Sociedade de Controlo em Rede, o assessor de imprensa assume a função de estratégia de comunicação devolvendo à rede, de carácter digital, as dimensões relacionais de confiança, compromisso, satisfação e mutualidade de controlo (cf. Figura 3 – A multidimensionalidade das relações públicas), nas quais assenta essencialmente a sua relação com o jornalista. É na mutualidade de controlo (grau de concordância quanto a quem tem o poder legítimo de influenciar quem) que se joga a estabilidade da relação, a qual, por sua vez, assegura o sucesso da função organizacional do assessor de imprensa como estratégia de enquadramento.

Os resultados apresentados permitem-me concluir como o objeto de análise da minha investigação – a relação do assessor de imprensa com os jornalistas – é efetivamente a função nuclear do gestor de comunicação no seio da organização. Quanto aos media sociais, registam, nesta relação, um peso relativo pouco expressivo.

Ainda enquanto estratégia de enquadramento, o assessor de imprensa assume o duplo papel de enquadramento de atributos, ao acentuar, junto dos media, as características positivas (*positively valenced*) dos produtos ou entidades que promove, e de enquadramento de ações, mapeadas/executadas com o intuito de atingir um objetivo predeterminado pela organização e assentes em estratégias de negociação do controlo da informação na fonte.

## Bibliografia

Abbot, E. A. e L. T. Brassfield (1989), “Comparing Decisions on Releases by TV and Newspaper Gatekeepers”, *Journalism Quarterly*, 66, pp.853-856.

Almeida, Ana Luísa de Castro (2009), “Identidade, Imagem e Reputação Organizacional: Conceitos e Dimensões da Práxis”, Margarida Kunsch (org.), *Comunicação Organizacional: Linguagem, Gestão e Perspectivas*, São Paulo: Saraiva, v.2, pp. 215-242.

Almeida, J. F. e Pinto, J. M. (1995) *A Investigação nas Ciências Sociais – Estudo Elaborado no Gabinete de Investigações Sociais*, Lisboa: Editorial Presença.

Almeida, P. R. (2011), *WikiLeaks: verso e reverso*, Mundorama.

Altheide, David L. (1984), “Media Hegemony: A Failure of Perspective”, *Public Opinion Quarterly*, Vol. 48, 2, pp. 476-490.

Alves, Maria Teixeira (2008), *Terramoto BCP – Toda a história*, Booknomics.

Anderson, C.W. (2008), “Journalism: Expertise, Authority, and Power in Democratic Life”, David Hesmondhalgh and Jason Toynbee (ed.), *The Media and Social Theory*, Routledge.

Argenti, Paul (2007), *Strategic Corporate Communication*, Tata McGraw-Hill Pub Co.

Argenti, Paul (2008), *Corporate Communication*, McGraw-Hill College.

Argenti, Paul e Janis Forman (2006), *The Power of Corporate Communication*, Academic Internet Pub Inc.

Aristóteles (2000), *Retórica*, INCM.

Babo, Maria João e Gago, Maria João (2014), *O Último Banqueiro*, Lua de Papel.

Baert, P. e F. Silva (2014), “*Evolution, agency, and objects*”, A. Gardner and M.Lake (ed.), *Pragmatism and Archaeological Theory*, Oxford: Oxford University Press.

Balmer, John (2003), *Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding, and Corporate Level Marketing*, Routledge.

Barzilai-Nahon, Karine (2008), “*Toward a Theory of Network Gatekeeping: a Framework for Exploring Information Control*”, *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 59, pp. 1493-1512.

Baskin, O. et al. (1997), *Public Relations: the profession – the practice*. Brown, Benhmaks e Dubuque.

Baudrillard, Jean (1978), *A sociedade de consumo*, Lisboa: Edições 70.

Bauman, Zygmunt (2000), *Liquid Modernity*, Polity Press.

Bauman, Zygmunt (2012), *Ensaio sobre o conceito de cultura*, Zahar.

Becker, Howard (2009), *Telling About Society*, Chicago, IL: University of Chicago Press.

Benson, Rodney e Duval, Julien (2005), “*Economic Journalism in France*”, Neveu, Erik (org.), *Bourdieu and the Journalistic Field*, Malden, MA: Polity Press, pp.135-155.

Berger, Arthur (2000), *Media and Communication Research: An Introduction to Qualitative and Quantitative Approaches*, SAGE.

Berger, Christa (2003). *Campos em confronto*, Porto Alegre: Editora da Universidade.

Berger, P. L., e Luckmann, T. (1996), *The social construction of reality*, Nova Iorque: Freeman.

Berkowitz, Dan (1997), *Social Meaning of News: A Text Reader*, SAGE.

Berkowitz, Dan (1987), “TV News Sources and New Channels: A Study in Agenda-Building”, *Journalism Quarterly*, 64, pp. 508-513.

Bernays, Edward (1928/2005), *Propaganda*, New York: Ig Publishing.

Bilhim, João (2006), *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*, Lisboa: ISCSP.

Blumer, Herbert (1971), “Social Problems as Collective Behavior”, *Social Problems*, vol. 18, 3, pp. 298-306.

Blumler, J.G. e M. Gurevitch (1995), *The Crisis of Public Communication*, London: Routledge.

Bodker, A.M. e Jamison, J.K. (1997), “Mediation as mutual influence: Reexamining the use of framing and reframing”, *Mediation Quarterly*, 14, pp. 237-249.

Bogdan, R. e Biklen, S., “Características da investigação qualitativa”, in *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*, Porto: Porto Editora, pp. 47-51.

Bonfim, Willian Silva (2005), *O Papel das Fontes na Construção da Notícia: O Agendamento do Tema Trabalho Infantil Doméstico no Jornalismo Impresso Brasileiro, no Ano de 2003*, Dissertação de Mestrado em Comunicação, Universidade de Brasília.

Boorstin, Daniel (1987), *The Image – A Guide to Pseudo-Events in America*, New York: Vintage Books.

Botan, C. H. (1993), “Introduction to the paradigm struggle in public relations”, *Public Relations Review*, 19 (2), pp. 107-110.

Bouchard, T. J., Jr. (1976). “Field research methods: Interviewing, questionnaires, participant observation, systematic observation, unobtrusive measures”, M. D. Dunnette (ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago: Rand McNally, pp. 363– 413.

Bourdieu, Pierre (1989), *O Poder Simbólico*, Lisboa: Difel.

Bourdieu, Pierre (1994/1997), *Sobre a Televisão*, Oeiras: Celta.

Brabham, D. (2008), “Crowdsourcing as a Model for Problem Solving, An Introduction and Cases, Convergence”, *The International Journal of Research into New Media Technologies*, London, Los Angeles, New Delhi and Singapore, V. 14(1), pp. 75–90.

Brin, David (1998), *The Transparent Society*, Perseus Books

Broom, G.M., e Smith G.D. (1979), Testing the practitioner’s impact on clients, *Public Relations Review*, 5(3), 47–59.

Brown, Tom e Dacin, Peter (1997), “The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses”, *Journal of Marketing*, Vol. 61, 1, pp. 68-84.

Bueno, Wilson da Costa (2009), *Comunicação Empresarial: Políticas e Estratégias*, São Paulo: Saraiva.

Burke, Kenneth (1950), *A Rhetoric of Motives*, New York: Prentice-Hall, Inc.

Callon, M. e B. Latour (1981). “Unscrewing the Big Leviathan: how actors macrostructure reality and how sociologists help them to do so”, K. D. Knorr-Cetina e A. V. Cicourel (ed.), *Advances in Social Theory and Methodology: Toward an Integration of Micro- and Macro-Sociologies*, Boston, Mass, Routledge and Kegan Paul, pp. 277-303.

Canary, D. J. e Stafford, L.(1992), “Relational Maintenance Strategies and Equity in Marriage”, *Communication Monographs*, 59, pp. 243-265.

Canfield, Bertrand R. (1970), *Relações Públicas: Princípios, Casos e Problemas*, vols. I e II, São Paulo: Pioneira.

Cardoso, Gustavo (2008), “From mass to networked communication: communicational models and the informational society”, *International Journal of Communication*, vol. 2, USC Annenberg School for Communication & Journalism.

Cardoso, Gustavo (2006), *Os Media na Sociedade em Rede*, Fundação Calouste Gulbenkian.

Carvalho, Carlos Alberto Barreto de (2001), *A Mídia e a Construção da Imagem Empresarial*, Brasília: Banco do Brasil.

Carrol, C. E. and M. McCombs (2003), “Agenda-setting effects of business news on the public’s images and opinions about major corporations”, *Corporate Reputation Review*, 6: pp. 36-46.

Castells, Manuel (2000/2007), *A Sociedade em Rede – A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura*, vol. I, Fundação Calouste Gulbenkian.

Castells, Manuel (2009), *Communication Power*, New York: Oxford University Press.

Chaparro, M. C. (1987), *A notícia (bem) tratada na fonte: novo conceito para uma prática de assessoria de imprensa*, Dissertação (Mestrado) – Escola de Comunicações e Artes da USP, São Paulo.

Chaparro, M. C. (1996), “Jornalismo na Fonte”, *Jornalismo Brasileiro: No Caminho das Transformações*, Brasília: Banco do Brasil.

Chaparro, M. C. (2007), *Pragmática do Jornalismo*, São Paulo: Summus.

Chaparro, M. C. (2010), “Cem Anos de Assessoria de Imprensa”, Duarte, Jorge (org.), *Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: Teoria e Técnica*, 3ª ed., São Paulo: Atlas, pp. 3-21.

Cheney, G, Conrad, C e Lair, D (2004), “Corporate Rhetoric as Organizational Discourse”, in D. Grant, C. Hardy, C. Oswick, N. Philips e L. Putnam (eds), *Handbook of Organizational Discourse*. Sage Publications, Incorporated, London, pp. 79-103.

Cheney, G. e Dionisopoulos, G. (1989), “Public relations? No, relations with publics: A rhetorical-organisational approach to contemporary corporate communications”, in C. Botan e V. Hazleton (Eds.), *Public relations theory*, Hillsdale, NJ, Laurence Erlbaum Associates, pp. 135-157.

Chizzotti, A (1991), *Pesquisa em ciências humanas e sociais*, São Paulo: Cortez.

Chomsky, Noam e Edward Herman (1988), *Manufacturing consent: the political economy of the mass media*, New York: Pantheon.

Cision (2010a), *Análise de Conteúdo Editorial – Millennium bcp, 4.º trimestre de 2010*.

Cision (2010b), *Análise de Conteúdo Editorial – Millennium bcp, dezembro de 2010*.

Cohen, Bernard (1963), *The Press and Foreign Policy*, Princeton, NJ: Princeton University Press.

Collins, Hilary (2010), *Creative Research. The Theory and Practice of Research for the Creative Industries*, Lausanne: AVA.

Combs, Timothy (2012), *The Handbook of Crisis Communication*, Wiley-Blackwell.

Combs, Timothy (2010), “Pursuing evidence-based crisis communication”, W. T. Combs e S. J. Holladay (ed.), *Handbook of crisis communication*, Malden, MA: Blackwell.

Cornelissen, Joep (2008), *Corporate Communication – A Guide to Theory and Practice*, 2.<sup>a</sup> ed., SAGE.

Corrado, Frank (1996), *A Força da Comunicação*, São Paulo: Makron Books.

Correia, João Carlos (2005), *Comunicação e Política*, Covilhã, UBI, Coleção Estudos em Comunicação.

Correia, João Carlos (2004), *Comunicação e Cidadania: a fragmentação do espaço público nas sociedades pluralistas*, Lisboa: Horizonte.

Cottle, S. (2003), *News, public relations and power*. Thousand Oaks, CA: Sage

Couldry, N. (2008), “Reality TV, ou o teatro secreto do neoliberalismo”, Coutinho E. et al. (orgs.) *Mídia e poder: ideologia, discurso e subjetividade*, Rio de Janeiro: Mauad X.

Crary, Jonathan (1999), *Suspensions of Perception: Attention, Spectacle, and Modern Culture*, MIT Press.

Crowley, S. e Hawhee, D. (1999), *Ancient Rhetorics for Contemporary Students*. Boston: AUyn & Bacon.

Culbertson, Hugh M. et al. (1993), *Social, Political and Economic Contexts in Public Relations: Theory and Cases*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Culbert, S. A. e McDonough, J. J. (1990), “The concept of framing as a basis for understanding a blind spot in the way managers wield power”, Massarick, F., *Advances in Organizational Development*, vol. 1, Norwood, NJ: Ablex, pp.57-82.

Cunha, M., A., Rita Cunha Rego e C. Cabral-Cardoso (2004), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, RH Editores.

Curtin, P. e Gaither, T. K. (2005). “Privileging Identity, Difference and Power: The Circuit of Culture as a Basis for Public Relations Theory”, *Journal of Public Relations Research*, 17(2), pp. 91–115.

Curvello, João José A. (2010), *A Pesquisa em Comunicação Organizacional no Brasil: Fronteiras e Tendências*, <http://www.acaocomunicativa.pro.br/comtexto2001.pdf> (acedido em junho de 2011).

Cutlip, Scott M. (1994), *The unseen power: public relations, a history*, New Jersey: Hillsdale.

Cutlip, Scott M., Allen M. Center e M. Glen (1952/2005), *Effective Public Relations*, Prentice – Hall.

Databerje (2009), *Comunicação Corporativa nas Organizações*, São Paulo: Aberje.

Davis, A. (2000), “Public Relations, Business News and the Reproduction of Corporate Power”, *Journalism*, 1 (3), pp. 282-304.

Dayan, Daniel e Katz, Elihu (1992), *Media Events: The Live Broadcasting of History*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Daymon, C., & Holloway, I. (2002), *Qualitative research methods in public relations and marketing communications*, New York: Routledge.

Dennis, Harry S.; Goldhaber, Gerald M. e Yates, Michael P. (1978), “Organizational communication theory and research: an overview of research methods”, Ruben, B.D.(ed.). *Communication Yearbook II*, New Brunswick, N.J, Transaction-International Communication Association, pp. 243-69.

Dearing, James W. e Everett M. Rogers (2003), *Agenda Setting*, Thousand Oaks: Sage.

Deleuze, Gilles (1986/2012), *Foucault*, Minneapolis e London: University of Minnesota Press.

Deleuze, Gilles (1990). “Post-Scriptum sobre as Sociedades de Controlo”, *L’ Autre Journal*, n.º 1, Maio de 1990.

Deschepper, J. (1992), *Saber comunicar com jornalistas de imprensa, rádio e televisão*, Lisboa: Cetop.

Dilenschneider, Robert (2010), *AMA Handbook of Public Relations – Leveraging PR in the Digital World*, New York: American Management Association.

Dreyfus, Hubert L. and Rabinow, Paul (2010), *Michel Foucault : Beyond Structuralism and Hermeneutics*, Brighton: Harvester.

Deuze, Mark (2007), *Media Work*, Polity Press.

Domingos, J. A. e Couto, S. P. (2011), *WikiLeaks: Segredos, Informações e Poder*, Bauru: Editora Idea.

Duarte, Jorge (org.) (2010), *Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: Teoria e Técnica*, 3ª ed., São Paulo: Atlas.

Duarte, M. e J. Duarte (2002), *Papel e atuação de jornalistas e relações-públicas em uma organização, segundo jornalistas*, VI Congreso Latinoamericano de Ciencias de la Comunicación Santa Cruz de la Sierra, Bolívia: Alaic.

Duhé, S. F. e L. M. Zoch (1994-1995), “Framing the Media’s Agenda During a Crisis”, *Public Relations Quarterly*, 39, pp. 42-45.

Edwards, L. (2009). *Symbolic power and public relations practice: Locating individual practitioners in their social context*. *Journal of Public Relations Research*, 35, 251-272.

Ehling, William P. (1992), “Estimating the value of public relations and communication to an organization”, James Grunig, *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, p. 617-638.

Eisenberg, Eric e H. L. Goodall Jr. (1997), *Organizational Communication: Balancing Creativity and Constraint*, New York: St. Martin’s Press.

Ellul, Jacques (1965/1973), *Propaganda - The Formation of Men’s Attitudes*, New York: Vintage Books.

Entman, R. M. (1993), “Framing: towards a clarification of a fractured paradigm”, *Journal of Communication*, 43, pp. 51-58.

Erbring, L., Goldenberg, E.N. e Miller, A.H. (1980). “Front Page News and Real-World Cues: A New Look at Agenda-Setting by the Media”, *American Journal of Political Science*, pp. 16-49.

Ericson, Richard V., Patricia M. Baranek e Janet B. L. Chan (1989), *Negotiating Control: a Study of News Sources*, Toronto: University of Toronto Press.

Ewen, Stuart (1996), *PR! A Social History of Spin*, Basic Books.

Falconi, T. M. (2010), *Accords being integrated in Portuguese academic institutions. Global Alliance*. [Internet]. Disponível em: <http://www.stockholmaccords.org/sustainability/accords-being-integrated-in-portuguese-academic-institutions> [consultado a 25 de junho de 2011].

Faria, Miguel (2001), *Banco Comercial Português: A Primeira Década 1985-1995*, Edições Inapa.

Faubion, James (2000), *Essential Works of Foucault (1954-1984), Power*, vol. 3, New Press.

Ferguson, M.A. (1984), *Building Theory in Public Relations: Interorganizational Relationships*, Gainesville, FL: Association for Education in Journalism and Mass Communication.

Ferreira, Getulio (2002), *Mídia e conhecimento: objetos em torno do conceito de Dispositivo*, Salvador: Comunicação e Educação.

Figueiras, Rita (2008), *O Comentário Político e a Política do Comentário*, Paulus Editora.

Fishman, Mark (1980), *Manufacturing the News*, Austin: University of Texas Press.

Flick, Uwe (2002/2005), *Métodos Qualitativos na Investigação Científica*, Monitor.

Fombrun, Charles (1996), *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press.

Fonseca Ricardo (2001), *Modernidade e contrato de trabalho - do sujeito de direito à sujeição jurídica*. São Paulo: LTr.

Forni, João José e Faria, José Eduardo (1996), *Assessoria de imprensa: o papel do assessor*, Rio de Janeiro: Fenaj.

Foucault, Michel (1969/1972), *The Archaeology of Knowledge*, Routledge.

Foucault, Michel (1975/1987), *Vigiar e Punir*, Petrópolis: Vozes.

Foucault, Michel (1979), *Microfísica do Poder*, Rio de Janeiro: Graal.

Gamson, W. A. (1989), “News as Framing”, *American Behavioral Scientist*, 33, pp. 157-161.

Gans, Herbert J. (1980), *Deciding What's News: a Study of CBS Evening News, NBC Nightly News, Newsweek and Time*, New York: Constable.

Garcia, Maria Tereza (2004), *A Arte de se Relacionar com a Imprensa: Como Aprimorar o Relacionamento com Jornalistas e Fortalecer a Imagem da sua Empresa*, São Paulo: Novatec.

Gershen, Martin (1966), “The right to lie”, *Columbia Journalism Review*, New York.

Giddens, Anthony (1991/1994), *Modernidade e Identidade Pessoal*, Celta Editora.

Giddens, Anthony (1990/2002), *As Consequências da Modernidade*, 4ª ed., Celta Editora.

Gilliom, John e Torin Monahan (2013), *SuperVision: An Introduction to the Surveillance Society*, University of Chicago Press.

Gillis, Tamara (ed.) (2006), *The IABC Handbook of Organizational Communication*, IABC e Jossey-Bass.

Gitlin, Todd (1980), *The Whole World is Watching*, Califórnia: University of California Press.

Goffman, Erving (1993), *A Apresentação do Eu na Vida de Todos os Dias*, Lisboa: Relógio d' Água.

Goffman, Erving (1974), *Frame analysis: An essay on the organization of experience*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Gonçalves, Gisela (2012), "The identity and image of public relations in Portugal", *International Business and Economics Review*, 3: pp.197-206.

Gonçalves, Gisela (2010), *Introdução à Teoria das Relações Públicas*, Porto: Porto Editora.

Gonçalves, Gisela (2007), *Ética das relações públicas. A falta de responsabilidade social nos Códigos Éticos de Relações Públicas*, BOCC [http://www.labcom.ubi.pt/sub/investigador/595bc8a5fb8cf095ad01bf06d1864d56#sthash.Vo2cWjMq.dpuf]

Gordon, Colin (ed.) (1980), *Power/Knowledge: Selected Interviews and Other Writings, 1972-1977 by Michel Foucault*, The Harvester Press.

Gower, K. K. (2006), "Public Relations Research at the Crossroads", *Journal of Public Relations Research*, 18 (2), pp. 177-190.

Granado, António e José Vítor Malheiros (2001), *Como Falar com Jornalistas sem Ficar à Beira de um Ataque de Nervos*, Lisboa: Gradiva.

Grunig, James E., L. A. Grunig e D. Dozier (2006), "The Excellence Theory", Botan, C. e V. Hazelton (eds.), *Public Relations Theory II*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, pp. 21-62.

Grunig, James E. (ed.) (1992), *Excellence in Public Relations and Communication Management*, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Grunig, James E. e T. Hunt (1984), *Managing Public Relations*, New York: Holt, Rinehart and Winston.

Grupo Millennium (2010), Relatório e Contas 2010, Vol. I.

Grupo Millennium (2014), Relatório e Contas do 1.º semestre de 2014.

Gurevitch, Michael e Jay G. Blumler (1982/1993), “A Construção do Noticiário Eleitoral: um Estudo de Observação da BBC”, Traquina, Nelson (org.), *Jornalismo: Questões, Teorias e Estórias*, Lisboa: Vega, pp. 191-213.

Habermas, Jürgen (1992), *The Structural Transformation of the Public Sphere: An Inquiry Into a Category of Bourgeois Society*, MIT.

Hall, Stuart (2006), “Notes on deconstructing “the popular”, John Storey (ed.), *Cultural Theory and Popular Culture: A Reader* (3.ª ed.), London: Pearson Education.

Hall, Stuart (1997), *Doing Cultural Studies*, London: SAGE.

Hall, Stuart et al. (1973/1993), “A Produção Social das Notícias. O ‘Mugging’ nos Media”, Traquina, Nelson (org.), *Jornalismo: Questões, Teorias e Estórias*. Lisboa: Vega, pp. 224-248.

Hallahan, K. (1999), “Seven Models of Framing: Implications for Public Relations”, *Journal of Public Relations Research*, 11, pp. 205-242.

Hallin, Daniel (1986), *The Uncensored War: The Media and Vietnam*, New York: Oxford University Press.

Han, Byung-Chul (2012), *A Sociedade da Transparência*, Lisboa: Relógio d' Água.

Hamilton, David L. e Mark P. Zanna (1972), "Differential Weighting of Favorable and Unfavorable Attributes in Impressions of Personality", *Journal of Experimental Research in Personality*, 6 (2-3), pp. 204-212.

Hansen, A. (1991), "The media and the social construction of the environment Media", *Culture & Society*, 13, pp. 443-458.

Hardt, Michael e Antonio Negri (2004), *Império*, Livros do Brasil.

Healy, Tim (1988), "Traverse; Public Relations and Propaganda – values compared", *IPRA Gold Paper*, 6, 1988, in [http://www.ipra.org/members/archive/gold\\_papers/gold6.pdf](http://www.ipra.org/members/archive/gold_papers/gold6.pdf) (acedido em dezembro de 2010).

Heath, Robert (ed.) (2010), *Handbook of Public Relations*, Sage Publications.

Henderson, David (2006), *Making News – A Straight-Shooting Guide to Media Relations*, Universe Star.

Herman, Edward S. e Noam Chomsky (1988), *Manufacturing Consent: The Political Economy of the Mass Media*, New York: Pantheon.

Hess, Stephen (1984), *The government/press connection : press officers and their offices*, Washington, DC: The Brookings Institute.

Hobsbawn, J. (2006), *Where the Truth Lies: Trust and Morality in PR and Journalism*, Londres: Atlantic Books.

Hon, C.L. e Grunig, J.E. (1999), *Guidelines for Measuring Relationships in Public Relationships*, Gainesville, FL: The Institute for Public Relations.

Howe, J. (2006), "The Rise of Crowdsourcing", *Wired Magazine*, 14(6).

Huang, H. (2001), "OPRA: A cross-cultural, multiple item scale for measuring organization-public relationships", *Journal of Public Relations Research*, 13(1), pp. 61-90.

Huckins, K. (1999), "Interest-group Influence on the Media Agenda: A Case Study", *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 76, pp. 76-86.

Hunt, Todd e James E. Grunig (1994), *Public Relations Techniques*, Harcourt Brace College.

Ihlen, O. (2010), "Government communication about potential policies: Public relations, propaganda or both?", *Public Relations Review*, 36(1), pp. 59-62.

Ihlen, O., B. Ruler e M. Fredriksson (2009), *Public Relations and Social Theory – Key Figures and Concepts*, Nova Iorque e Londres: Routledge.

Ihlen, O. e B. Ruler (2007), "How Public Relations Works: Theoretical Roots and Public Relations Perspectives", *Public Relations Review*, 33 (3), pp. 243-248.

Ilharco, Fernando (2014), *Pós-Sociedade, A Sociedade Pós-Literária, Pós-Nacional, Pós-Democrática e Pós-Occidental*, INCM.

Ilharco, Fernando e Introna, L. (2006), "On the Meaning of Screens: Towards a Phenomenological Account of Screeness", *Human Studies*, Vol. 29.1, Boston, USA.

Iyengar, S. e Simon (1993), "News Coverage of the Gulf Crisis and Public Opinion: A Study of Agenda-Setting, Priming and Framing", *Communication Research*, 20, pp. 365-383.

Kahneman, D. e Tversky, A. (1984), “Choices, values, and frames”, *American Psychologist*, 39, pp. 341-350.

Kahneman, D. e Tversky, A. (1982), “The psychology of preferences”, *Scientific American*, 246, pp. 160-173.

Kahneman, D. e Tversky, A. (1979), “Prospect theory: An analysis of decision under Risk”, *Econometrica*, 47, pp. 263-291.

Katz, Elihu e Paul F. Lazarsfeld (1955), *Personal Influence: The Part Played by People in the Flow of Mass Communication*, New York: Free Press.

Keller, Kevin (1993), “Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity”, *Journal of Marketing*, 57, pp. 1-22.

Ki, E.-J., e Hon, L. C. (2007), “Testing the linkages among the organization-public relationship and attitude and behavioral intentions”, *Journal of Public Relations Research*, 19(1), pp. 1-23.

Kounakalis, Markos (1999), *Beyond Spin – The Power of Strategic Corporate Journalism*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Krippendorff, Klaus (1990), *Metodologia de Análisis de Contenido: Teoría y Práctica*, Barcelona: Ediciones Paidós.

Kucinski, Bernardo (1996), *Jornalismo Económico*, São Paulo: Edusp.

Küng, Lucy (2008), *Strategic Management in the Media Industry: Theory and Practice*, Sage.

Kunsch, M. M. K. (2003), “Jornalismo e Relações Públicas: dos Limites Fronteiriços para uma Acção Integrada nas Organizações”, Lopes, Boanerges e Roberto F. Vieira,

*Jornalismo e Relações Públicas: Ação e Reação, uma Perspectiva Conciliatória Possível*, Rio de Janeiro: Mauad.

Kunsch, Margarida M. K. (1997), *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*, São Paulo: Summus.

Kunsch, M. M. K. (1986), *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*, São Paulo: Summus.

Lafer, C. (2011), “Vazamentos, Sigilo, Diplomacia: A Propósito do Significado do Wikileaks”, in *Política Externa*, V. 19.

Lampreia, J. Martins (1999), *A assessoria de imprensa nas relações públicas*, 2.<sup>a</sup> ed., Publicações Europa América.

Lampreia, J. Martins (1996), *Técnicas de Comunicação: Publicidade, Propaganda e Relações Públicas*, 7.<sup>a</sup> ed., Lisboa: Publicações Europa-América.

Lang, G. E. e K. Lang (1981), “Watergate: An Exploration of the Agenda-Building Process”, *Mass Communication Review Yearbook*, 2, pp. 447-469.

Lauzen, M. M., & Dozier, D. M. (1992). *The missing link: The public relations manager role as mediator of organizational environments and power consequences for the function*. *Journal of Public Relations Research*, 4, 205-220.

Lazarsfeld, Paul F., Bernard Berelson e Hazel Gaudet (1944), *The People's Choice: How the Voter Makes Up His Mind in a Presidential Campaign*, New York: Duell, Sloan and Pearce.

Ledingham, J.A. e Bruning, S.D. (1998), “Relationship Management in Public Relations: Dimensions of an Organization-Public Relationship”, *Public Relations Review*, 24 (1), pp. 55-65.

Ledingham, J.A, Bruning, S.D., Wilson, L.J. (1999), “Time as an Indicator of the Perceptions and Behaviour of Members of a Key Public: Monitoring and Predicting Organization-Public Relationships”, *Journal of Public Relations Research*, 11(2), pp.167-183

Leitch, S. e Motion, J. (2010), “Public and Public Relations: Effecting Change”, R. Heath (ed.), *The Sage Handbook of Public Relations*, Thousand Oaks, CA: SAGE, pp. 99-110.

L’Etang, J. (2006a), “Corporate Responsibility and Public Relations Ethics”, L’Etang, J. e M. Pieczka, *Public Relations – Critical Debates and Contemporary Practice*, Londres: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 405-421.

L’Etang, J. (2006b), “Public Relations and Rethoric”, *Public Relations – Critical Debates and Contemporary Practice*, Londres: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 359-371.

L’Etang, J. (2005), “Critical Public Relations: Some Reflections”, *Public Relations Review*, 31 (4), pp. 521-526.

Lippmann, Walter (1922), *Public Opinion*, Nova Iorque: The Free Press.

Lopes, Boanerges (org.) (1998), *Abaixo o Nada a Declarar!: O Assessor de Imprensa na Era da Globalização*, Rio de Janeiro: Zabelé.

Lopes, Osmar Barreto (2002), *Fatos e Números: Valores Notícias, Quantidade e o Poder das Fontes no Jornalismo Econômico*, Dissertação de Mestrado em Comunicação, Universidade de São Paulo.

Luhmann, Niklas (1992), *A Improbabilidade da Comunicação*, Lisboa: Vega-Passagens.

Lyon, David (2001), *Surveillance Society: Monitoring Everyday Life*, Oxford: Open University Press.

Lyon, David (2007), *Surveillance Studies: An Overview*, Cambridge: Polity Press.

Maat, H. P. (2007), “How promotional language in press releases is dealt with by journalists: Genre mixing or genre conflict”, *Journal of Business Communication*, 44, 59-95.

Maltese, John Anthony (1992/1994), *Spin Control – The White House Office of Communications and the Management of Presidential News*, 2.<sup>a</sup> ed., Chapel Hill: The University of North Carolina Press.

Manning, Paul (2001), *News and News Sources – A Critical Introduction*. Londres e Thousand Oaks: Sage.

Manning, Paul (1999), “Categories of Knowledge and Information Flows: Reasons for the Decline of the British Labour and Industrial Correspondents’ Group”, *Media, Culture and Society*, 21, pp. 313-336.

Martin, W. P. e M. W. Singletary (1981), “Newspaper Treatment of State Government Releases”, *Journalism Quarterly*, 58, pp. 93-96.

Martins, Luís Paixão (2001), *Schiu... Está aqui um jornalista – tretas, meias verdades e completas mentiras acerca da imagem*, 1.<sup>a</sup> ed., Lisboa: Editorial Notícias.

Maheswaran, D. e Meyers-Levy, J. (1990), “The influence of message framing and issue involvement”, *Journal of Marketing Research*, 27, pp. 361–367.

Mattelart, Armand (2007/2010), *The Globalization of Surveillance*, Polity Press.

Mattelart, Armand e Michèle Mattelart (1997/1999), *História das Teorias da Comunicação*, São Paulo: Edições Loyola.

Maxwell, Joseph A. (2005), *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*, 2.<sup>a</sup> ed., Sage Publications.

Maying, P. (2000), *Qualitative Content Analysis*, *Forum Qualitative Research* (online journal), acessado em maio 2011: <http://qualitative-research.net/fqs>.

McCombs, Maxwell, et al (1997), "Candidate images in Spanish elections: Second-level agenda-setting effects", *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 74, 4, pp. 703-717

McCombs, M., e Ghanem, S. (1998), *The convergence of agenda setting and framing*, University of Texas, Austin.

McCombs, M. E. e Shaw, D. (1972/1993), "A Função de Agendamento dos Media", Nelson Traquina (org.) (2000), *O Poder do Jornalismo – Análise e Textos da Teoria do Agendamento*, Coimbra: Minerva, pp. 47-61.

McLeod, J. M., Pan, Z., e Rucinski, D. (1994), "Levels of analysis in public opinion research", T.L. Glaser e C.T. Salmon (ed.), *Public opinion and the communication of consent*, Nova Iorque: Guilford, pp. 55-88.

McNair, Brian (1995), *An Introduction to Political Communication*, Routledge.

Meireles, M. (2010), *O ativismo online é para preguiçosos*. Revista Época, 2010. Disponível em: <<http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,EMI120397-15227,00-O+ATIVISMO+ONLINE+E+PARA+PREGUICOSOS.html>>. Acesso em 12 março 2012.

Melo, Paula Reis (2008), *Tensões entre Fonte e Campo Jornalístico: um Estudo sobre o Agendamento Mediático do MST*, Dissertação de Doutorado em Comunicação, Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Merriam, S. (1988), *Case study research in education: A qualitative approach*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Mesquita, Mário (2004), *O Quarto Equívoco - O Poder dos Media na Sociedade Contemporânea*, Minerva Coimbra.

Miller, D., & Dinan, W. (2008). *A century of spin: How public relations became the cutting edge of corporate power*. Ann Harbor, MI: Pluto Press.

Miller, M. M. *et al.* (1998), “Framing the Candidates in Presidential Primaries: Issues and Images in Press Releases and News Coverage”, *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 75, pp. 312-324.

Miller, M. M. *et al.* (1993), “The Evolution of Agenda-Setting Research: Twenty-Five Years in the Marketplace of Ideas”, *Journal of Communication*, 43, pp. 58-67.

Mimoso, Marta (dir.) (2006), *Jornalistas e Empresas – Pistas para uma Relação Necessária*, Cidot – Estúdio de Comunicação.

Mirzoeff, Nicholas (2005), *Watching Babylon: The War in Iraq and Global Visual Culture*, Routledge.

Moloney, K. (2006), *Rethinking Public Relations: PR, Propaganda and Democracy*, Londres: Routledge.

Moloney, K. (2000), *Rethinking Public Relations: The Spin and the Substance*, Londres: Routledge.

Molotch, Harvey e Marilyn Lester (1974), “As notícias como procedimento intencional: acerca do uso estratégico de acontecimentos de rotina, acidentes e escândalos”, Nelson Traquina (org.) (1993), *Jornalismo: Questões, Teorias e Estórias*, Lisboa: Vega.

Moran, M. G. e Ballif, M. B. (2000), *Twentieth century rhetorics and rhetoricians: critical studies and sources*, San Francisco: Greenwood Press.

Moreira, Rosa e Ulhôa Eliane (org.) (1996), *Assessoria de Imprensa: O Papel do Assessor*, Brasília: Fenaj.

Morton, L. P. e J. Warren (1992), “News Elements and Editors’ Choices”, *Public Relations Review*, 18, pp. 47-52.

Moss, Danny *et al.* (2005), “What Do Communication Managers Do? Refining the Core Elements of Management in a Public Relations/Communications Context”, *Journal of Mass Communication Quarterly*, 82, pp. 873-890.

Moss, Danny *et al.* (2003), *Perspectives on Public Relations Research*, Londres: Routledge.

Moutinho, Ana Viale (2001), *Dicionário de Relações Públicas*, Porto: Campo das Letras.

Moutinho, Ana Viale (2000), “A comunicação dirigida e os meios de comunicação”, *Revista Mealibra*, Viana do Castelo: Centro Cultural do Alto Minho.

Nayyar, P. R. (1990), “Information asymmetries: A source of competitive advantage for diversified service firms”, *Strategic Management Journal*, 11, pp. 513-519.

Neale, M. A., e Bazerman, M. H. (1999), “Negotiating rationally: The power and impact of the negotiator’s frame”, Lewicki, R. J. e Saunders, D. M. (ed.), *Negotiation: Readings, exercises and cases* (3.<sup>a</sup> ed.), Boston: Irwin/McGraw-Hill, pp. 149–159.

Neale, M. A., e Bazerman, M. H. (1991), *Cognition and rationality in negotiation*, New York: Free Press.

Neale, M. A., e Bazerman, M. H. (1985), “The effects of framing and negotiator overconfidence in bargaining behaviors and outcomes”, *Academy of Management Journal*, 28, 1, pp. 34–49.

Neale, M. A., Huber, V. L., e Northcroft, G. B. (1987), “The framing of negotiations. Contextual versus task frames”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39, pp. 228–241.

Neale, M. A., e Northcroft, G. B. (1986), “Experts, amateurs and refrigerators: Comparing expert and amateur negotiators in a novel task”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38, pp. 305–317.

Neveu, Erik (2005), *Bourdieu and the Journalistic Field*, Malden, MA: Polity Press.

Neveu, Erik (2001), *Sociologie du journalisme*, Paris: Lá Découverte.

Newson, D. *et al.* (2000), *This is PR: The Realities of Public Relations*, 7.<sup>a</sup> ed., Belmont, CA: Wadsworth.

Ohl, C. M. *et al.* (1995), “Agenda Building Role of News Releases in Corporate Takeovers”, *Public Relations Review*, 21 pp. 89-101.

Oliveira, Fábio, Ramos, Isabel; e Santos, Leonel (2011), *Definition of the architecture of a Crowdsourcing Innovation intermediary service for the SMEs*, MCIS.

Ortega, Francisco (2001), *Amizade e estética da existência em Foucault*, Rio de Janeiro: Graal.

Osório, Luís (2014), *Jorge Jardim Gonçalves – O Poder do Silêncio*, Edições D. Quixote.

Perelman, C. and Olbrechts-Tyteca, L. (1969). *The new rhetoric: A treatise on argumentation*, (John Wilkinson and Purcell Weaver, Trans.), Notre Dame: University of Notre Dame Press.

Pereira JR. e Alfredo Eurico Vizeu (2001), *Decidindo o que é notícia: os bastidores do telejornalismo*, Porto Alegre: EDIPUCRS.

Peruzzo, C.M.K (2003), *Da observação participante à pesquisa-ação em comunicação, pressupostos epistemológicos e metodológicos*. Anais do 26. Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Belo Horizonte-MG, setembro de 2003. São Paulo: Intercom, 2003.

Phillips, Nelson (2006), *Power and Organizations*, SAGE.

Pinto, Manuel (2000), “Fontes Jornalísticas: Contributos para o Mapeamento do Campo”, *Comunicação e Sociedade 2: Cadernos do Noroeste*, Braga, v. 14, pp. 277-294.

Piratininga, Paulo (org.) (2008), *Como Usar a Mídia a seu Favor: As Melhores Práticas para Ser Notícia*, São Paulo: Editora CLA.

Plá de Léon, Maria Lenilde Silva (1991), *Empresa x Imprensa: Uma Relação Produtiva*, São Paulo: IOB.

Plowman, K. (1998), “Power in conflict for Public Relations”, *Journal of Public Relations Research*, 10 (4), pp. 237-261.

Ponte, Cristina (2004), *Leituras das Notícias – Contributos para uma Análise do Discurso Jornalístico*, Lisboa: Livros Horizonte.

Ponte, Cristina (2001), *O Jornalismo Português em Análise de Casos*, Editorial Caminho.

Powers, A., e Fico, F. (1994), “Influences on use of sources at large U.S. newspapers”, *Newspaper Research Journal*, 15 (4), pp.87-97.

Pratto, F., e John, O. P. (1991), “Automatic vigilance: the attention-grabbing power of negative social information”, *J. Pers. Soc. Psychology*, 61, pp. 380–391.

Puliti, Paula (2009), *A Financeirização do Noticiário Econômico no Brasil (1989-2002)*, Tese de Doutorado em Comunicação, Universidade de São Paulo.

Putnam, L. L. e Holmer, M. (1992), “Framing, reframing, and issue development”, Putman, L. e Roloff, M. (ed.), *Communication and negotiation*, Newbury Park, CA: SAGE, pp. 128-155.

Quinn, James e Henry Mintzberg (1998), *O processo da estratégia*, Porto Alegre: Bookman.

Quivy, Raymond e Van Campenhout, Luc (2005), *Manual de investigação em Ciências Sociais*, 4.<sup>a</sup> ed., Lisboa: Gradiva.

Ramonet, Ignacio (2001), *A Tirania da Comunicação*, Petrópolis: Vozes.

Reddi, Narasimha (2002), *Public Relations and Communication Handbook*, Himalaya Publishing House.

Rego, Arménio (2010), *Comunicação Pessoal e Organizacional – Teoria e Prática*, 2.<sup>a</sup> edição, Lisboa: Edições Sílabo.

Rendahl, S. (1995), *Frame analysis: from interpersonal to mass communication*, Central State Communication Association, Indianapolis.

Richetto, Gary (1977), “Organizational communication theory and research: an overview”, Ruben, B. D. (ed.), *Communication Yearbook I*, New Brunswick, N. J., Transaction International Communication Association, pp. 331-46.

Rieffel, Rémy (2004), *Sociologia dos Media*, Porto Editora.

Riel, Cees B. M. van e C. Fombrun (2007), *Essentials of Corporate Communication*. Routledge: 2007.

Riel, C. B. M. van (2006), “Defining Corporate Communication”, Bronn, Peggy Simcic e Roberta Wiig (eds.), *Corporate Communication - A strategic approach to building reputation*, Oslo: Gyldendal Akademisk, pp. 62-82.

Riel, Cees B. M. (1995), *Principles of Corporate Communication*, Hemel Hempstead: Prentice-Hall.

Robbins, Stephen (2000), *Managing Today*, New Jersey: Prentice-Hall.

Rodrigues, Adriano Duarte (1990), *Estratégias da Comunicação*, Lisboa: Presença.

Rosa, Gonçalo Pereira (2006), *A Quercus nas Notícias – Consolidação de uma Fonte Não Oficial nas Notícias de Ambiente*, Porto Editora.

Rosenbaum, M. (1997), *From Soapbox to Soundbite: Party political campaigning in Britain since 1945*, London: Macmillan.

Roshco, Bernard (1979), *Newsmaking*, Chicago: The University of Chicago Press.

Saffir, L. (1999), *Power public relations: How to master the new PR* (2.<sup>a</sup> ed.), New York: McGraw-Hill

Sant'anna, Francisco (2005), *Mídia das Fontes: O Difusor do Jornalismo Corporativo*, Brasília: Casa das Musas.

Santos, João Moreira dos (2004), “A Comunicação Empresarial face à Ética e à Deontologia: Serviço Social ou Propaganda”, Huisman, Denis (dir.) *Revista de Comunicação e Marketing – Ética e Confiança*, n.º4, Julho de 2004, pp. 19-53.

Santos, João Moreira dos (1995), *Imprensa Empresarial: da Informação à Comunicação*, Porto: ASA.

Santos, Rogério (2010), *Do Jornalismo aos Media – Estudos sobre a Realidade Portuguesa*, Lisboa: Universidade Católica Editora.

Santos, Rogério (2006), *A Fonte Não Quis Revelar – Um Estudo sobre a Produção de Notícias*, Porto: Campo das Letras.

Santos, Rogério (2003a), *Jornalistas e Fontes de Informação – A sua Relação na Perspectiva do Jornalismo*, Coimbra: Minerva.

Santos, Rogério (2003b), *Jornalistas e Fontes de Informação*, Cadernos Minerva, Coimbra: MinervaCoimbra.

Santos, Rogério (1997), *A Negociação entre Jornalistas e Fontes*, Coimbra: Minerva.

Schirato, Tony *et al.* (2012), *Understanding Foucault*, SAGE..

Schlesinger, Philip (1977), “Os Jornalistas e a sua Máquina do Tempo”, Nelson Traquina (org.) (1993), *Jornalismo: questões, teorias e “estórias”*, Lisboa: Vega, pp. 177-190.

Schmitz, Aldo Antonio (2011), *Fontes de Notícias: Ações e Estratégias das Fontes no Jornalismo*, Florianópolis: Combook.

Schudson, Michael (2008), *Why Democracies Need an Unlovable Press*, Polity Press.

Schudson, Michael (2003), *The Sociology of News*, New York: W. W. Norton & Company.

Schudson, Michael (1999), *The Power of News*, Harvard University Press.

Schudson, Michael (1978), *Discovering the News*, New York: Basic Books.

Schultz, Majken, Mary Jo Hatch e Mogens H. Larsen (eds.) (2000), *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*, Oxford University Press.

Scott, David (2007), *The New Rules of Marketing and PR: How to Use News Releases, Blogs, Podcasting, Viral Marketing and Online Media to Reach Buyers Directly*, EUA: Wiley.

Seib, P. e K. Fitzpatrick (2006), *Public Relations Ethics*, Belmont: Thomson.

Shoemaker, Pamela J., e Reese, S. D. (1996), *Mediating the message: Theories of influences on mass media content* (2.<sup>a</sup> ed.), White Plains, N.Y.: Longman.

Shoemaker, Pamela J. e Timothy Vos (2009), *Gatekeeping Theory*, New York: Routledge.

Sigal, Leon V. (1986), "Who? Sources Make the News", Manoff e Schudson (ed.), *Reading the News*, Nova Iorque: Pantheon Books.

Sigal, Leon V. (1973), *Reporters and Officials*, Lexington e Toronto: D.C. Heath and Company.

Silva, Augusto Santos e José Madureira Pinto (orgs.) (1997), *Metodologia das Ciências Sociais*, 8.<sup>a</sup> ed., Porto: Edições Afrontamento.

Smudde, P. M., & Courtright, J. L. (2010). *Inspiring cooperation & celebrating organizations: Genres, message design & strategy in public relations*, Cresskill, NJ: Hampton Press.

Sosloski, John (1989), “O Jornalismo e o Profissionalismo: Alguns Constrangimentos no Trabalho Jornalístico”, Nelson Traquina (org.) (1993), *Jornalismo: questões, teorias e “estórias”*, Lisboa: Vega, pp. 91-100.

Sousa, Jorge Pedro (2000), *As Notícias e os seus Efeitos*, Coimbra: Minerva.

Spektor, M. (2011), “Diplomacia, Relações Internacionais e Jornalismo Depois do Wikileaks”, *Política Externa. Paz e Terra*, Vol. 19.

Spradley, James P. (1980), *Participant observation*, Nova Iorque: Holt, Rinehart and Winston.

Sriramesh, Krishnamurthy e Dejan Vercic (ed.) (2003), *The Global Public Relations Handbook: Theory, Research, and Practice*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.

Stalder, Felix (2002), “The Failure of Privacy Enhancing Technologies (PETs) and the Voiding of Privacy”, *Sociological Research*, vol. 7, 2, pp. 111-133.

Stevenson, Tom e Sam Barcus (2003), *The Relationship Advantage*, Kaplan Business.

Tapscott, Don (2008), *Grown Up Digital: How the Net Generation is Changing Your World*, McGraw-Hill.

Tashakori, Abbas e Charles Teddlie (1998), *Mixed Methodology: Combining Qualitative and Quantitative Approaches*, Sage Publications.

Tétu, Jean-François, “A informação local: espaço público local e suas mediações”, Porto, Sérgio (org), *O jornal: da forma ao sentido*, Brasília: UNB.

Thompson, John (1995), *The media and modernity: A social theory of the media*, Cambridge: Polity Press.

Tojal, M. (coord.) (2006), *Relações Públicas – O Reconhecimento da Profissão em Portugal*, Maia: Ed. Publismai, Cadernos Universitários, n.º 2.

Torquato, Gaudêncio (2002), *Tratado de Comunicação Organizacional e Política*, São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Torquato, Gaudêncio (1986), *Comunicação Empresarial, Comunicação Institucional*, São Paulo: Summus.

Torquato, Gaudêncio (1984), *Jornalismo Empresarial: Teoria e Prática*, São Paulo: Summus.

Toth, E. L. e R. L. Heath (ed.) (1992), *Rhetorical and Critical Approaches to Public Relations*, Hillsdale, NJ: Lea, pp. 131 –163.

Toth, E.L. (1992), “The case for pluralistic studies of Public Relations: Rhetorical, critical and system perspectives”, Toth, E. L. e R. L. Heath (ed.), *Rhetorical and Critical Approaches to Public Relations*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 3 –16.

Traquina, Nelson (2002), *Jornalismo*, Lisboa: Quimera.

Traquina, Nelson (org.) (2000), *O Poder do Jornalismo – Análise e Textos da Teoria do Agendamento*, Coimbra: Minerva.

Traquina, Nelson (org.) (1993), *Jornalismo: questões, teorias e “estórias”*, Lisboa: Vega.

Trujillo, N. e E. L. Toth (1987), “Organizational Perspectives for Public Relations Research and Practice”, *Management Communication Quarterly*, 1, 2: 199-231.

Tuchman, Gaye (1978), *Making News: a study in the construction of social reality*, Nova Iorque: Free Press.

Tuchman, Gaye (1976), Contando “Estórias”, Nelson Traquina (org.) (1993), *Jornalismo: questões, teorias e “estórias”*, Lisboa: Vega, pp. 258-262.

Tuchman, Gaye (1972), “A Objetividade como Ritual Estratégico: uma Análise das Noções de Objetividade dos Jornalistas”, Nelson Traquina (org.) (1993), *Jornalismo: questões, teorias e “estórias”*, Lisboa: Veja, pp. 74-90.

Tuckman, Bruce (2000), *Manual De Investigação em Educação*, Lisboa: Fundação Calouste. Gulbenkian.

Tunstall, Jeremy (1971), *Journalists at Work – Specialist Correspondents: Their Organizations, News Sources & Competitor-Colleagues*, Londres: Constable.

Turk, J. V. (1986), “Information Subsidies and Media Content: A Study of Public Relations Influence on the News”, *Journalism Monographs*, 100, pp. 1-29.

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

Vercic, D., Grunig, L. A., & Grunig, J. E. (1996). “Global and specific principles of public relations: Evidence from Slovenia”, H. M. Culbertson & N. Chen (ed.), *International Public Relations: A Comparative Analysis*, Mahwah NJ: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 31-65.

Viana, Francisco (2001), *De Cara com a Mídia: Comunicação Corporativa, Relacionamento e Cidadania*, São Paulo: Negócio Editora.

Vizeu, Alfredo (2005), *Decidindo o que é Notícia: os Bastidores do Telejornalismo*, 4.<sup>a</sup> ed., Porto Alegre: EdiPUCRS.

Walters, L. M. e T. N. Walters (1992), “Environment of Confidence: Daily Newspaper Use of Press Releases”, *Public Relations Review*, 18, pp. 31-46.

Watzlawick, Paul *et al.*, *Pragmática da Comunicação Humana*. São Paulo, Editora Cultrix, 1967.

Weaver, D. e S. M. Elliot (1985), “Who Sets the Agenda for the Media? A Study of Local Agenda-Building”, *Journalism Quarterly*, 62, pp. 87-94.

Weaver, K., J. Motion e J. Roper (2006), “From Propaganda to Discourse (and back again): Truth, Power and Public Relations”, L’Etang, J. e M. Pieczka, *Public Relations – Critical Debates and Contemporary Practice*, Londres: Lawrence Erlbaum Associates, pp.7-22.

Weber, Max (1947), *The Theory of Social and Economic Organization*, The Free Press.

Weiner, M. (2006), *Unleashing the power of PR: A contrarian’s guide to marketing and communication*, San Francisco: Jossey-Bass

Weizenman, Mateus (2013), *Foucault: Sujeito, Poder e Saber*, Pelotas: Studia.

White, David Manning (1950), “O Gatekeeper: Uma Análise de Caso na Seleção de Notícias”, Traquina, Nelson (org.) (1993), *Jornalismo: questões, teorias e “estórias”*, Lisboa: Vega, pp. 142-151.

Wilcox, Dennis *et al.* (2008), *Public Relations: Strategies and Tactics*, EUA: Allyn & Bacon.

Wolf, Mauro (2001), *Teorias da Comunicação*, Lisboa: Editorial Presença.

Xifra, Jordi (2010), “Prefácio de Introdução à Teoria das Relações Públicas”, Gonçalves, Gisela (ed.), *Introdução à Teoria das Relações Públicas*, pp. 5-7.

Yin, Robert (2009), *Case Study Research: Design and Methods*, SAGE.

Zelizer, Barbie (2004), *Taking Journalism Seriously: News and the Academy*, Sage Publications.

Zerfass, A. et al. (2012), *European Communication Monitor 2012. Trends in Communication Management and Public Relations –Results and Implications*. Leipzig: University of Leipzig /Euprera.

Verhoeven *et al.*, (2011), *European Communication Monitor 2013. Trends in Communication Management and Public Relations –Results and Implications*. Leipzig: University of Leipzig /Euprera.

Zerfass, A. et al. (2007), *European Communication Monitor 2007. Trends in Communication Management and Public Relations –Results and Implications*. Leipzig: University of Leipzig /Euprera.

## **Anexos**

## Anexo A – Guião da entrevista ao assessor de imprensa

Assessor de imprensa / Consultor/Diretor de comunicação:

Agência de comunicação / Empresa:

1. O jornalismo económico, pelas suas particularidades, é um dos mais expostos aos assessores de imprensa enquanto principal fonte de informação para os jornalistas. Que ameaças/desafios coloca esta realidade? Que oportunidades?
2. Ação (proposta de conteúdos noticiosos aos jornalistas) ou reação (resposta aos seus pedidos)? Qual destas estratégias de comunicação mais utiliza e em que circunstâncias? Porquê? Quais os “truques” que permitem que o assessor se antecipe ao jornalista?
3. Vimos assistindo a um escrutínio crescente dos media sobre as empresas (e especificamente sobre a Banca). Que desafios esta realidade veio colocar à comunicação da empresa com os media?
4. Qual o papel de um CEO/líder executivo na comunicação da empresa com os media? Deve ser considerado o primeiro/principal relações públicas da empresa? Assume o papel de agente de comunicação? Como e a que níveis?
5. Quem decide o que é notícia? A empresa ou o jornalista?
6. O ambiente editorial está saturado? Como se disputa e conquista espaço editorial?
7. Qual a importância da relação com o jornalista?
8. A relação assessor de imprensa/jornalista é uma relação de poder? Porquê?
9. Como se constrói a interação direta e “espontânea” com o jornalista? (exemplo concreto)
10. Que etapas do circuito de produção jornalística são controladas pelo assessor de imprensa? Qual o papel do assessor na geração de notícias? E na sua (co)construção?
11. De que forma é possível dirigir a atenção do jornalista para a notícia que pretende veicular?
12. Como se antecipa o *feedback*/ação/reação do jornalista?
13. Quais os limites éticos da persuasão sobre o jornalista?

14. É possível distorcer e continuar a dizer a verdade?
15. Exemplo de uma jogada muito bem feita, de uma ação de comunicação que tenha resultado muito bem: estratégia, objetivos, meios utilizados, resultados em termos de performance (cobertura jornalística favorável).
16. Exemplo de uma jogada menos conseguida, de uma ação de comunicação que tenha resultado menos bem: estratégia, objetivos, meios utilizados, resultados em termos de performance (cobertura jornalística desfavorável).
17. Que competências profissionais fundamentais são requeridas ao assessor de imprensa ao serviço da empresa?
18. O comunicado de imprensa ainda é uma ferramenta imprescindível? Quais as suas limitações?
19. Os media sociais são uma ferramenta de relações públicas útil ou a sua utilidade restringe-se à sua eficácia como instrumento de marketing? Porquê?
20. Quais as estratégias até aqui adoptadas para comunicar nas redes sociais? O que está a ser feito é suficiente?
21. Em situação de crise, como se faz mais com menos? (necessidade de novas estratégias de comunicação vs. desinvestimento/redução dos orçamentos em marketing e comunicação)
22. Assistimos a um desinvestimento em publicidade por parte das empresas. É possível substituir parte do espaço publicitário anteriormente ocupado nos media por conteúdos editoriais, mantendo, através de uma forma de comunicação com características marcadamente diferentes, a mesma rentabilidade?
23. Os assessores de imprensa têm os dias contados? Porquê?

## **Anexo B – Guião da entrevista ao jornalista**

Jornalista / Diretor de informação:

Órgão de comunicação social:

1. O jornalismo económico, pelas suas particularidades, é um dos mais expostos aos assessores de imprensa enquanto principal fonte de informação para os jornalistas. Concorda com esta afirmação? Que ameaças/desafios coloca esta realidade? Que oportunidades?
2. Qual o papel do assessor de imprensa enquanto fonte para o jornalista?
3. Informação: ação ou reação (aos conteúdos divulgados pela empresa)?
4. Quem decide o que é notícia? A empresa ou o jornalista?
5. Qual a importância da relação com o assessor de imprensa?
6. É possível construir uma notícia sobre uma determinada empresa sem consultar o seu assessor de imprensa? Quais as implicações desta atuação?
7. A relação jornalista/assessor de imprensa é uma relação de poder? Porquê?
8. Como se constrói a interação direta e “espontânea” com o assessor de imprensa?  
(exemplo concreto)
9. Que etapas do circuito de produção jornalística são controladas pelo jornalista?  
Qual o papel do assessor na geração de notícias? E na sua (co)construção?
10. Que filtros coloca habitualmente à informação veiculada por um assessor de imprensa?

11. Que influência é exercida, por parte dos assessores de imprensa, sobre as notícias?  
Quais os limites de razoabilidade nesta influência?
12. Quais as pressões (por parte do assessor de imprensa) que o jornalista tem de contornar?
13. Já se sentiu manipulado em alguma situação? Induzido a escrever/noticiar algo em que depois não se reviu? Peço-lhe um exemplo prático.
14. No contato proativo com o assessor de imprensa, como se desconstrói a mensagem preparada pela empresa? Quais as principais táticas que utiliza para construir o seu ângulo de abordagem e não aquele proposto pelo assessor de imprensa?
15. Quais os principais desafios éticos na relação com o assessor de imprensa?
16. Como prefere ter acesso a determinada informação sobre uma empresa? Quais os meios de recolha/validação de informação mais eficazes e em que circunstâncias?

## Anexo C – Entrevista ao consultor de comunicação Luís Paixão Martins

Entrevistado: Luís Paixão Martins (LPM)

Duração da entrevista: 1:12:45

Investigadora - *O jornalismo económico, pelas suas particularidades, é um dos mais expostos aos assessores de imprensa enquanto principal fonte de informação para os jornalistas. Que ameaças/desafios coloca esta realidade? Que oportunidades?*

**LPM - A grande diferença entre o jornalismo económico e o jornalismo político ou o jornalismo desportivo, é que no jornalismo económico dá-se mais importância às Instituições do que às Pessoas. Enquanto no jornalismo político ou o jornalismo desportivo, por exemplo, dá-se mais importância às Pessoas do que às Instituições. E, por essa razão, os assessores de imprensa (se quiser os porta-vozes) Institucionais têm um papel diferente na Comunicação com os jornalistas porque falam em nome das Instituições. Isto quer dizer o quê, quer dizer que quando você pega num Banco, muitas vezes a Comunicação que é publicada no jornalismo económico é uma Comunicação Institucional, (digamos), o protagonista da informação é um Banco e não o banqueiro. Enquanto na vida política e na vida desportiva, geralmente (o que faz) os protagonistas das notícias são pessoas, os políticos e os desportistas. Isto não quer dizer que haja mais assessores de imprensa nas empresas do que nos clubes desportivos, ou nos partidos políticos ou no Governo. Provavelmente, até haverá menos e, que por essa razão, o jornalismo económico esteja mais dependente dos assessores de imprensa do que os outros (jornalismo político ou o jornalismo desportivo).**

Investigadora – *Mas como é que se capitaliza esta não protagonização da informação numa determinada pessoa, quer dizer, há forma de capitalizar (esta diferença) em estratégias de comunicação diferenciadas?*

**LPM – Quer dizer, significa que há um reforço da imagem das instituições, sendo secundarizados os protagonistas, (os gestores, os líderes das organizações), enquanto**

noutros setores de atividade isso não acontece. (Digamos) essa é que é a grande diferença. Portanto, nesse ponto de vista, no jornalismo económico dá-se mais importância à componente institucional da comunicação. É só isso.

Investigadora – *Ação ou reação, em termos de atividade, é mais ativa ou mais reativa?*

LPM – Quando uma determinada Plataforma de Comunicação é menos relevante, ela pode ser mais proativa, ou seja, se um assessor de imprensa estiver a trabalhar numa nova empresa, com um novo protagonista, ele pode de antemão fazer um plano de comunicação e segui-lo, passo a passo, de acordo com o seu objetivo e com a sua estratégia, de uma maneira completamente proativa. Quando a plataforma de comunicação é mais pública, é mais relevante, é muito difícil ser apenas proativo, porque há um interesse crescente na comunicação, não só da comunicação profissional mas mesmo da comunicação das redes sociais, relativamente a essa plataforma de comunicação, como inclusive há outros aspetos relevantes, como os próprios concorrentes também fazem comunicação sobre essa plataforma. Portanto, a proatividade, embora possa decorrer naturalmente do exercício da atividade do próprio assessor de imprensa, também decorre de fatores estranhos que têm a ver com a própria notoriedade e relevância da plataforma com que ele trabalha. Com mais relevância é mais difícil ter proatividade. Ou por outra, é mais difícil que a comunicação resulte da proatividade.

Investigadora - *Que estratégias é que podem ser seguidas para ir por essa área proativa?*

LPM – Quando digo que a proatividade é mais difícil, não estou a dizer que ela não possa existir. Agora, a experiência diz-me que, quando você está a tratar de plataformas com muita relevância - marcas, pessoas, *dossiers* - é-lhe muito difícil fazer uma gestão proativa, no sentido, em que você, como consultora de comunicação, determina os momentos e os ângulos da comunicação, porque isso deixou de estar nas suas mãos, essa capacidade. É uma história interessante, porque quanto melhor trabalha o assessor de imprensa, no sentido de aumentar a notoriedade da plataforma comunicacional que trabalha mais lhe escapa a capacidade de a manter sob controlo.

Investigadora - *Há um escrutínio cada vez maior dos media sobre as empresas, e especialmente num momento de crise. Que desafios é que esta realidade coloca à comunicação de imprensa?*

**LPM – Pois, deixe-me dizer-lhe uma coisa. Nós em Portugal, infelizmente, chamámos comunicação social aos media. E portanto, depois torna-se difícil explicar que comunicação social são os media sociais, não são os media profissionais. Mas separando os media profissionais dos media sociais, o que hoje se passa é que os media profissionais acabam por reagir a fenómenos que normalmente começam nos media sociais. Portanto, a grande atenção dos consultores de comunicação, hoje em dia, relativamente à reputação dos seus clientes, das instituições que defendem, começa nos media sociais. Porque é aí, geralmente, que se identificam os aspetos positivos e os aspetos negativos. E só depois disso, é que aparecem os media profissionais. Por regra [a investigadora questiona se o mesmo acontece nas empresas cotadas, o que é confirmado por LPM], onde é menos evidente isso (sendo evidente à mesma) é, por exemplo, na comunicação política. Porque na comunicação política, os agentes políticos fazem duas coisas ao mesmo tempo: comunicam-se a si próprios e comunicam-se face aos outros. Adversariamente em relação aos outros. E portanto, há aí, digamos, um palco criado em que os protagonistas estão permanentemente a comunicar uns contra os outros. Mas, na comunicação empresarial, isso existe muito pouco. Ou seja, é muito raro encontrar uma empresa, uma dificuldade de reputação que nasça da comunicação de um seu concorrente. As empresas têm um tipo de comunicação mais centrada na sua promoção do que propriamente no ataque aos seus concorrentes. Geralmente, os problemas de reputação que surgem nas empresas resultam de outros factores ou de autoridades reguladoras, ou de questões que têm a ver com o público, com os consumidores, com os clientes. E esta 2.<sup>a</sup> linha de dificuldades, que têm a ver com o público, com os consumidores, com os clientes, é visível primeiro no espaço dos media sociais do que no espaço dos media profissionais. E, portanto, o grande problema dos assessores de imprensa é, hoje em dia, terem instrumentos que lhes permitam identificar rapidamente problemas que possam surgir, em termos de reputação, nos media sociais.**

Investigadora – *Há pouco falávamos que a comunicação política tende mais à personalização e que a comunicação empresarial, de uma empresa específica, menos. De qualquer forma, qual é o papel do CEO de uma empresa na relação com os media? Pode assumir-se como um agente de comunicação?*

LPM – **Sim. Há um mandamento, uma evolução, que tende a que os líderes das organizações económicas, empresariais, sejam cada vez mais parecidos com os líderes partidários. Há uma evolução natural. Ainda ontem ou anteontem, estava a ver uma entrevista do Sr. Alexandre Soares dos Santos ao Público, em que ele falava como se fosse um líder partidário, com observações de cariz absolutamente ideológicas, que tinham pouco a ver com a vida empresarial. E como eu tive o gosto de ter trabalhado com ele há 15 ou 20 anos atrás, no começo do Grupo Jerónimo Martins, na altura tive imensas dificuldades para conseguir que ele se deixasse fotografar, que desse entrevistas, porque ele achava que um líder de uma entidade empresarial não tinha um comportamento de um líder de uma entidade partidária. Passados estes anos, afinal, ele converteu-se completamente a esse estatuto de uma espécie de líder partidário de uma organização que tem uma rede à disposição.**

Investigadora – *O que é que se ganha com isso?*

LPM – **A organização não ganha nada. A organização não ganha nada quando o seu líder tem intervenções que extravasam o âmbito da organização. É compreensível que o faça em áreas próximas do interesse da organização, por exemplo, em questões regulatórias, mas mesmo aí, as organizações empresariais não o fazem. Organizam-se em associações e são estas, com os seus *lobbies*, que o fazem. Os problemas dos Bancos com a regulação não são trazidos para as conferências de imprensa. São tratados pela Associação Portuguesa de Bancos, que é o instrumento criado pelos Bancos para tratarem das questões regulatórias.**

Investigadora – *Então a estratégia de dar a cara o que é que serve?*

**LPM – A estratégia de dar a cara é para valorizar a organização. Do meu ponto de vista, é incorreta quando os líderes empresariais se confundem com pastores evangélicos, líderes partidários e procuram ter uma posição de liderança, de influência do ponto de vista opinativo, sociológico, do nosso País, da nossa Comunidade. Acho isso absolutamente errado.**

*Investigadora – Mas os líderes empresariais fá-lo-ão para ter um espaço em que possam falar de outras coisas. Uma coisa implica a outra ou não? Não será possível ocupar páginas de entrevista, centrando-se só na atividade da empresa.*

**LPM – O que conta na comunicação, a esse nível, não é o número de páginas, é a qualidade dos argumentos. E portanto, se uma entrevista tiver seis páginas e não duas, e se aquelas forem viradas para falar de aspetos que não contribuem para a marca da empresa que essa pessoa dirige, para mim são seis páginas inúteis. Podem servir outros interesses, mas não é o caso na maior parte dos casos.**

*Investigadora - .... o meio de comunicação não permita que se fale só daquilo.*

**LPM – Não fala. Fala nos meios que permita. [Luís Paixão Martins faz menção a uma entrevista de Ricardo Salgado ao *Público*, em que este falava apenas da atividade bancária, promovendo a sua instituição, falando para os seus clientes, para as partes interessadas na sua atividade.]**

*Investigadora – Quem é que decide o que é notícia: a empresa ou o jornalista?*

**LPM – Quem decide o que se publica é o jornalista. Sobre isso não há dúvida nenhuma. O jornalista decide como publica. Se o consultor de comunicação for competente, naturalmente que consegue condicionar a intervenção do jornalista. Porque o consultor de comunicação sabe determinar quando tem um facto novo e interessante, ou seja, aquilo a que os jornalistas chamam uma notícia. Não tenho dúvidas nenhuma que quem decide o que se publica e como se publica é o jornalista. E até acho que, hoje em dia, as regras são mais fluidas. Ou seja, há 20 anos atrás era**

**mais fácil antever o desfecho noticioso de uma determinada informação. Hoje é mais difícil. As regras são mais fluidas e os jornalistas são mais arbitrários.**

*Investigadora – Recuperando a conversa sobre ação/reação e cruzando-a com quem decide o que é notícia, temos mais notícias promovidas por jornalistas do que notícias promovidas por assessores de imprensa. Ou não será assim?*

**LPM – Se eu quisesse ser politicamente correto, diria que a maior parte das notícias que saem nos jornais tem origem nos jornalistas. Mas não tenho a certeza sobre isso. Acho que as notícias resultam a maior parte das vezes de factos, se resultam de factos, quem tem o conhecimento prévio dos factos não é os jornalistas. São as pessoas envolvidas. E, portanto, a partir daí, não se pode dizer que a maior parte das notícias nascem da observação dos jornalistas. Ontem, um jogador de futebol (Hulk do FC Porto) foi transferido para um clube russo. Quem espoletou a notícia foi o Zenit, porque teve o prévio conhecimento, porque é uma das partes envolvidas e publicou no *site* do clube a notícia da transferência. Não estou a ver como é que um jornalista poderia ser o iniciador desse processo. O jornalista só sabe de um facto depois de ele ter acontecido. (...)**

*Investigadora – Em ambiente editorial saturado, como é que se conquista o espaço?*

**LPM – Há muita pressão das fontes sobre os media. É isso que quer dizer com saturado, não é? Por um lado, há uma grande pressão das fontes sobre os media, porque cada vez mais há mais fontes profissionalizadas e há mais profissionalização nas organizações. Era fácil há 25 anos, quando começou a LPM, não havia fontes profissionalizadas, a não ser nas grandes organizações. E hoje não há ninguém que abdique da assessoria de imprensa. Por outro lado, também há uma grande pressão dos jornalistas sobre as fontes, porque há muitos mais meios, sejam eles industriais, profissionais ou sociais, e há muito mais competição entre os media. Portanto, as pessoas que trabalham em assessoria de imprensa têm dois tipos de trabalho: as pessoas que promovem plataformas de comunicação do zero, captando os jornalistas do novo projeto; e as pessoas que passam o dia a dar “negas” a jornalistas. Como já**

estou no topo da pirâmide, trabalho mais deste lado do que no outro. Os poucos casos que levo hoje em dia, são casos em que há muito mais solicitação dos jornalistas. Não me vejo muito nessa questão. É uma questão biunívoca (há fontes a pressionar jornalistas e estes a pressionar fontes).

Investigadora – *Para o condicionamento da notícia ou da informação, qual é a importância da relação com o jornalista? Como é que esta se trabalha?*

LPM – Há um dado básico: o acesso. O jornalista saber com quem fala e um consultor saber com quem fala. É uma coisa relevante. Suponha que temos em Portugal 1000 assessores de imprensa, dos quais há 10 que pegam no telefone e vão com os diretores dos jornais de referência. Também na área dos assessores temos um pouco de tudo. Com isto não estou a dizer que os outros 990 não são relevantes. Nós aqui no nosso escritório temos um assessor de imprensa especializado, porque temos clientes da área desportiva, a falar com jornalistas da área desportiva. Talvez 90% dos meus colegas não façam contactos na área desportiva, mas têm de haver 10% que têm, são tão relevantes esses como os outros. Esse é o 1.º aspeto. O aspeto do contacto. De saber-se quem são as pessoas e de ter acesso a elas. O 2.º aspeto é o aspeto da credibilidade. É o aspeto de uma pessoa, de um assessor de imprensa saber gerir a sua reputação de forma, ao longo da sua vida de assessor de imprensa, ser sempre acolhido de uma forma positiva pelos jornalistas com quem ele lida. Esse é o elemento fundamental. Não é bem o problema de ser amigo ou não ser amigo. A maior parte das pessoas com quem eu falo quando faço assessoria de imprensa são pessoas que não conheci no passado, não são pessoas da minha geração. Essa questão do *networking* é relevante, mas não é um *networking* que advém de relações. É um *networking* que advém da capacidade de ter conteúdos, que é bastante diferente. Ou seja, se eu tiver conteúdos, toda a gente me telefona, senão tiver conteúdos ninguém me telefona. É tão simples quanto isso. Portanto: 1.º Contactos, 2.º Credibilidade e 3.º Conteúdos.

Investigadora – *Entre assessor de imprensa e jornalista, considera que há uma relação de poder?*

**LPM – Se há uma relação de poder, é o jornalista que o tem.**

Investigadora – *O poder não é partilhado?*

**LPM – O assessor de imprensa procura ter é influência.**

Investigadora – *A influência é uma forma de poder.*

**LPM – Eu não vejo isso assim. É um assunto sempre muito debatido. Poder é uma relação hierárquica, de uma forma ou de outra. Interesseira, de uma forma ou de outra. Há um deve/haver numa relação de poder, em que quem tem poder tem um haver e quem é alvo do poder tem um deve. A relação de influência é uma relação de um tipo diferente. É uma relação de convencimento, de dialética, de persuasão.**

Investigadora – *Nunca de controlo?*

**LPM – Controlar a informação não tem a ver com a relação. O papel do consultor de comunicação é controlar a informação. Não é controlar o jornalista. É influenciá-lo. São duas coisas absolutamente diferentes. Não se pode comparar as intervenções de uma tutela ministerial sobre um órgão de comunicação social, que é uma tutela de poder com o que faz um assessor de imprensa civil, normal, cuja relação tem a seu favor o contacto, a credibilidade e o conteúdo.**

Investigadora – *Mas, na medida que é uma relação de influência, e quem tem o conteúdo é a fonte, obrigatoriamente se tivesse uma balança, ela penderia para um lado.*

**LPM – Se não houvesse mais ninguém no mundo a quem o jornalista pudesse telefonar, isso que está a dizer era verdade, mas o jornalista para além de falar com aquela pessoa, vai falar com mais 50.**

Investigadora – *Em algumas matérias não [vai falar com mais 50 pessoas].*

**LPM – Sempre. Pode sempre falar com mais 50. Pode-se por a adivinhar. Pode-se por a pressionar a fonte. Fala-se muito na pressão da fonte sobre o jornalista, mas os jornalistas pressionam imenso a fonte, legitimamente, penso eu. Hoje é muito difícil dominar uma informação. Não há informações que nasçam sozinhas, nascem em comunidade. Quando é feito um negócio entre duas organizações, foram contratados consultores de gestão, auditores, advogados. Para além dos administradores e dos acionistas das duas empresas, há uma comunidade que partilhou essa informação. Provavelmente, até haverá um regulador a quem se deu conhecimento prévio disso. Portanto, facilmente aquela informação sigilosa, deixou de o ser para (uma comunidade) 30 ou 40 pessoas. É muito difícil que o consultor de comunicação parta do zero. É muito difícil. É raríssimo. Há sempre, no mercado, já elementos que definem algum território relativamente à comunicação que ele (o consultor de comunicação) tem. Ou porque há antecedentes, ou porque há estereótipos, ou porque há alguns elementos da própria comunicação. Portanto, desse ponto de vista, muitas vezes o jornalista diz “tu não me dizes, eu vou falar com outra pessoa”.**

*Investigadora – Não há uma balança para desequilibrar o prato, em algumas situações.*

**LPM – Quanto muito, a fonte escolhe o jornal com quem fala primeiro, mas tem de ter cuidado porque toda a gente dos outros jornais sabe que escolheu aquele jornal para falar primeiro. E portanto, mais tarde ou mais cedo, terá um problema por causa disso. Há certas histórias romanceadas que correm acerca da nossa atividade e que na prática não são assim.**

*Investigadora – Como é que constrói uma interação direta e espontânea com um jornalista? Isto é, como é que eu, jogando com a minha credibilidade, consigo que em determinado momento, os jornalistas estejam lá para me ouvir?*

**LPM – Há certamente várias formas de o fazer. Eu acho que, de qualquer forma, o grande caminho para o conseguir é o do conteúdo. Ou seja, falou na credibilidade, mas eu coloco-a num plano secundário. Quando se relaciona, o que faz primeiro é**

identificar quem são as pessoas. Para trabalhar um determinado tema, o assessor de comunicação vai, em primeiro lugar, à procura dos jornalistas (jornais, televisões) que se podem interessar por esse tema. E depois, quando começa a ter conteúdos, vai falando com esses jornalistas e vai construindo uma relação, que é uma relação de interesse mútuo, pois o assessor tem informação, o jornalista tem espaço. A credibilidade vem com o tempo. Os jornalistas percebem que é o assessor que lhes está a passar um comunicado de imprensa e aquele com quem conseguem ter uma relação interativa. E é com esses que, normalmente, constroem relações mais sólidas.

Investigadora – *A notícia é uma (co) construção entre fontes e jornalistas. Que etapas podem ser mais facilmente condicionadas pelo assessor de imprensa?*

LPM – **O assessor de imprensa trabalha sozinho enquanto não chega ao jornalista. Todo o momento em que trabalha sozinho, é um momento mais determinado por ele. A Joana [investigadora] fala muito em assessor, eu falo mais em consultor. Um consultor de imprensa, ou de comunicação, é uma pessoa cuja primeira função é dar conselhos ao seu cliente, à organização que representa. É esse é o elemento fundamental, é o elemento em que ele está sozinho e em que constrói o conteúdo, a plataforma que depois proporciona o relacionamento com o jornalista. É aí que ele é mais relevante. Daí para a frente tudo depende muito do jornalista.**

Investigadora – *O pacote tem de estar montado e completamente dotado? Como é que se dirige a atenção do jornalista? Como é que se traça um viés para determinado lado?*

LPM – **Se [o assessor/consultor de comunicação] estiver a trabalhar uma plataforma de comunicação com pouco interesse jornalístico, vai ter de inventar uma forma qualquer de atrair jornalistas. E, provavelmente, faz uma operação mais na área das relações públicas do que na área de comunicação com jornalistas. Porque é uma fórmula de dar uma dimensão pública a um determinado evento ou iniciativa, que por essa razão atrai os jornalistas. Se, por outro lado, tem uma plataforma de comunicação muito disputada pelos jornalistas, a sua preocupação é mais centrada na gestão dos conteúdos.**

Investigadora – *É sempre mais exigente tentar comunicar alguma coisa positiva.*

LPM – **Não é que seja mais exigente. Pretende-se é que se prolongue no tempo. Tenha mais impacto e maior propagação. Para ter maior propagação terá de seguir um caminho diferente do que se tiver um dado negativo, o qual não quer que tenha tanta propagação. Usa duas táticas de comunicação diferentes.**

Investigadora – *Como é que se antecipa a reação do jornalista àquilo que o assessor prepara?*

LPM – **Com experiência. Eu gosto muito de ter como assessores de imprensa antigos jornalistas, porque lhes é mais fácil anteverem o comportamento dos seus ex-colegas. Não por serem amigos deles, mas porque sabem qual a abordagem mais adequada para contactar com eles. Têm sentido prático.**

Investigadora – *Em relação à persuasão sobre o jornalista, quais são os limites éticos?*

LPM – **A atividade jornalística é muito balizada do ponto de vista ético. Essa questão ética entre o jornalista e o consultor de imprensa está sempre a ser balizada no plano das questões éticas do próprio jornalismo e da comunicação social.**

Investigadora – *No limite, posso colocar um assessor de imprensa a trabalhar num jornal.*

LPM – **Não pode. Até é proibido. Nesse caso até não é uma questão ética, é uma questão legal. Uma das poucas incompatibilidades do jornalismo é com as *public relations*.**

Investigadora – *Estas estratégias já terão sido utilizadas.*

LPM – **Não estou a ver nenhum caso em que isso seja possível. Nem estou a ver como isso funciona. Há outras situações que me parecem ridículas. Um governo, em vez de**

**contratar assessores profissionais, vai buscar jornalistas, pelos quais tem alguma admiração, porque no passado o trataram bem. Resultado, tirou das redações as pessoas que, de algum modo, poderiam ser compreensivas relativamente ao governo. E colocou as pessoas a trabalhar numa atividade para a qual não têm sequer formação. É muito fácil passar do jornalismo para a assessoria de imprensa. É muito difícil passar da assessoria de imprensa para o jornalismo.**

Investigadora – *Essas passagens não ultrapassam o limite ético?*

**LPM – Jornalistas passarem para assessores de imprensa acontece todos os dias. Assessores de imprensa passarem para o jornalismo é muito invulgar.**

Investigadora – *E nessas passagens não se está a jogar com os limites éticos?*

**LPM – O que acontece é jornalistas infiltrados nas *public relations*. Para este movimento não estou a ver limites éticos.**

Investigadora – *E troca de favores entre Direção (quem tem poder de decisão) e empresa de Consultoria?*

**LPM – Há questões que são éticas e questões que são de mercado. Se há um dossier que interesse à Direção de um Jornal, não estou a ver onde é que estão as questões éticas.**

Investigadora – *É possível distorcer e continuar a dizer a verdade?*

LPM – (...)

Investigadora – *Habitualmente, quando há fugas de informação. Por exemplo, o que aconteceu com o WikiLeaks.*

**LPM – O WikiLeaks não é jornalismo. Nem é agência de comunicação... nem é comunicação. Não é *public relations*, nem jornalismo.**

Investigadora – *Mas depois aquilo que espoleta, em termos da pressão sobre determinadas entidades.*

[Neste momento, LPM pede ajuda para recordar o caso que envolveu o antigo presidente do Conselho de Administração do Millennium BCP, Carlos Santos Ferreira, aquando da fuga de informação através do WikiLeaks. Após o esclarecimento, é recuperada a questão inicial.]

Investigadora – *É possível distorcer e continuar a dizer a verdade?*

**LPM – A experiência do nosso tempo, hoje em dia, é que quando tem uma informação, boa ou má, a 1.<sup>a</sup> coisa que irá fazer é divulgá-la. A 2.<sup>a</sup> é que sai tudo. Bom ou mau, sai tudo. Não vale a pena pensar que não sai. Se não sair no *Expresso*, sai no Facebook....Custa-me usar palavras como “distorcer”, “objetividade” porque são subjetividades, não são? Procuro ser muito racional e objetivo. Quase sempre para o mesmo assunto há três ou quatro versões e muitas vezes olhamos para elas e damos mérito a todas as versões. Se tem uma dificuldade, a melhor maneira é encarar todas as versões. Se tem um elemento objetivo, a melhor maneira de fazer assessoria de imprensa é divulgá-lo num ângulo estreito. Se tem um elemento negativo, a melhor maneira de fazer assessoria de imprensa é divulgá-lo num ângulo o mais largo possível. Ou seja, contemplar todas as versões/ângulos. Há uma história que diz que o grande problema não é o que nos acontece. É o que nós escondemos que nos aconteceu.**

Investigadora – *Gostaria que partilhasse uma jogada muito bem feita por parte da sua equipa e uma jogada menos bem conseguida, em termos de estratégia, objetivos e resultados de comunicação.*

LPM – É uma coisa que fica na nossa história, tem 20 anos. Nós fizemos a campanha de marketing das privatizações do tempo do Professor Cavaco Silva. Na altura, o País tinha um ambiente muito a favor das nacionalizações e contra as privatizações. Estávamos a começar a liberalização da economia. E na altura, apoiámos um trabalho muito relevante no sentido de levar as pessoas a encararem as privatizações como um elemento importante da nossa vida, que modernizava o nosso país e nos tornava competitivos internacionalmente. A operação, o conjunto de operações, praticamente não foi contestada e teve bons resultados de encaixe financeiro e de entrega a grupos portugueses de empresas. É uma coisa que fica na nossa história, ainda por cima, é uma espécie de episódio fundador das *public relations* em Portugal, porque até esse momento, a nossa atividade era circunscrita a coisas mais pequenas e ali ganhou uma dimensão maior.

Investigadora – *Uma coisa que tenha corrido mal.*

LPM – Houve várias. Nós trabalhamos alguma coisa na comunicação política. Não é uma actividade que tenhamos em permanência mas somos chamados a ela de vez em quando. Por exemplo, estivemos envolvidos em campanhas eleitorais autárquicas no tempo do Eng. Guterres, que aliás, em consequência dos resultados dessas eleições, ele abandonou o Governo. Ajudamos a tomar algumas decisões erradas porque não nos apercebemos da escala da contestação ao “Guterrismo” e do facto dessa contestação ir ter incidências directas e concretas nas autarquias. Não em todas. Mas, de uma maneira geral, foi um arraso eleitoral, do qual não nos apercebemos. Se nos tivéssemos apercebido de que aquelas eleições iriam servir para mostrar um cartão vermelho ao Governo, como hoje se pode ver, teríamos certamente proposto estratégias diferentes, mais afastadas do Governo, do que na altura propusemos.

Investigadora – *3 ou 4 competências core de um media relations.*

LPM – Eu valorizo muito a capacidade de recolha de informação. Ou seja, eu acho que um media relations tem de ser um dossiê humano dos assuntos com os quais se relaciona com os jornalistas. Tem que ser um especialista, no plano da comunicação,

naturalmente, dos vários dossiês que transporta. Ainda por cima, porque a sua interação é com um público muito exigente, muito complicado e contestatário. Um jornalista, por regra, é um advogado do diabo. Talvez seja bom que assim seja, e portanto, não chega ter uma argumentação, mesmo sólida, em torno de uma ideia. Tem de ter a capacidade de conseguir destruir, respondendo, naturalmente, a dúvidas, inquietações, palpitações, que lhe vão sendo colocadas. O assessor de imprensa tem de ter uma grande capacidade em saber construir na sua cabeça dossiês, para poder falar com estatuto, como porta-voz de determinado interesse, de determinado assunto. Isso é para mim o elemento fundamental. O 2º elemento é um grande espírito de combate. Eu tenho tido ao longo da minha vida, dossiês maus, difíceis. Tenho enfrentado, procurado influenciar jornalistas estereotipados, ou seja, que estão completamente predispostos a escrever exactamente o contrario do que aquilo que nós pensamos. E eu nunca desisto. Ou seja, combato sempre no sentido de defender os interesses que estou a defender. O 3º aspeto é o de considerar que o publicado é uma visão do jornalista sobre o nosso trabalho, e essa visão pode ser boa ou má. Eu nunca telefono a um jornalista a agradecer ou a criticar. Ou seja, até ao momento em que a coisa é publicada eu interajo o mais que posso, até última hora, a procurar defender os meus interesses, dos meus representados. Depois de publicado, é uma peça de comunicação, de outrem, que não minha, que eu consigo avaliar mas que não recebe nenhum *input* posterior da minha parte.

Investigadora – *O Comunicado de Imprensa mantém-se como uma ferramenta imprescindível?*

LPM – Quando eu criei a LPM em 1986, decidi que nós não tínhamos comunicados de imprensa na Organização, nem fazíamos conferências de empresa. Nem visitas a fábricas. A coisa mudou. Ao longo destes anos, já fizemos visitas a fábricas, comunicados de imprensa e conferências de imprensa. Mas, de qualquer forma, nós procuramos manter uma relação personalizada, que decorra de um trabalho pessoal entre um assessor de imprensa e um jornalista. Depois, há um aspeto, que é o aspeto da multiplicação, e esse pode ser tratado com produtos mais generalistas. A 1ª intervenção, a intervenção estruturante, deve ser feita a nível pessoal.

Investigadora – *E o comunicado é obrigatório em termos formais.*

**LPM – O que é obrigatório em termos formais é um documento que assente o nosso mandato de comunicação. Ou seja, nós somos mandatados. Nós, sobre um determinado assunto, só podemos dizer um conjunto de coisas, não podemos dizer outras. Somos representantes, temos um mandato. E digamos que para isso temos de construir um documento que sirva de baliza.**

Investigadora – *Pode ser um email com informação.*

**LPM – Sim.**

Investigadora – *Sem prime time como é que se escolhe o timing certo e o meio certo?*

**LPM – É muito difícil responder genericamente. Depende.**

Investigadora – *Social Media: Qual a sua importância em termos de relacionamento entre os media profissionais e media sociais, e não apenas como instrumento de Marketing?*

**LPM – Na LPM, nós continuamos a dar todo o mérito aos media profissionais. E, portanto, no nosso espírito, não há comparação entre um canal, como por exemplo, na televisão uma peça de comunicação atinge 1 milhão de pessoas e tem uma credibilidade diferente do que tem nos media sociais, com um post no Facebook ou no Twitter. Não há comparação. Realmente, nós adoptámos uma política – nós chamamos-lhe Hybrid PR – há 2 anos para cá temos uma filosofia de trabalho chamada Hybrid PR. Nós usávamos o lema Influência e agora usamos o lema Hybrid PR. O que é o Hybrid PR? É a capacidade de cada um de nós, assessor de um determinado projecto de comunicação, ter o 1.0 e o 2.0 na cabeça. Ou seja, nós não criámos nenhum departamento 2.0, fizemos uma outra empresa (fora da LPM), nossa concorrente para isso, porque achamos que no planeamento de uma iniciativa de comunicação, nós temos que saber gerir ao mesmo tempo essas várias questões. Dou-**

**lhe exemplo de uma coisa que é um caso pontual mas engraçado. Aqui há 1 mês, houve um incêndio na serra algarvia, e um cliente nosso, a coca-cola, decidiu distribuir águas e coca-colas aos bombeiros. Uma pessoa de lá tirou uma fotografia e enviou-a para nós. Essa fotografia teve 5000 partilhas. Não substitui uma peça num canal de TV. Mas também não seria uma boa peça num canal de TV. É nesse sentido que os vários media devem entrecruzar o nosso espírito.**

Investigadora – *É essa a estratégia que defende?*

**LPM – Hybrid (defende a estratégia Hybrid) As nossas reuniões são todas sobre o Hybrid PR. Portanto, não tratamos os social media à parte.**

Investigadora – *Como é que se mede o espaço editorial ocupado?*

**LPM – A valorização do espaço jornalístico com os valores do espaço publicitário, nunca fizemos. O que fazemos é uma valorização do nosso trabalho. O principal objectivo não é o de quantificar, é o de avaliar os riscos e as potencialidades. São 2 coisas diferentes. Ou seja, nos preocupamo-nos em identificar (algures, em qualquer canal/meio) eventos que podem gerar alguma situação e procurar intervir em relação a isso. É mais isso do que medir no sentido financeiro.**

Investigadora – *E não fazem isso para os media profissionais?*

**LPM – Nós fazemos umas análises que são mais qualitativas do que quantitativas. Não contamos os recortes. Dizemos “para determinado objectivo, isto e aquilo conseguimos e não conseguimos isto e aquilo”.**

Investigadora – *Pode partilhar comigo uma análise desse tipo?*

**LPM – Envio por *email*.**

Investigadora – *Em tempos de crise como é que se faz mais com menos?*

LPM – Nós tivemos anos muito bons, com muito crescimento. Mas somos cautelosos. O último ano bom foi o ano passado. O ano passado foi o nosso melhor ano de sempre. Os nossos principais concorrentes tiveram uma quebra no ano passado. Nós não tivemos. O ano passado foi bom porque antecipámos um pouco os problemas e alterámos a prestação de serviços. Hoje somos menos chamados a fazer aconselhamento estratégico e somos mais chamados a produzir serviços tangíveis. Temos menos oferta de aconselhamento estratégico e mais oferta de produção. Isto traz consigo um problema, um problema de Rentabilidade. O aconselhamento estratégico é muito mais bem retribuído do que a prestação de serviços. E portanto temos margens menores.

O nosso grande objectivo estratégico, é o de manter as equipas. E isso nós temos conseguido. Ou seja, nós não fizemos nenhuma alteração dos Recursos Humanos. Há pessoas que saem. Nós somos bastante exigentes em relação ao trabalho das pessoas e portanto houve pessoas que saíram, ou por iniciativa própria ou conversando com elas, sempre numa lógica de gestão da empresa. Por acaso, o momento é pior agora, porque as pessoas mais facilmente saíam no passado, porque havia mais oferta de emprego do que agora. Agora temos mais dificuldades que as pessoas saíam porque não há, de facto, oferta de emprego. As pessoas procuram segurar o seu emprego e com alguma razão. Vamos continuar com a política de manter as equipas.

Em termos de Recursos Humanos, sentimos o problema na admissão de novas pessoas e na progressão de carreiras. Nós tínhamos uma política muito activa, com pessoas da Católica e da Escola Superior de Comunicação Social, em que todos os anos admitíamos 1º emprego. Isso acabou porque pressupunha que as pessoas, ao fim de 6 meses, ou progrediam ou iam embora e vinham outras.

Agora é difícil fazer a progressão de carreiras porque não há crescimento de mercado. E, portanto, as pessoas tendem a ficar mais tempo nos lugares onde estão. Onde alterámos, de facto, foi no tipo de prestação: é menos cabeça e mais mão-de-obra.

Investigadora – *É possível substituir espaço publicitário por espaço editorial com a mesma rentabilidade?*

**LPM – O cliente não nos coloca essa questão. Nós temos uma imagem de ser referência do mercado. E, portanto, temos a vantagem de ter os clientes de referência. Na nossa carteira de clientes estão normalmente as empresas líderes em cada um dos sectores (em que actua). Estas empresas têm também uma atitude, em relação ao marketing e à comunicação, mais sofisticada. No sentido em que as questões são colocadas de maneira diferente. Nós não sentimos muito questões que correm mais nas pequenas empresas. A nossa base de clientes é uma base continuada. Os trabalhos pontuais que temos são com clientes existentes.**

Investigadora – *Os media relations têm os dias contados. Porquê?*

**LPM – Não percebo a pergunta. Não percebo porque têm os dias contados.**

Investigadora – *Em termos de que a tendência será oposta, eventualmente. No sentido de cada vez termos mais uma profissionalização da comunicação com os media.*

**LPM – Até aqui tem sido. Se pegarmos no universo dos técnicos de comunicação, há 20 anos em Portugal, 90% dos técnicos eram jornalistas, e 10% eram assessores de imprensa, produtores de conteúdos, etc. Hoje essa quota de mercado está muito alterada. Provavelmente, haverá menos jornalistas do que assessores de comunicação. Esse percurso acabou. Essa evolução estagnou. Mas isso não significa que os assessores de imprensa tenham os dias contados. Significa se calhar que têm o número contado. Mas muitos deles estão a evoluir para outros espaços, nos media sociais, por exemplo, na produção de conteúdos de marketing, etc. Aí não vejo nada de negativo, de retrocesso.**

## Anexo D – Entrevista ao jornalista Pedro Santos Guerreiro

Entrevistado: Pedro Santos Guerreiro (PSG)

Duração da entrevista: 1:10:39

Investigadora – *Ao nível de Jornalismo Económico, os assessores de imprensa são as principais fontes. Concorda com isto? Quais são as ameaças e as oportunidades desta mais necessária relação neste tipo de jornalismo do que noutros eventualmente?*

PSG – **Não concordo com essa frase. Vamos lá a ver. Há vários tipos de fontes, não é? Não é preciso discorrer sobre isso mas, há as fontes oficiais, as fontes formais, etc., bom, mas passando por cima disso, se pegarmos na, enfim, se fizermos uma métrica por números de notícias que são publicadas, admito que os assessores de imprensa e assessores de comunicação tenham algum peso mas, se distribuirmos pela importância das notícias, e vamos assumir como critério de importância, a exposição que as notícias têm nas primeiras páginas, nas, enfim, são aberturas de secção, etc., discordo completamente disso, de que são os assessores de imprensa as principais fontes. Não são. Estou-me a lembrar. Nós demos hoje uma notícia em primeira mão, que foi o novo presidente da RTP. As fontes não são identificadas, as fontes dessa notícia. Portanto, não são fontes oficiais, não são assessores de comunicação. Nada do que aqui está, nesta primeira página, tem como...provavelmente esta terá, porque é uma informação pública. E de resto, de resto não. Oportunidades e ameaças, portanto, primeiro não concordo. Eu estou a falar do Jornal de Negócios, não estou a falar de imprensa económica mas, primeiro não concordo, segundo, oportunidades e ameaças...como é que eu vou pôr isto? Esta opinião é um bocadinho...esta opinião é bastante pessoal. Portanto, é a minha opinião, não é uma opinião representativa de mais ninguém. Eu não tenho boa, eu não gosto muito da relação que existe entre jornais e assessores de imprensa, pior ainda, agências de comunicação, pela simples razão de que os nossos interesses não são os mesmos e muitas vezes são os opostos, ou seja...e portanto eu dou-me relativamente mal, sobretudo com agências de**

comunicação, ou se preferir, eu não procuro nada dar-me bem com elas, não faço nenhum esforço por dar-me bem com elas, só por isto, porque entendo que temos objetivos diferentes e entendo que é muitas vezes criado ou é muitas vezes proposto um jogo de influência que eu acho que é prejudicial aos jornais. A diferença de interesses é um jornalista ser dos leitores, um assessor de comunicação ou uma agência de comunicação serve os seus clientes, e portanto, enquanto um jornal não tem...não faz gestão de informação, pelo contrário, portanto nós somos...o nosso critério é por e simplesmente tentar descobrir os factos tais como eles são e contextualizá-los, etc., não fazemos nenhuma gestão do que é o impacto que esta notícia vai ter, se é conveniente que saia hoje ou amanhã. Nós não fazemos nenhuma gestão sobre a oportunidade (interrupção devido a ruído de obras). Em contrapartida, dizia eu, um assessor de comunicação, persegue timings, títulos, gestão de damage control ou afirmação de determinados atributos ou características da mensagem. Ao contrário do que dizem as agências...as agências dizem sempre, sempre ou os assessores de comunicação dizem sempre que estamos do mesmo lado. Não é nada verdade, não estamos nada do mesmo lado. Temos uma visão completamente diferente sobre a mesma coisa que se chama informação. E portanto, eu vejo muito mais ameaças do que oportunidades nessa relação. Agora, temos que viver com eles. E portanto, temos que ter uma relação, não só de respeito recíproco, mas de um bocadinho de respeitinho também, recíproco. E não podemos fazer uma coisa que é fácil de fazer, que é um pacto com o Diabo, que é, ou seja, vender a alma em troca das facilidades que isso dá, e as facilidades são, é muito fácil quando se fala com um assessor de comunicação de uma agência que tem clientes muito importantes, ou com o assessor de um ministro com muita influência, é muito tentador ter uma boa relação com ele e fazer um jogo de troca, que é um jogo que não é explícito, é um jogo subentendido, em que eu o trato bem e ele trata-me bem. Em que tratá-lo bem é pôr setores para cima, é dar a informação como eu percebo que lhe convém, e ele em contrapartida dá-me notícias. Essa tentação é muito grande e não só é muito grande como é muito injusto perceber que o facto de nós não o fazermos, depois o jornalista que cobre as mesmas áreas que nós cobrimos, doutro jornal, nós vemos que ele está a ter as notícias que nós não temos, apenas porque essa relação terá sido estabelecida entre ele e a fonte, e entre nós não. Isto acontece imenso.

Investigadora – *E o que se ganha compensa o que se perde? Com essa postura, deontológica?*

PSG – **Ah sim, claro! De longe, até porque uma é de curto prazo e outra é de longo prazo, portanto, independentemente...vamos assumir até que as questões éticas e morais não existem...vamos assumir que todos viveríamos confortáveis com qualquer uma das decisões, independentemente dessas, que provavelmente são as principais, são uma espécie de juramento que nós temos connosco próprios. Enfim, os jornalistas não têm o Juramento de Hipócrates como os médicos, mas temos um juramento connosco próprios de sentido ético do poder que temos, do poder que nos delegam. Mas vamos assumir que não, mesmo que fosse por puro calculismo, compensa o retorno que dá, e o retorno é qual? É a relação de confiança que se estabelece entre nós e os leitores. Esse retorno é um retorno perene, é uma relação que fica e que se consolida, e que se vai perpetuando. A relação contrária, de oportunismo, mesmo de facilidade, deteriora a relação entre os leitores, achamos nós, nós não os conhecemos, entre os leitores e o jornal. Compensa largamente e, quer dizer, não há, eu sinto mais essa dependência com os Governos, mais do que com Agências de Comunicação, porque a Economia Portuguesa é muito estatizada, há muito Estado, basta ver o número de vezes que as manchetes dos jornais de Economia dizem ou têm a palavra Governo, para se perceber a quantidade de, ou a influência enorme que o Estado tem na Economia Portuguesa e nas empresas. Não se lê a palavra Governo nas manchetes dos jornais anglo-saxónicos com muita frequência. São Economias muito mais privadas, e portanto, quando se tem, quem tem um acesso a um Ministro da Economia, ou das Finanças, ou Primeiro-Ministro com muito poder num Governo, tem sempre uma facilidade de acesso a informação muito grande. Há muita informação que está ali, sempre, nos Ministérios, e ter boas ou más relações com o Governo é, mesmo no caso de informação económica, pode significar a diferença entre termos acesso à informação em primeira mão ou não. Pronto, o que é que compensa? É que os Governos mudam sempre e o jornal fica sempre, independentemente de ser eu que cá estou como Diretor, ou estes jornalistas que cá estão como redatores, quer dizer, os Governos vão caindo e esta instituição chamada**

**Jornal de Negócios, prevalece e, portanto, é por essa perenidade que eu tenho de trabalhar. Dá-me mais trabalho, dá-nos mais trabalho fazer isso.**

Investigadora – *Mas não deixa de haver almoços com assessores e...*

**PSG – Não, a gente não os ostraciza, que eles gostavam que...eles, eu não estou a generalizar. Repare, eles não são más pessoas, nem os jornalistas são os bons da história, não é isso, nós temos é um alinhamento de interesses diferente e oposto, e para mim o caso pior...**

Investigadora – *É pouco compatível?*

**PSG – Sim, não é incompatível mas é de facto pouco compatível. Agora, eu já disse uma vez, eu assumo isto como um preconceito mesmo, eu tenho um preconceito contra agências de comunicação e, portanto, se é preconceito significa que há ignorância ou falta de inteligência naquilo que eu estou a dizer, mas eu assumo isso, tenho um enorme preconceito em relação a agências de comunicação. Acho que as agências de comunicação são em grande parte responsáveis pelo mau nome que o jornalismo, nomeadamente o jornalismo económico tem, e porquê? Porque, julgo saber, mas eu não consigo provar isto, que há agências que vendem serviços a empresas, garantindo-lhe que conseguem determinados resultados que, na verdade eles não controlam. Mas as empresas acreditam nisso, e portanto acreditam, quando o assessor diz, “não, eu controlo este jornal ou aquele, eu tenho acesso a este jornalista ou aquele, eu consigo que esta notícia saia desta maneira ou não”, quando dizem isto, e depois normalmente telefonam-nos, ajoelhando-se pedindo que nós façamos qualquer coisa, e depois a gente telefona e dizem “já consegui”. Quando dizem isto, estão a propagar uma má imagem dos jornalistas que é falsa, porque eles não controlam nada, mas fazem com que as empresas acreditem nisso, e portanto achem que os jornalistas estão, são controláveis, são domináveis, o que seja. Mesmo dentro do próprio jornalismo, há várias tribos, a tribo dos jornalistas de economia, a tribo dos jornalistas de desporto, da política, de sociedade, e esta como é uma profissão muito pouco solidária entre si, estas próprias tribos desconfiam umas das**

outras, e têm opiniões, umas sobre as outras, etc.. Uma das opiniões que genericamente existe sobre o jornalismo económico é que é um jornalismo demasiado afável para com as fontes das empresas, o que não é verdade, mas é um lugar-comum que persiste de facto.

Investigadora – *É possível construir uma notícia em determinados temas, sem recorrer ao assessor de imprensa?*

PSG – Eu diria que às vezes é indispensável não recorrer ao assessor de imprensa, e são cada vez mais as notícias em que é indispensável não recorrer ao assessor de imprensa. E porquê? Porque, a desconfiança que nós temos neste momento em relação à maioria dos assessores de imprensa é muito grande. Quando nós... isto antes não era assim, há 10 anos não era assim. A relação com o assessor de imprensa era uma relação, na maior parte dos casos, leal, e hoje não é. Nós hoje temos a noção de que quando ligamos a um assessor de imprensa, que a partir daí perdemos o controlo da informação, porque o assessor sabe que nós temos essa informação e, portanto, imediatamente, se a informação for desfavorável, ou o que seja, imediatamente vai trabalhar para que essa informação saia doutra forma. Como é que pode fazê-lo? Tenta-nos convencer a nós que isso é normal, de que não é esse o ângulo, é outro, isso é normal. O que não é aceitável, mas infelizmente hoje é muito frequente, é nós vermos que o assessor de imprensa começa a falar com outros jornais para antecipar a nossa notícia, ou para criar um contrafacto, ou ou que seja, e destrói-nos a notícia. E, nesse caso, o assessor de imprensa, a sua função está completamente desvirtuada, está completamente viciada, porque deixou de ser alguém que serve de charneira entre os jornalistas e as empresas e as instituições, ou o que seja, e passou a ser alguém que está a fazer controlo, ou gestão, se preferirmos, para sermos menos maniqueístas, de gestão do fluxo informativo. Isso acontece todos os dias. Portanto, nós cada vez mais, nas notícias que são importantes, exclusivas, etc., cada vez mais não falamos com o assessor de imprensa. Temos as nossas outras fontes, conseguimos confirmar, fazemos os double checkings, o que seja, e o assessor de imprensa é o último a quem nós ligamos. E, normalmente, ligamos com a notícia pronta para pôr *online*. Isto é bom? Não é, é mau. Há muitos assessores que se

queixam, e com razão, de que os jornalistas lhes ligam às 7 da tarde, e eles acham, dizem que acham, que isto é para os jornais não darem hipótese de eles reagirem. Não é verdade. O que acontece, estou a falar do Negócios, é que nós muitas vezes achamos, porque já passámos por isso, que, se ligarmos às 3 da tarde, estamos a dar imensas horas para eles fazerem táticas de guerrilha comunicacional para destruírem a informação. E portanto, ligamos, em último, quando já temos tudo preparado, tudo feito, e então ligamos, porque temos que ligar, não é, é nossa obrigação ligar-lhe, ligamos já no fim de todo o processo estar feito, mas no fundo nós já não precisamos dele. Estamos a cumprir a função, estamos a pedir-lhe o contraditório, mas estamos também a não lhe dar tempo, não é para ele não reagir, é para ele não destruir a nossa notícia.

Investigadora – *Basicamente, o conteúdo que pode ser acrescentado é reduzido, da parte do assessor, nesse caso?*

PSG – **Nesses casos, normalmente, é confirmação oficial, pouco mais.**

Investigadora – *É um carimbo oficial...*

PSG – **Estou a falar de exclusivo, não estou a falar...repare. Se eu referir que estou a fazer um trabalho sobre a privatização da ANA, quero fazer um trabalho sobre, um retrato sobre cada aeroporto, quantos quilómetros de pista tem, quantas pessoas trabalham, não, isso não, isso vai um fax de manhã, vai um e-mail, vai não sei quê, damos uma semana. Agora, se eu souber que a Administração, como nós demos a notícia aqui há uns tempos, que a Administração da ANA vai ser despedida, e eu sei que se ligar, imediatamente inicia, se eu ligar ao meio-dia de uma notícia que só pretendo publicar no dia seguinte, eu sei que imediatamente estou a espoletar um processo que vai fazer com que ele, com que esse assessor ligue para o Ministério, ou para a Secretaria de Estado, ligue para o seu Presidente. O Ministério vai ligar imediatamente, provavelmente ao Conselho de Ministros, ao gabinete do Conselho de Ministros, para se fazer a gestão política do dossier. Portanto, a informação de repente pulverizou-se, e, pulverizando-se, todos os outros atores vão estar a pensar**

em “bom, mas como é que eles vão pegar, eu prefiro que seja outro jornal a pegar nisto porque dou-me melhor com aquele jornalista e assim eu sei que consigo não sei o quê”. Portanto, nesse sentido, e é dessas notícias que eu estou a falar, que são as notícias com mais impacto, são as notícias de exclusividade, nesse sentido, hoje a relação entre os jornais e fontes de informação é cordial, agências de comunicação ou o que seja, é cordial. Agências de comunicação, já agora, agências de comunicação ou assessores de comunicação, são tribos diferentes, apesar de tudo. As agências de comunicação são muito mais vendedoras de produto e os assessores de comunicação são muito mais controladores de informação, regra geral, portanto, as agências de comunicação são contratadas para “eu quero fazer”, mesmo por boas razões, não têm que ser más, “eu quero fazer, vou lançar um novo produto, não sei onde e quero que isto seja um sucesso”. Há agências de comunicação que se fazem pagar por, ao metro quadrado quase, ao centímetro quadrado. Dizem, eu sei, já vi propostas de agências de comunicação que são remuneradas em função de se a notícia é de topo de página ou de fim de página, página par, página ímpar, se é grande, se é pequena. Isto é absolutamente inacreditável, mas pronto, é o negócio deles. Agora não tem nada a ver com jornais isto, nada. Enfim.

Investigadora – *Os resultados que eles conseguem comprovar em termos de relatórios de performance comunicacional, são aleatórios?*

PSG – Eu acho é que vendem muito gato por lebre, e lamento que a imagem dos jornais seja arrolada no meio disso, ou seja, para muitas pessoas, a maior parte das empresas e dos Governos, das grandes empresas e dos Governos, têm uma visão profissional da informação e, portanto, sabem onde é que estão os mais críticos, os mais acríticos, sabem que não controlam a informação mas tentam manipulá-la. Isso é normal e os jornalistas sabem que os tentam manipular. Ao contrário da maior parte das pessoas ignorantes sobre o assunto, e as pessoas ignorantes são aquelas que, normalmente, não têm uma relação frequente com jornais. A maior parte dessas pessoas não percebe que é muito mais fácil manipular um jornalista do que comprar um jornalista. Eu não conheço nenhum jornalista que tenha sido comprado, não conheço, não estou a dizer que não exista, eu não conheço nenhum, nem nunca vi

casos na Comissão da carteira suspender por processos ou o que for. Nunca vi, agora os jornalistas manipulados somos todos, e é de facto muito mais fácil manipular os jornalistas do que encontrar corruptos no meio dos jornais, e o serviço que as agências prestam é muitas vezes baseado, enfim, também há muitas agências, mas é muitas vezes baseado nessa visão errada que as empresas, não as agências, porque as agências sabem, mas que as empresas têm. Que é o que se consegue colocar.

Investigadora – *Então, há espaço de manobra para a manipulação?*

PSG – Há, isso há imensa manipulação, há sempre manipulação, sempre, mas isso é uma regra básica, não há fontes desinteressadas. Se alguma fonte nos está a passar uma notícia, é porque tem um interesse.

Investigadora – *E há pressões recíprocas, não é?*

PSG – Claro, mas isso faz parte. Olhe, eu estava ao telefone, antes de chegar à sala estava a falar com uma fonte, que não queria que uma notícia saísse amanhã. Estava a tentar dar-me razões para que a notícia não saísse, e era uma conversa normal, não era uma conversa de conspiração, não, uma conversa normal.

Investigadora – *Baseada em argumentos racionais...*

PSG – O timing de publicação das notícias é uma questão interessante, porque se eu tenho um exclusivo, entre dar hoje ou amanhã, qual é a diferença? Não é muita. A nossa regra, pois genericamente é, uma notícia não espera, mal sabes publicas. Não há nenhuma razão para guardá-la, este é o critério que se segue sempre. Do lado das fontes, muitas vezes é dito ao contrário, mas o que é que tu ganhas por estar a publicar hoje em vez de ser amanhã, não perdes nada.

Investigadora – *E assim ganhamos os dois.*

PSG – Exato, e assim ganhamos os dois. Muitas vezes o que é insinuado é eu depois compenso-te, dou-te outra notícia importante não sei quando, principalmente insinuado, não é dito. Mas isso é normal, agora, as manipulações existem de parte a parte. Nós fazemos bluff, nós fazemos, são técnicas normais, nós fazemos também ameaças, fazemos, o que é que eu estou a dizer com o bluff? Imagina que eu tenho uma notícia e não tenho a certeza que ela seja verdade, mas ligo a uma fonte dizendo que tenho a certeza que a notícia é verdadeira, para o obrigar a ele comentar, e que ele não possa refugiar-se no não comento. E eu posso forçar, olha que eu tenho a certeza, eu vou avançar com a notícia. Enfim, portanto as manipulações existem e existem dos dois lados. Mas é um jogo...

Investigadora – *Estamos no campo do eticamente aceitável?*

PSG – Sim, isso é normal. É um jogo muito cínico, com muitas das fontes é um jogo muito cínico, mas é um cinismo que é aceite pelos dois lados. Os dois sabem que o outro está a fazer o seu papel, é por isso que é um bocado cínico. Ninguém me liga a dizer, eu sou muito teu amigo e como sou muito teu amigo vou-te dar uma notícia. E eu não respondo, olha como sou muito teu amigo vou dar o tratamento que acho que te beneficia. Ou o contrário, olha eu odeio-te e como te odeio vou fazer uma notícia para te lixar. Não é assim. Nós sabemos que as fontes têm os seus interesses e eles também sabem que nós temos os nossos interesses. Qual é o interesse de um jornal em relação com os leitores? É dar notícias, é ter informação, é vender mais que os outros, é ter, dar caixas.

Investigadora – *Como é que se contornam essas pressões?*

PSG – É muito mais fácil do que parece, eu acho. É muito fácil resistir a uma pressão. É dizer não.

Investigadora – *E não fica minado o campo, daí para a frente?*

PSG – Ah isso fica, é possível que fique. Mas o que é campo minado, é deixarmos de falar? Provavelmente, quer dizer, normalmente é isto. A relação não fica cortada mas deixa de existir. Paciência, abre-se outros. Nós, faz parte da adrenalina, sobretudo num jornal diário, faz parte da adrenalina de um jornalista dar as notícias em primeira mão. Há poucas coisas que deem uma vibração tão grande. Que dá muito mais aos jornalistas do que aos leitores. Os leitores não têm essa noção de, eh pá, grande jornal, foram eles que usaram esta caixa, não é? Nós jornalistas, vibramos imenso com isso. Temos essa adrenalina de dar a informação em primeira mão. Vou-te dar um exemplo, nós só este ano demos imensas caixas, eh pá, houve várias OPAs. Fomos nós que demos as OPAs todas em primeira mão, a da Cimpor, a da Brisa. As privatizações, olha, essa é um bom exemplo. A privatização da EDP, que foi o grande negócio do ano e provavelmente dos próximos cinco anos. Não vai haver um negócio tão grande como este. Havia três candidatos. Não havia favoritos, ou seja, eram os três favoritos. Não havia a menor ideia de quem é que ia ganhar, se eram os chineses que iam ganhar ou se eram os brasileiros ou os alemães, porque todos tinham *lobbies* muito fortes. Reunião de Conselho de Ministros para decidir quem é que ia ganhar. Nós soubemos, ainda com o Conselho de Ministros reunido, pusemos *online* que tinham ganho os chineses. Eh pá, deu-nos imenso gozo, porque foi o negócio do ano, fomos nós que demos essa caixa. Agora, eu sei que quando a notícia sai, estão os ministros todos no Conselho de Ministros, começaram todos a olhar uns para os outros, tipo qual de nós é o bufo. Porque a informação teve que ter saído dali, das pessoas que ainda estavam reunidas.

Investigadora – *O que é que essa fonte ganhou com isso? O que esse bufo ganhou com isso?*

PSG – Não vou revelar qual é a fonte.

Investigadora – *Já estamos nos entre aspas.*

PSG – Não lhe posso responder a um caso concreto.

Investigadora – *Não precisa de responder, mas falou porque havia aí uma medição de forças, ou uma vantagem?*

PSG – Há relações que se estabelecem com fontes, que são relações quase de antiguidade também, de fidelidade, ou seja, a fonte não está sempre a fazer comércio, não é? E faz, quer dizer, há fontes que os jornalistas têm, que são fontes de anos e anos e anos, e, portanto, é obviamente uma relação de interesse recíproco, mas não significa que em cada informação não haja um interesse específico, não é? Pode muitas, por exemplo, não é esse caso em concreto, mas imagina, pode fazer parte da contrapartida que eu tenho, enquanto tua fonte, do interesse que eu tenho em dar-te uma informação, apenas o facto de tu me ficares a dever uma, percebes?

Investigadora – *Sim, mas há aí um jogo do deve e haver?*

PSG - Não na contabilidade de eu já te dei três, não é isto, mas eu sei que tu me vais ficar grato, caramba. Foi uma grande caixa, foi não sei quê, eu sei que tu vais ficar com essa relação de que eu posso vir a cobrar mais tarde, cobrar não é dizer lembraste daquela vez, agora trata-me bem, não é neste sentido, porque isso normalmente não funciona com os jornalistas sérios, não é?

Investigadora – *E quando é uma cobrança desse tipo, como é que se reage?*

PSG – Diz-se que não. Quando é feito, mas as coisas nunca são feitas assim. As fontes profissionais não me falam, as coisas nunca são explícitas. É como a corrupção, eu sei, já me tentaram corromper ativamente três vezes, ou seja, tome lá dinheiro para fazer isto. Todas elas já foram há muitos anos, ainda não tinha funções de Direção. As três foram completamente ridículas e imberbes, foram amadoras. Eu percebo que tem que ganhar a vida, portanto ali um quarto de página, cem contos. As coisas foram-me ditas assim. Isto é de um amatorismo e isto é muito fácil e diz-se que não. É muito mais difícil, a corrupção é muito mais difícil, nunca é isso, é sempre dissimulada, é sempre implícita. Ninguém diz eu pago-lhe x para me escrever. Não é assim que funciona.

Investigadora – *Mas quando há essa caixa, como é que o Pedro reage depois, quando chega à altura de trocar o favor, ou de acertar as contas?*

PSG – **As minhas fontes não têm essa relação, ou seja, não me dizem “eu quero ser compensado por”. Nunca ninguém me disse isto. Isso é uma, isso fica implícito, nunca é expresso.**

Investigadora – *E a concretização desse implícito é sempre por motivos de interesse do público?*

PSG – **Não, o jornalista é que tem que perceber. Vamos lá a ver, sempre que me aconteceu isso e isso é que já me aconteceu, foi, pá, como é que você escreveu esta notícia que me é desfavorável? Como é que você escreveu esta notícia depois destes anos todos de relação que nós temos? Isso já me aconteceu muitas vezes, a fonte achar, vir-me cobrar por nós termos escrito uma notícia que lhe era desfavorável. Percebes a diferença? Portanto, não é dizerem-me que eu agora quero ser bem tratado por causa, lembras-te daquela vez? Não, isso nunca me aconteceu, mas já me aconteceu muitas vezes, eh pá, como é que é possível, depois destes anos todos? Como é que é possível? Ou, eu dei-lhe aquele relatório importantíssimo, eh pá, e você não leva isso em conta. Portanto, pode não ter sido uma relação de anos, foi só uma vez, mas aí tem que se dizer, tem que se explicar que há um equívoco, que nós não somos amigos, não é? Nós somos fonte e jornalista, e, normalmente, a outra pessoa fica zangada, pensa que foi ingratidão e nós perdemos uma fonte, ou pelo menos a relação esmorece durante uns tempos. Mas isso não é muito frequente. Eu acho que, quer dizer, lá está, é muito diferente. Quem tem fontes de muitos anos, já tem uma relação com elas, que não é uma relação de informador. É uma relação de, eh pá, às vezes...Por exemplo, eu tenho um conjunto de fontes alargado, de pessoas, que eu só uso, entre aspas, para pensar. Porquê? Eu escrevo muitos editoriais, escrevo sobre tudo, virtualmente sobre tudo, mas eu não sou especialista em tudo, não é? Há coisas que eu domino e outras que não domino, mas eu preciso de ter, eu uso muito uma rede de pessoas que não me dá caixas mas ajuda-me a pensar as coisas. Se eu**

precisar, sei lá, de alteração do código de processo penal ou do processo civil, eu não sei. Vou falar com pessoas com quem eu tenho confiança e que me ajudem a pensar sobre o assunto. O que é que elas ganham por estarem ali uma hora ao telefone a falar comigo? Não ganham nada. Ganham o quê? Ganham o facto de se darem bem comigo, não muito mais do que isso. Portanto, há pessoas que estão para isso e pessoas que não estão. Há algumas pessoas que, enfim, admito que não tenham... Bem, mas nós estamos a falar de assuntos de comunicação. Estas pessoas de que eu estou a falar, tipicamente não são assessores de comunicação. Agora, eu, pessoalmente, eu praticamente, eu não falo com assessores de comunicação. Não falo e não é porque não lhes atenda o telefone. Não os procuro. A relação que tenho com essa casta é muito má, até porque eu lhes passo sempre por cima. Porque eu quero ir á fonte primária, não quero ir à fonte profissional que sabe trabalhar a informação. Eu não quero ir ao assessor, quero ir ao presidente, ou ao ministro ou o que seja. Até porque o presidente não tem traquejo de comunicação e, portanto, cai mais facilmente nas minhas armadilhas. Dá-me mais informação do que deve e por aí fora, não é? Isso é normal. Portanto, não... Esta relação que eu estou a estabelecer de interesse, aplica-se sobretudo aos assessores de comunicação e a agências de comunicação.

Investigadora – *É uma relação de poder, assessor de imprensa-jornalista e vice-versa?*

PSG – Nos casos mais importantes é uma relação de poder. Quer dizer, nem todos os assessores de comunicação ou de imprensa são importantes, até porque nem todas as empresas são muito relevantes, mas sim, é uma relação de poder. Quando é que a coisa, para dar o contraexemplo. Nos grandes *dossiers*, normalmente, estão os jornalistas muito mais experientes e esses têm mais traquejo, têm mais informação. Depois, há milhares de notícias, que são notícias de quase press release, portanto, falou-se com alguém, alguém deu a informação e ninguém foi fazer propriamente uma confirmação de que aquilo é verdade ou não é. Nas empresas cotadas em Bolsa, isto já não é possível. Tudo o que eles dizem tem que ser verdade, senão levam multas. Nas outras não. Aqui há uns tempos houve uma, nós publicámos uma notícia que dizia que uma determinada empresa, ia faturar em vendas naquele Natal, isto foi o

**Natal passado, não me lembro, 80 milhões de euros, uma coisa assim, e eu na reunião da manhã pedi que me explicassem como é que era possível, que uma empresa num mês, como aquela empresa, que vende coisas que são baratas, que são 20 euros, ia vender 80 milhões. Eh pá, fiz a conta, era preciso vender, já não me lembro dos valores, mas era preciso que 600000 portugueses comprassem produtos daquela empresa. Isso era absolutamente inverosímil, porque não tinham uma rede de distribuição que o permita. Portanto, aquele dado tinha que ser errado, era impossível que fosse verdadeiro. Essa notícia, aliás essa empresa está na falência neste momento.**

*Investigadora – E isso era dado proposto por eles, em press release?*

**PSG – Eu não me lembro se tinha sido proposto, mas provavelmente sim. Alguém ligou e perguntou se nós estaríamos interessados em dar aquela informação. Um jornalista qualquer terá dito que sim. Suponho que este terá dito porquê? Como são notícias que têm muito menos impacto, o nosso radar também está menos atento. Eu, tudo o que é assuntos muito relevantes, os editores estão por dentro, os diretores estão em cima. Os assuntos de cacaracá passam mais facilmente pelo radar. Essas notícias têm muitos assessores de comunicação. Por isso é que eu lhe dizia logo no princípio, se for a ver o número de notícias que têm assessores de comunicação, em número de notícias talvez isso seja verdade. Agora, na influência, se fizermos um critério assimétrico em relação à importância e à visibilidade que essas notícias têm, não, isso nem pensar. A ver se me lembrava de mais algum exemplo.**

*Investigadora – Mas depois não concluiu. Esse número não batia certo?*

**PSG – O número, a notícia está falsa E eu pedi para o jornalista pedir à fonte que explicasse. Porque não era possível. Depois veio uma resposta completamente, que era um pico, que depois eram vários meses, enfim, uma treta.**

*Investigadora – E a notícia não saiu?*

PSG – Não, a notícia saiu. A notícia foi publicada como empresa x pretende faturar, eu não me lembro dos valores, 80 milhões este Natal. A notícia saiu, e eu quando li a notícia, nas reuniões da manhã, é que pedi que me explicassem, porque era impossível. Agora, isto acontece muitas vezes, e isso tem a ver com, eu não quero entrar na lengalenga da falta de meios e não sei quê, porque é o que é, mas, de facto, os jornais hoje têm mecanismos de controlo de qualidade relativamente fracos, e isso tem a ver com o número de pessoas disponíveis. Ou seja, há jornalistas a fazerem secções demais, a escreverem demais, a lerem de menos, e isso faz com que haja menos tempo de maturação.

Investigadora – *Se pensarmos na imagem da balança e pusermos assessor de imprensa e jornalista num processo de produção de notícia, do início, da geração da notícia até à publicação, o poder é vosso?*

PSG – Claro.

Investigadora – *Completamente?*

PSG – Claro, completamente. Incluindo o poder de abdicar desse poder. Se eu entregar esse poder à fonte, e há quem o faça, é o pacto com o Diabo, é isso. É o vender a alma em troca de uma vida boa, pelo menos no início. Ou seja, tenho sempre notícias, estou sempre a ter boas notícias, mas não estou a fazer bem jornalismo.

Investigadora – *Pelo que conhece do panorama português, isso é mais prática do que não prática?*

PSG – O vender a alma?

Investigadora – *Sim. Ou não?*

PSG – Eu por acaso acho que não.

Investigadora – *Se eu quisesse fazer uma... Nesta notícia vendeu ou não vendeu? Se eu fizesse uma estatística, não? Eu não estou a falar do caso concreto do Jornal de Negócios? Daquilo que conhece...*

**PSG – Não, eu acho que não. Eu acho que há muita manipulação não consciente. Fui manipulado e não me apercebi, isso sim. Acho que há alguma, para não dizer muita, isso sim, isso passa-se mais ao nível dos redatores do que de cargos de direção. Há algum receio de perder fontes, e, portanto, tratar mal fontes. Isso acontece em todos, não é do jornalismo económico, acontece em todos. Ou seja, o jornalismo desportivo, que é muito diferente do económico, é muito mais passional, muito mais emocional. O jornalismo desportivo tem três fontes, que são os três grandes do futebol, que valem, não sei, oitenta ou noventa por cento do conteúdo do jornal. Estar zangado com um desses três clubes deve ser complicadíssimo. Estar zangado com o Benfica, num jornal desportivo, deve ser complicadíssimo. E, se um jornalista, que tinha acesso aos três clubes, perde. Eu estou a falar em abstrato, mas julgo que é dos casos em que há menos, maior dependência entre o jornalista e o lado de lá, deve ser no futebol, nos desportivos, porque, de facto, só há três clubes que interessam, não é?**

Investigadora – *E na Banca, não?*

**PSG – Não, porque a Banca tem muitas fontes de informação, tem muita informação pública. Eu posso-me dar mal com Bancos, e com alguns dou-me mal, mas eu tenho acesso a relatórios, conheço pessoas lá dentro. Portanto, o controlo de informação interna dentro do Banco, não se compara com um clube de futebol. Num clube de futebol aquilo é uma estrutura muito imperialista quase. Há o presidente, há duas ou três cá em baixo e mais ninguém fala. E aquilo vai tudo parar à mesma pessoa. Num Banco não, um Banco tem dois administradores, tem não sei quantos diretores, tem...**

Investigadora – *Então, quando há uma proposta de pressão por parte de um assessor de imprensa, os filtros a colocar a essa pressão, há uma esfera de fuga a esse tipo de pressão mais facilitada?*

PSG – Não percebi.

Investigadora – *Pela dimensão da Organização.*

PSG – Ah, claro. Quanto mais fontes, quanto mais porosa for uma Organização, mais fácil para nós é o nosso trabalho. Os Governos também são assim, há Governos onde há muito mais controlo de informação do que noutros. Que idade é que tens?

Investigadora – *Vinte e nove.*

PSG – Então ainda apanhaste o Governo do Santana. Lembras-te da história do Santana ter a Central de Comunicação?

Investigadora – *Sim.*

PSG – Que foi um escândalo. Os jornais todos. Na altura também me escandalizei, mas hoje reconheço que aquilo era uma coisa completamente amadora. A Central de Comunicação, e nem era mal-intencionado o que ele queria. Porque ele é como é, nem é uma pessoa que controle. O que ele queria era andar basicamente a saber o que é que os ministros andavam todos a falar e então queria juntar tudo na tal Central de Comunicação, que não existiu, porque criou imenso...porque ele queria manipular e controlar. A seguir veio um Governo, que foi o do Sócrates, que foi dos Governos que eu conheci, com maior controlo de informação e ultraprofissional nessa relação. Foi um Governo com quem nós nos demos mal, não tinha nenhuma relação institucional com o Primeiro-ministro sequer, não tinha, ele não me gramava e, portanto, nós não tivemos nunca nenhum acesso. Ele também nunca exerceu nenhuma represália, é justo dizê-lo, portanto não estou a fazer-me de coitado, ele nunca me fez mal, mas nunca, era uma parede daquele lado. Demo-nos mal, bastante mal com esse Governo. Era uma estrutura de comunicação do mais profissional que eu já vi. Era muito difícil nós conseguirmos furar essa barreira, muito difícil. Um Banco é relativamente fácil de ter informação. Há muitas pessoas envolvidas. Por exemplo, a Caixa Geral de Depósitos, que não é cotada, por isso é que eu estou a dar este exemplo. Os outros são

cotados, como são cotados há muita informação pública. A Caixa não é cotada. É dos Bancos onde há menor controlo de informação. Tudo sai, quer dizer, há notícias nos jornais todos, sobre coisas que se estão a passar lá dentro. Não, o que...Normalmente, os tipos de pressão mais inaceitáveis são as comerciais e são as de acesso à informação. As de acesso à informação já falámos. É alguém dizer, quando tu não me tratares bem eu não te dou acesso a informação. Isto é inaceitável, porque trata-se de uma gestão seletiva e parcial da informação. Bom, depois há as comerciais. As comerciais são o corte da publicidade, são estas, ou, uma mais caprichosa, que é, não é cortar publicidade mas é não ter relações que depois estancam outros jornais. Eu, cortes de publicidade, já tivemos aqui, julgo que três casos, um foi tornado público, não, dois foram tornados públicos e um não foi. O que não foi, não o foi porque foi resolvido. Portanto, alguém disse que cortava a publicidade, eu liguei e fiz a ameaça, de que ia tornar isso público, que é o grande poder que eu tenho, é a ameaça da revelação, depois desse só há o judicial, mas esse, também não posso obrigar nenhuma empresa a fazer publicidade, portanto, a grande arma que eu tenho é a da divulgação. Mas essa arma funciona, mais como ameaça do que como execução. A partir do momento em que eu dou o tiro, já não ganho nada com o tiro. Enquanto eu não dou o tiro, eu tenho a pistola em cima da mesa e eu ainda posso ganhar. Foi o que eu fiz dessa vez. Eu disse que, se vocês cortam eu vou tornar isto público, e eles recuaram. Claro que a relação não é boa, mas pronto. Os dois casos que foram tornados públicos, foi a PT, eu não estava na Direção ainda, em 2005 para aí, em 2004, 2005. Nós tivemos uma manchete que era...que a Autoridade da Concorrência tinha feito buscas na PT, à Administração da PT. Tinha levado computadores. A notícia era 100% verdade, mas eles não gostaram e cortaram a publicidade. Fizeram uma coisa pior, que foi, em vez de cortar, punham uma página de publicidade de três em três meses. Para quê? Porque é o suficiente para nós não podermos dizer que fomos alvos de uma represália. Isto foi tornado público mais tarde, numa altura...Portanto, nós, durante dois ou três anos, eles não tinham relações connosco. A PT é um grande anunciante, portanto aquilo fazia moça. O outro caso foi o BPN, curiosamente. Nós publicámos as contas do BPN de 2002, que hoje se sabe que era o que era. Nós não tivemos propriamente uma grande caixa sequer, tivemos acesso ao relatório do auditor, que dizia que não sei quantas coisas estavam erradas. Nós

**publicámos e eles cortaram a publicidade, para aí durante seis meses, ou uma coisa assim. Estes foram os casos concretos. Nunca tive mais problemas do que estes. E estes problemas...**

Investigadora – *Nunca se perdeu nada com isso em termos de informação, depois?*

**PSG – Em termos de informação, sim.**

Investigadora – *Mas em qualidade de produto final, não?*

**PSG – Não. Porque nós depois também somos orgulhosos e depois também lhes queremos mostrar que não precisamos deles e que conseguimos furar, e que conseguimos ter acesso...**

Investigadora – *Por fontes alternativas?*

**PSG – Por outras fontes. E isso também nos espicaça e, normalmente, nós não perdemos...O que é que custa muito? É depois, quando vemos, quando eles sabem que nós temos uma coisa e passam para um concorrente nosso uma informação que desmancha a nossa, ou que é a mesma, mas que é só por uma questão de represália que estão a passar aos outros. Isso magoa um bocado, custa um bocado, porque não é um jogo fair, é um jogo desleal. Mas também te digo uma coisa, eu não tenho nenhum problema permanente. A pior relação que tive foi com o Sócrates. Já tive muitas zangas com muitas pessoas. Nunca tive nenhuma zanga que durasse mais de seis meses. Há pessoas que não me falam, isso há, algumas, de coisas que eu já escrevi, mas ter uma atitude de institucionalmente barrar o jornal por causa disso, normalmente não dura mais do que uns meses. Muitas vezes acaba num almoço que começa duro e acaba resolvido, porque a maior parte das pessoas, apesar de tudo, são pessoas que, essa é a minha experiência, são pessoas frontais, são pessoas que não gostam de levar desaforos para casa e, portanto, as coisas resolvem-se mais por confrontação do que por outra coisa. O pior caso que tive foi o do Sócrates e, do**

**ponto de vista do acesso à informação. Do ponto de vista de processos, não. Já tive processos e ameaças, de fazer e de acontecer...**

*Investigadora – Não há notícias em que a dependência da fonte oficial, seja tal, que o poder passe para o outro lado? Ou seja possível manipular mais facilmente, ou tentar fazê-lo mais facilmente?*

**PSG – Há, claro.**

*Investigadora – Isto é, por mais filtros à pressão que consiga pôr, que não há volta a dar e que tem que falar, que tem que se gerir por aquelas regras?*

**PSG – Não, isso há, claro. Há casos em que não há coisas concretas, notícias concretas. Vamos lá a ver, a privatização da RTP vai ser uma das coisas mais escrutinadas publicamente, e há imensas fugas de informação, porque os próprios grupos de comunicação social têm interesses no assunto, portanto, têm os seus estudos, conhecem as pessoas, enfim. É um assunto de que normalmente os jornais não saem bem, porque não se conseguem saciar, ou porque, mesmo estando saciados, não o parecem aos leitores. É um assunto que não faz bem à relação que os jornais têm com os leitores, na minha opinião. Os jornais lato senso. Agora, tudo se vai passar em Conselho de Ministros. As decisões vão ser todas tomadas por duas, três, quatro pessoas, não mais do que isso. Portanto, aí haverá, quer dizer, quem tiver boas relações com determinado ministro, que a gente sabe quem é, vai ter mais facilidade de dar notícias do que os outros, claro. Há casos de contratos de aquisição de PPPs ou de negociação, aí há duas partes, ou se fala com uma parte ou se fala com a outra, não há muita volta a dar. É muito mais difícil de furar. Do ponto de vista da relação de poder, eu acho, mas isso é a minha visão como diretor. Como eu dizia, é mais fácil fazer isto na posição de diretor do que na posição de redator. Eu acho que o poder, primeiro, na minha posição de poder que existe dentro dos jornais, esse poder é delegado, primeiro, é um poder que é reconhecido constitucionalmente, portanto tem uma determinada proteção e enquadramento legal que reforça esse poder ou defende-o, mas o poder vem basicamente do número de leitores que se tem. Eu tenho muito**

poder se for muito lido, eu não tenho muito poder se não for lido, ponto. Um jornalista deve perceber que o poder não é dele, foi-lhe entregue, é-lhe delegado em vez de lhe ser entregue, é-lhe delegado pelos leitores, é protegido por lei mas não é dele. Isto para quê? Para que não lhe suba à cabeça, para que não se deslumbre consigo mesmo, para que não tenha, isso vê-se sempre. Qualquer jornalista, sobretudo nas direções, no dia seguinte deixa de ser diretor e o telefone não toca. Todo o poder dele, acabou naquele segundo em que ele deixa a função. Portanto, é a função e não ele, que lhe dá o poder. Ele, precisamente por isso, tem a obrigação de saber usar esse poder. E saber usar esse poder é nunca esquecer-se que esse poder serve o leitor, não serve mais nada a não ser o leitor, e passa por saber exercer esse poder e não o entregar a ninguém, incluindo a fonte. É preferível perder as notícias e vê-las sair noutros jornais, do que perder o poder que se tem de autodomínio e de controlo editorial, seja das notícias seja do jornal como um todo. É preferível perder notícias, e nós às vezes perdemo-las. Às vezes são-nos feitas propostas, nós, tenho aqui uma notícia para lhe dar mas tem que sair assim, e eu digo não quero, vá pregar para outra freguesia mas eu não quero, e é preferível, porque...mas como dizia, é mais difícil no caso específico dos redatores, porque têm uma relação direta com algumas fontes. Eu percebo que isso seja mais difícil, agora, eu não acredito noutro caminho que não seja este.

Investigadora – *Já noticiou alguma coisa em que, depois não se reviu? Isto é, houve pressão e essa pressão não foi tão bem desconstruída quanto devia ser da parte do jornalista? Vendo a notícia publicada que se apercebeu...*

PSG – **Que fomos enrolados?**

Investigadora – *Diga?*

PSG – **Que fomos enrolados, e que a notícia não é fidedigna? Já.**

Investigadora – *Ou que se apercebe no dia a seguir, que foi pressionado e que, de facto, está ali o resultado dessa embrulhada?*

PSG – Já.

Investigadora – *E o que é que se faz para evitar isso no futuro? Ou o que é que está em jogo?*

PSG – Isso já me aconteceu sem que eu me apercebesse durante e só me apercebesse depois. Esse é sentido da pergunta. Já me aconteceu perceber que fui enrolado, ou que servimos um determinado interesse, e esse interesse não foi o interesse do leitor. A resposta é um lugar-comum, mas aprende-se com os erros, quer dizer, da vez seguinte que tentarem, através das mesmas técnicas, enrolar-me, eu vou estar mais alerta porque já passei por isso. Isso não é muito frequente, mas já me aconteceu. Agora, é muito frequente é alguém estar a falar comigo e eu estar com os alertas todos, mas o que é que este gajo quer? Ele está-me a enrolar! Isso sim, isso acontece muitas vezes, mas aí, normalmente, a melhor técnica é mesmo a do contraditório, a nossa própria ajuda para nós percebermos esse alinhamento. Estava a pensar, há uma coisa engraçada, que é, por exemplo nos sobe e desce, há uma coisa a que os assessores de comunicação dão uma importância brutal, muito maior do que qualquer leitor, o sobe e desce. Os telefonemas que eu recebo, a diferença que há entre a importância que se dá aqui dentro, ou que os leitores dão e que os visados dão, é colossal, os visados e os seus assessores. Há pessoas que têm, eu já tive um ministro que me disse “este ano já me pôs a subir três vezes e pôs-me a descer cinco”. Eu percebo, eu não sou sonso. Aquilo é um instrumento de avaliação, e portanto, nós estamos a dizer se uma pessoa esteve bem ou se esteve mal.

Investigadora – *E graficamente deve haver uma série de coisas associadas a isso.*

PSG – Sim, agora é uma coisa pela qual os assessores são completamente fanáticos, são as setas. Há um tipo de telefonemas que eu tenho a partir das sete da tarde, que são telefonemas para as setas e para os editoriais. Eu sei, percebo. “Já viu isto muito importante e tal” ou então o contrário, medo que eu pegue num assunto e que...

Investigadora – *E já tem sempre as setas definidas antes destes telefonemas? Ou eles resultam?*

PSG – **Normalmente, por acaso as setas eu nem tenho...**

Investigadora – *As setas ou o assunto editorial. Se essas pressões resultam nalguma coisa.*

PSG – **Eu, normalmente, não. Quer dizer, podem resultar do ponto de vista da informação. Posso mesmo estar errado. Eu posso ter uma ideia sobre um assunto, e depois perceber que não. E isso não é uma pressão.**

Investigadora – *Isso aí é uma ajuda.*

PSG – **Pode-se confundir com pressão com facilidade. Eh pá, houve um altura...desde que há notícias de escutas, desde o Freeport, que sempre que há notícias de que há escutas, há algumas pessoas que, fica tudo doido. Então, as fontes deixam de falar ao telefone, só querem encontros pessoais. Ainda agora passámos, por causa das notícias do super-espião, passei por uma fase em que andei a conhecer restaurantes manhosos de Lisboa, porque são fontes que não querem ser vistas, mas também não querem falar ao telefone, então vamos para restaurantes em sítios assim estranhíssimos, de que eu nunca ouvi falar, para não sermos vistos, não é? E, perdi-me, isto era para dizer qualquer coisa, e estou a falar de quê?**

Investigadora – *Eu já não sei qual foi a primeira pergunta que lhe fiz. Estávamos a falar dos sobes e descas, e se aquela informação que utiliza é, disse-me que vinha ajudar, porque muitas vezes está errado, certo?*

PSG – **Bem, perdi-me e ia dizer qualquer coisa, mas agora não me lembro. Já me vou lembrar.**

Investigadora – *Como é que prefere ter acesso à informação sobre um determinado acontecimento? Há sempre uma fonte, há uma fonte mais...*

**PSG – Por exemplo?**

Investigadora – *Há uma fonte preferida?*

**PSG – Um exemplo de acontecimento, para eu perceber?**

Investigadora – *O que está noticiado hoje, a privatização, por exemplo.*

**PSG – Qual é a fonte que eu prefiro?**

Investigadora – *Sim.*

**PSG – Para casos como esses, fontes escritas, relatórios, decisões. Isso é a melhor fonte que há, porque é imbatível, não é? É incontestável.**

Investigadora – *Mas depois precisa de personalizar a peça?*

**PSG – Líderes, no sentido de o ministro ou o presidente da empresa, ou à fonte direta, direta, decisores, sem nada de assessores. Diretamente, ligar às pessoas e falar com elas. Eu, como diretor, consigo, é o cargo mais do que eu próprio que consigo, consigo mais. É difícil, há poucas pessoas que não me atendem, a mim como a qualquer diretor. Não é por ser o Pedro Santos Guerreiro, é por ser o diretor do Negócios. Há poucas pessoas a quem eu telefone, que não me atendem, muito poucas, e eu tenho a obrigação de usar isso. Eu sou a pessoa que tem melhores fontes neste jornal, não nas áreas todas, naturalmente, por causa disso, porque uso o meu cargo como pé-de-cabra para entrar nos sítios. Bom, eu também escrevo muito, o que é uma coisa dos jornais de Economia. Os Diretores-Gerais, geralmente não escrevem muito. Os dois Diretores dos Diários de Economia escrevem imenso. Estávamos a ler o jornal de há bocado, eu, na edição de hoje, tenho cinco páginas escritas por mim. Eu escrevo praticamente todos os dias e estou todos os dias atrás de notícias, etc., mas o Diário Económico é a mesma coisa. Isso tem a ver com, enfim, são Redações diferentes, mais**

novas, com menos pessoas, portanto também obriga a que toda a gente faça o trabalho de Redator, mas para isto te dizer que eu uso muito o cargo como fonte e há muitos jornalistas que vêm ter comigo, que me pedem, porque não conseguem passar do assessor de imprensa e me pedem para eu dar o salto, tipo, e passar por cima e ir diretamente à fonte, e eu faço muito isso, uso o cargo para me impor. Portanto, as melhores fontes são, sobre decisões tomadas, relatórios, que é para nunca poder ser desmentido, ou contrariado ou não sei quê. Em alternativa, ou cumulativamente, os próprios decisores.

Investigadora – *Isso é uma opção, em relação aos próprios decisores, eles acabam por estar formatados, ou por trabalharem em parceria com o assessor, ao fim e ao cabo estamos só formalmente a trocar a cabeça que comunica determinada informação?*

PSG – Não é só isso, não. O decisor, para já, é menos competente nisso, da questão da informação, fala mais à vontade em *off*, eu consigo falar com ele muito mais à vontade, ele consegue partilhar segredos comigo, o que não faz através de um assessor de imprensa. Portanto, não é trocar a cabeça, é bastante diferente. Há assessores e assessores, mas há muitos assessores que não sabem a decisão toda, não sabem a história toda, também só lhes é contado o que querem que saia cá para fora, para eles nem sequer se poderem descair com o que quer que seja. Portanto, há muitos assessores que nos estão a enganar, entre aspas, porque também estão enganados, e os decisores não, os decisores sabem. Depois, claro, o negócio de compra e venda de uma empresa, ou de uma privatização, pensa bem na quantidade de pessoas que está envolvida, tudo isto é fonte. Vamos vender a EDP, não é? Tens o Governo, que está a tratar, só no Governo tens Ministério das Finanças e Ministério da tutela, normalmente Economia. Dentro de cada Ministério tens o Ministro e tens o Secretário de Estado e os Assessores. Portanto, aqui já vais em quinze pessoas que estão por dentro, mais ou menos por dentro da operação. Escritórios de advogados, há sempre dos vendedores e dos compradores. Bancos de Investimento, há sempre também dos dois lados. Eh pá, isto é uma quantidade de gente brutal. Cada uma destas pessoas é uma fonte. Poucas sabem a história toda, normalmente só sabem os Ministros, mas nós passamos os dias a falar com estas pessoas, a fazer um circuito à

**volta disto. Portanto, as minhas fontes originais, as minhas fontes mais importantes e primordiais, são essas, porque tenho uma série de outras, todas as pessoas que têm acesso à informação sobre o processo.**

Investigadora – *Só uma última questão...*

(Interrupção por parte de uma senhora)

Investigadora – *É sobre aquela rubrica que vocês criaram, colocando as pessoas por ordem de influência e de poder.*

**PSG – Os poderosos?**

Investigadora – *Sim. Como é que isso nasceu, porque é que isso nasceu, e como é que se joga aí, se há aí algum trabalho, se os assessores entram aí de alguma forma? Como é que isso é gerido e como é que se marcam esses, como é que se estratifica o poder e influência mediática, política?*

**PSG – Bom, razão, aquilo nasce por uma razão e com um objetivo e cresceu muito. Ganhou uma vida, com mais força do que eu próprio pensei. Aquilo nasce de uma maneira completamente inesperada. Os jornais de Economia vendem menos no Verão, ao contrário dos jornais desportivos, ao contrário das revistas, os jornais de Economia vendem menos no Verão porque as pessoas, quando estão de férias, não querem saber de Economia, genericamente, e, portanto, nós chegamos sempre a Julho, Agosto e as vendas caem. E então, todos os anos, a gente inventa coisas para tentar fazer com que pessoas na praia comprem jornais de Economia. Há rubricas de Verão e há por aí fora. Pronto, há três anos, decidimos lançar esta rubrica dos poderosos, e fizemo-lo de uma maneira revelação, por dia, ou seja, precisamente para estender o assunto. São basicamente perfis de pessoas, para estender o assunto durante o Verão. Portanto, a razão foi esta. O porquê do lançamento desta secção é esta, aumentar vendas no Verão, porque é uma altura de menor procura de informação económica, mas também, mais tempo para consumir informação, por**

exemplo, de perfis. Há mais leitura encostada à cadeira e menos leitura ao computador. E, portanto, a razão é essa. No primeiro ano foi um sucesso brutal, nós não estávamos nada à espera, e então, no segundo ano, já passámos de vinte e cinco para cinquenta pessoas, o que permite estender aquilo. Portanto, vinte e cinco pessoas era um mês, basicamente. Cinquenta pessoas, faço dois meses e meio, faço o Verão todo com isso. Critérios, aquilo tem cinco, um, dois, três, quatro, tem cinco pontuações e, portanto, os critérios resultam nisso. Basicamente, nós pomos duzentos ou trezentos nomes em fila, pontuamo-los todos, aquilo dá uma lista enfim, que ficam mais ou menos oitenta pessoas, e depois, dessas oitenta, já é feito um olhar final para escolher as cinquenta e para ordená-las. Claro que há discricionariedade nisso, isso é assumido pelo jornal...

Investigadora – *Não tem uma fórmula de cálculo.*

PSG – Não, aquilo tem uma fórmula de cálculo. Mas, é óbvio, tu estás a dar , no critério de influência empresarial, três estrelas ou quatro, entre dar as três ou dar as quatro há alguma subjetividade nesta escolha. Além disso, há muitas pessoas que têm empates, que têm o mesmo número de pontuações, e depois a sua ordenação também é discricionária, se nós decidirmos. Portanto, aquilo é científico, mas com uma carga de subjetividade, que nós assumimos, e é por isso, que assumimos, que é uma escolha nossa. Aquilo não é a escolha do Negócios.

Investigadora – *Como é que se mede a influência política ou a influência mediática? Vocês atribuem estrelas consoante as rúbricas?*

PSG – Sim. Aquilo é fortuna, no sentido, não é se a pessoa é rica, é mais se a pessoa, se a fortuna que ela tem lhe dá poder.

Investigadora – *Sim, não é a Lista Forbes?*

PSG – Não, não é. Mas há pessoas que têm dinheiro e não fazem nenhum uso dele, quer dizer, são ricas, há outras que investem o seu próprio dinheiro, é neste sentido.

Portanto, a fortuna, esse é relativamente simples de aferir. É um critério, o único ranking que há em Portugal, dos mais ricos, é o da Exame, que é um critério de ativos, mas não tem passivos, ou seja, este senhor tem não sei quantas ações desta empresa, mas, por exemplo, o Berardo era um tipo que tinha imensas ações, mas depois, do outro lado, tinha uma dívida muito maior do que as ações que ele tinha. No nosso critério, nós tentamos aferir isso. Ninguém sabe as dívidas das pessoas, mas nós vamos sabendo. O Berardo não está na lista dos cinquenta e já esteve, porque o crivo dele hoje em fortuna tem zero, porque ele deve mais do que tem. Portanto, esse é o critério mais simples. O critério da perenidade, que é o último, é a percepção que nós temos se essa pessoa vai continuar poderosa ou não. Os políticos, os Governos têm muito poder político, mas, normalmente, têm uma perenidade curta, porque daqui a quatro anos já não estão lá. Um presidente de um Banco, como o Ricardo Salgado, que saiu hoje, tem uma perenidade muito grande, porque ele estava cá há cinte anos e vai cá estar nos próximos dez. Nós sabemos que ele fica e isso também é poder. Influência mediática, é relativamente simples também, é alguém que, o Balsemão tem cinco, porque tem uma enorme influência mediática, porque é dono de meios de comunicação social. Portanto, os que têm máximo de pontuação, são donos de órgãos de comunicação social. O Salgado não me lembro se teve três se teve quatro, agora não me lembro, mas porquê? Porque são pessoas que usam a influência que têm, ou seja, dão entrevistas, etc., e usam os órgãos de comunicação social como forma de exercício de poder, também, para influenciar, o que for. Os dois critérios do meio, são a influência política e a influência empresarial. A influência política é, acho que fala por si, para mim o Primeiro-Ministro está no topo, alguém que está na oposição está um bocadinho abaixo, alguém que está nas empresas, depende, há empresas que financiam partidos e que o assumem, e que têm uma influência muito grande junto dos Governos, em determinada altura, e outras que não. Os Bancos, normalmente têm sempre mais influência do que as empresas. A influência empresarial é a quantidade de empresas que se consegue influenciar com as suas próprias decisões. Um Primeiro-Ministro tem uma influência total, porque consegue, quer dizer, dar concessões de estradas, lança projetos não sei de quê e consegue decidir vidas de setores inteiros. Os Bancos têm muita influência porque dão crédito a muitas empresas. As empresas têm menos influência, mas por exemplo uma PT, o presidente

da PT, decide não apenas sobre a PT, mas sobre todos os fornecedores da PT, e os acionistas, tem uma rede relativamente grande. Os critérios são mais ou menos estes. O que aqui é importante é, aquilo é assumido como uma escolha nossa, é uma escolha que nós entendemos que é representativa e fidedigna do que é a estrutura de poder. Agora, aquilo tem, se tu reparares, todos os textos são assinados por mim, por mim e pelo Fernando Sobral. E isso existe porquê? Porque nós achamos que tem que haver uma coerência da escrita do princípio ao fim, mas é também o statement. Isto não é uma coisa light que a gente faz aqui para dourar. É o nome do diretor que está ali, é o diretor que está a assinar os textos todos e que está a dar a cara por isto tudo. Os textos, normalmente estão cheios de informação que não é pública, são muito ricos em pistas, inimigos, amigos, aliados, aquilo está cheio de pistas. É uma coisa que os assessores adoram colecionar. A influência que eles têm é nenhuma, porque eles nunca sabem o que é que vai sair e em que ordem é que vai sair. Eles tentam saber, há muitos telefonemas de pessoas que tentam saber em que lugar é que vai ficar não sei quem, tentam meter pessoas, tentam influenciar. Eu não partilho a informação com ninguém, nem a Redação sabe.

Investigadora – *E aquilo que os assessores fazem chegar é utilizado por vezes?*

PSG – Pode ser usado, sim. Nunca liguei nenhum, mas eles mandam-me coisas. Ah, pode ser útil saberes que o não sei quantos é amigo deste e inimigo daquele, coisas deste género, ou, repare, ganhou a grande cruz não sei de quê e conseguiu dar emprego, e a responsabilidade social é que eu adoro. Repare no nível, na dimensão humana deste empresário. Pronto, isso eles mandam. Há coisas que são úteis e que nós usamos, outras que não, mas faz parte da, aquilo tem um objetivo, que é revelar o poder, é revelar as formas através das quais o poder se exerce em Portugal, incluindo as relações dos assessores e da manipulação dos jornais, incluindo isso tudo. Coisas que nós sabemos, porque estamos aqui num ponto de observação privilegiada e que os leitores não sabem. Há muita partilha de informação. Se fores ler o Salgado, vais lá ler coisas, se calhar não te entusiasmas, mas vais lá ver coisas tais como, como é que foi feito o aumento de capital do BES, que foi feito através das holdings da família na Suíça e no Luxemburgo, vais ver que os diamantes, que a empresa de diamantes que

eles venderam aos angolanos há um ano e meio ainda não foi paga, vais ler que a relação que ele tem com o Augusto Sobrinho em Angola é uma má relação, não é boa, enfim, isso está cheio, não são caixas, mas são informações úteis que nós temos, que sabemos...

Investigadora – *Que são compiladas?*

PSG – São mais que compiladas, são reveladas. Há coisas que não se sabiam.

Investigadora – *Não se sabiam?*

PSG – E que são contadas. Portanto, aquilo é informação, tem essa pretensão, de ser informação útil, e...

Investigadora – *Não tem pressão pós-publicação?*

PSG – Temos, tenho desmentidos, tenho pessoas, o que me acontece mais é ter pessoas a dizer que não são inimigas. Eu não sou inimigo deste senhor, é o que acontece mais.

Investigadora – *Mas os próprios visados a...*

PSG – Normalmente não reagem, é raro reagirem. Eu acho que é muitas vezes por decoro. Há pessoas que se estão rigorosamente nas tintas, outras que dão imensa importância ao cargo, ao lugar, se subiram ou se desceram, se estão melhor que o rival, o que seja, e algumas estão-se completamente nas tintas. É uma rúbrica de impacto.

Investigadora – *Essa grelha que vocês utilizam, para a ponderação dos cinco, não pode partilhar comigo?*

PSG – Ela é pública. Mas posso, posso, posso. É pública, ou seja, em cada um aparecem critérios. Eu posso-te mandar a lista com os critérios deles todos.

## Anexo E – Entrevista ao membro da ERC, Rui Santos Gomes

Entrevistado: Rui Santos Gomes (RSG)

Duração da entrevista: 49:52

Investigadora – *Então, o jornalismo económico é especialmente um jornalismo em que, tipicamente, as fontes são mais relevantes, ou, por haver necessidade, por serem as fontes oficiais, é mesmo necessário recorrer a elas? Quais são as ameaças e as oportunidades, para o assessor de imprensa, neste relacionamento que é mais necessário com os assessores?*

**RSG – Nos últimos anos, o relacionamento entre as organizações, empresas, Estado, sindicatos, entidades patronais, portanto, uma grande diversidade de organizações de vários estatutos, de várias áreas de intervenção, públicas, privadas, etc., antes havia um relacionamento direto entre a assessoria de imprensa e os órgãos de comunicação social. Nos últimos anos, provavelmente de há quase uma década e meia, este relacionamento passou a ser intermediado por uma outra organização, que é a agência de comunicação. E portanto, quando nós, hoje falamos do relacionamento direto entre estas duas entidades, em muitos casos temos de ter em conta o terceiro elemento, que é a agência de comunicação.**

Investigadora – *Que, à partida, está coordenado com o gabinete de imprensa de determinada empresa?*

**RSG – Sim. E que, por sua vez, é uma fonte de informação privilegiada dos órgãos de comunicação social, que lhes dá muita informação, alguma informação, digamos, orientada do ponto de vista da empresa, mas nem sempre a própria agência de comunicação, para manter um bom relacionamento com os órgãos de comunicação social, por vezes também lhes passa outro tipo de informação, e em outros casos, background, fofocas para coisas tipo gente, periscópio e coisas do género. E, portanto,**

hoje em dia, este processo é muito feito em preâmbulo e não de uma relação direta. Independentemente, agora, dessa questão, a dependência e a relação entre informação económica e as empresas, há, digamos, duas situações completamente distintas. Temos de equacionar as grandes empresas que têm uma dose elevada de publicidade na informação económica e temos as empresas que, eventualmente, pela sua dimensão, não são muito grandes, não têm produtos de consumo, e, portanto, não produzem muito material para ser publicitado, e estas, em alguns casos, têm uma maior dificuldade em fazer este relacionamento. Por outro lado, o modo como as empresas hoje funcionam, as assessorias de imprensa, diretamente ou através de um intermediário, da agência de comunicação, evoluíram significativamente nas últimas décadas. Onde, dantes, havia uma passagem de informação tipo fax, um documento escrito, o assessor de imprensa ligava ou uma coisa do género, hoje, as assessorias de imprensa, elas próprias se profissionalizaram em todas estas instituições que eu falei. Evoluíram de tal forma que, elas têm uma perceção já do que é uma notícia, ou seja, em vez de passarem uma informação avulsa, tentam já empacotar esta informação, e transmiti-la de um modo que seja sedutor para a comunicação social. E então, parte significativa destas assessorias de imprensa, criam pseudoacontecimentos, vão à boleia de episódios que marcam a agenda, ou, elas próprias, tentam criar essa agenda, e empacotar isto, de forma que a comunicação social, que o jornalista, digamos, perceba, ou, entenda, o valor da informação que está a dar, digamos, com um ar um bocado *sexy*, para que aquilo ganhe um maior vencimento dentro da Redação.

Investigadora – *Pronto a publicar, muitas vezes, já com a estrutura...*

RSG – Sim. Então, existe aqui uma relação, que é uma relação muito forte, em que a informação económica, de facto, está muito dependente desta informação, mas também, as empresas, designadamente, empresas que têm uma exposição pública grande e que estão colocadas no mercado de valores mobiliários, elas próprias também têm uma relação de grande dependência da comunicação social. Ou seja, este jogo que é estabelecido, é um jogo de grande interdependência. Se uma é mais dependente do que a outra, provavelmente acentua-se em situações onde os órgãos de comunicação social estão numa situação de maior debilidade económica, que

precisam de ter um relacionamento muito forte com algumas empresas que lhes põem lá publicidade, que lhes promovem conferências, ou seja, que organizam ou produzem produtos que, aos órgãos de comunicação social, lhes permita obter essas receitas.

Investigadora – *Esse desequilíbrio é então gerado por fatores externos àquilo que é o produto informação?*

RSG – Na grande maioria dos casos, eu tenho até a percepção do seguinte, a informação, hoje, é muito entendida como um produto comercial. A informação em si é um produto comercial, é um produto que tem um valor, que se vende, que se compra. As assessorias de imprensa têm essa noção, que é um produto comercial, e tentam, da mesma forma como você tem dois, três produtos iguais em que o embrulho é que é diferente, é a mesma coisa, as assessorias de imprensa fazem isso. Tentam articular um conjunto de elementos de forma a que estes elementos sejam sedutores para o jornalista quando recebe esta informação. E o jornalista pensa essencialmente num fator que é, isto é notícia, isto vende, isto é interessante para os meus leitores ou não, ou seja, é outra perspectiva do lado comercial da informação.

Investigadora – *Se pensássemos na imagem de uma balança, o prato estaria desequilibrado a favor do assessor?*

RSG – Não necessariamente, porque, por exemplo, depois há outras coisas que é assim, se nós olhássemos para uma perspectiva fria, poderíamos ser levados a pensar dessa forma, mas se nós olharmos para uma envolvimento cada vez mais concorrencial, com empresas em dificuldade económica, com produtos de várias ordens, patrocínios, publicidade, organização de eventos, de conferências, etc., você vai verificar que, eventualmente, a maior dependência neste momento é dos jornalistas. O desequilíbrio é muito maior para o jornalista do que, provavelmente, para um assessor de imprensa. Além do mais, com a grande diversidade de meios e com a proliferação de meios, em muitas situações, o próprio assessor de imprensa, é ele já que escolhe o órgão de comunicação social onde a informação vai ser colocada, entende? Quer

dizer, já não é a questão de se eu consigo fazer chegar a informação ou não. É aonde é que eu a vou colocar, tendo em conta os meus objetivos. Se o meu target é este, se o meu target é aquele, se o meu target é outro, se eu pretendo lançar uma informação e que essa informação passe despercebida ou se eu pretendo lançar uma informação que tenha grande eco. A própria assessoria de imprensa, diretamente ou através da agência de comunicação, definem uma estratégia, e em muitos casos, são eles que, digamos, conseguem condicionar a própria atividade da informação. O problema coloca-se é quando, muitas vezes, o jornalista é ele que obtém uma informação que sai desta rotina, deste processo controlado. E, muitas vezes, aí é a agência de comunicação que acaba por ter grande influência.

Investigadora – *Como se fosse um ator neutro, que ao fim e ao cabo não é.*

RSG – **E que conhece o jornalista, e que fala com ele, e que lhe chama à atenção para isto e mais para outra coisa, etc..**

Investigadora – *Como é que um jornalista pode contra pressionar uma fonte, assessor de imprensa no caso?*

RSG – **Como é que pode?**

Investigadora – *Contra pressionar?*

RSG – **Quer dizer...**

Investigadora – *Isto é, reconhecendo que há pressão de uma parte, também há pressão da outra parte?*

RSG – **Claro. Mas o jornalista, a forma como ele pode pressionar, é tentar obter informação, é tentar colocar a informação de acordo com a versão que tem, e digamos, exigir um pouco à empresa, que lhe dê a informação, que lhe dê esclarecimentos em função da informação que ele tem. E, portanto, ele posiciona a**

empresa, ele pressiona a empresa do género, eu tenho esta informação, é verdade, é mentira, passou-se isto, não se passou, etc.? E a assessoria de imprensa, que, no fundo, é uma cortina para o jornalista, porque é ela que define a entrada ou não daquele fluxo, não é, e o que faz para aquele fluxo. A assessoria de imprensa, em alguns casos, avalia e diz, ok temos aqui um problema e coloca em outras instâncias o problema. Em outra circunstância, se acha que a decisão ou o que está em causa, não é muito relevante, ela própria responde, e a resposta, por vezes, é uma forma, digamos, de contornar o problema, se for um problema. Porque, noutros casos não, quer dizer, a relação hoje, que existe, é uma relação, em muitos casos, então de informação económica, é muito típico o seguinte, os jornalistas que trabalham nesta área conhecem praticamente os assessores e os gabinetes de todas as principais empresas, e já sabem até, inclusive, o que é que o sujeito costuma dizer, qual é o comportamento habitual dele, se responde rápido, se não responde, se é evasivo, se aquilo que ele diz, em muitos casos, lhe gera ou não confiança, entende? Portanto, como estamos a falar quase de um microcosmos de informação económica e na área de empresas, pelo menos das grandes empresas, este relacionamento por vezes até peca pela grande proximidade ou pela excessiva proximidade.

Investigadora – *E é um relacionamento equilibrado em termos de forças?*

RSG – Em algum momento pode ser vantajoso para uma parte, noutra momento pode ser vantajoso para outra parte. A questão é, se o jornal, o órgão de comunicação social, tiver numa grande dificuldade, tiver em dificuldades económicas, se os seus resultados não forem bons, etc., aí está fortemente condicionado. Porque tenho uma grande empresa e a empresa diz-me, ok, se é assim, eu retiro a publicidade que tenho aí. Nunca mais falo para vocês.

Investigadora – *E a fonte assessor de imprensa, só está altamente condicionada se houver uma fuga de informação no seio da empresa?*

RSG – Não só, porque repare no seguinte, o fluxo de informação, aquilo a que se chama a agenda dos media, hoje é um espaço fortemente combatido, não é combatido,

reivindicado digamos, por n instituições, organizações não-governamentais, estruturas sindicais, estruturas patronais, empresas, Estado, Governo, partidos políticos, ou seja, há uma grande multiplicidade de instituições, que procuram, no dia-a-dia, e praticamente, nalguns casos, na hora, serem elas os elementos que conseguem orientar a agenda dos media, está a ver? E, portanto, existe aqui, um espaço, que é o espaço comum, o espaço do público, em que os órgãos de comunicação social, através do gatekeeper, vai selecionar um elemento, e há muitas instituições, diariamente, a tentarem condicionar o gatekeeping. No fundo é aquilo que é relevante. Portanto, há aqui um mercado concorrencial muito grande, na área de quem produz a informação, e a produz de uma forma orientada, que vai tentar condicionar o jornalista, de forma a que ele escolha um evento. No fundo, o jornalista escolhe, seleciona. Ele tem trezentas histórias por dia, ele só pode publicar trinta, não é? E existe aqui um espaço público, que é um espaço muito concorrencial, onde há trezentas instituições a tentar fazer vingar a sua história. E portanto, neste aspeto, o jornalista tem uma grande capacidade, que é a capacidade de escolha.

Investigadora – *Quem decide o que é notícia é ele e pronto?*

RSG – Em alguns casos, eu acho que não é pronto, entende? Em alguns casos, essa é uma outra alteração que eu acho que existe, que é a própria evolução da comunicação social deixou de ser, as empresas de comunicação social eram públicas, uma parte significativa, e, em outros casos, pertenciam a instituições onde havia, digamos, chamado barão da imprensa. O sujeito que sentia prestígio e se sentia prestigiado pela informação que tinha. Portanto, digamos, era alguém que personalizava os próprios órgãos de comunicação social. A evolução que existiu foi, o que era público passou para o privado, e o que era privado passou para o mercado acionista. E deixou de haver o barão da imprensa, deixou de haver o sujeito que tinha um conjunto de órgãos de comunicação social, e passou a haver, digamos, uma outra atitude, que é, uma outra postura, que é o rendimento, que é as ações. Tem um Conselho de Administração que tem de obter resultados, tem o Diretor que tem de obter resultados e tem um jornalista que tem de ter notícias que vendam. Daí a estrutura da notícia enquanto produto comercial, cada vez mais, porque ela insere-se, este produto

está inserido numa organização cujo principal objetivo é ter lucro, é ter receitas, é gerar dividendos aos seus acionistas. E aqui você tem um problema que é, o jornalismo deixou de, digamos, de ter uma atitude baseada em determinados valores, princípios, mesmo quem liderava essas empresas, e passou a ter apenas um produto exclusivamente comercial. E, quando eu digo que o pronto, em alguns casos não é pronto, é porque, em muitos casos, o patrão ou o assessor de imprensa ou gestor de meios, pode telefonar e dizer, eh pá, eu não vou pôr aí mais publicidade, ou pode telefonar e dizer, eh pá, eu tenho cinco mil, dois mil ou mil assinaturas no seu jornal e vou acabar com isso, eu não estou para ter essa chatice com vocês. Ou, em alguns casos, nem precisa de dizer nada. O próprio responsável comercial diz, vocês estão loucos, vocês andam a pôr isto? Dez por cento das nossas receitas em publicidade são daquela empresa e vocês estão a fazer isto?

Investigadora – *Em termos de disputa do espaço editorial, como é que o assessor pode disputar esse lugar? Quais são as táticas?*

RSG – **Imaginação.**

Investigadora – *Exemplos de...*

RSG – **Ou seja...**

Investigadora – *Tipo de atitudes?*

RSG – **Eu vou-lhe dar. Você encontra-o lá, há vários exemplos de várias situações. Vou-lhe dar um exemplo, que acho que é um exemplo bem giro e bem interessante, que é, houve um Governo que queria avançar com uma coisa chamada tolerância zero, que era, os portugueses matam-se nas estradas, todos os dias morre imensa gente, e tem de se acabar com isto. Uma das medidas era impor limite de velocidade e o cumprimento das normas, e quem não cumpria levava. Portanto, tolerância zero. Antes do anúncio desta medida, havia vídeos da GNR, PSP, das entidades que fazem a fiscalização do tráfego automóvel rodoviário, tinham n vídeos de imagens**

completamente chocantes de gajos a conduzir completamente loucos a fazerem as maiores atrocidades. Uma das situações ocorreu foi, passar estas imagens para as televisões e as televisões transmitiram durante dois dias nos principais telejornais n imagens disto, de assassinos, de loucos a conduzir, e quando você diz, eh pá, isto não pode continuar assim, tolerância zero, você já tem a sociedade, parte significativa da sociedade preparada, a dizer, de facto isto assim não pode continuar, percebe?

Investigadora – *E o jornalista aceita isso facilmente?*

RSG – Há, digamos, um casamento de interesses. Quem deu este vídeo, tinha um interesse particular. Quem o recebeu e o divulgou, percebeu que também era interessante do ponto de vista informativo. E então, existe aqui uma combinação de interesses, onde a orientação e a forma como foi, digamos, compactado todo o processo, não é violador de qualquer, quer dizer, não há aqui nenhum problema ético, não há absolutamente nada, há a conjugação de interesses. É, eu tenho aqui imagens interessantes. Queres as imagens? Quero. Dá cá. As pessoas viram as imagens, os jornalistas, viram as imagens, isto tem piada, de facto, estes gajos são loucos, temos aqui imagens que a gente nunca viu, de pessoas a fazerem as maiores atrocidades, e meteram.

Investigadora – *Então ser criativo obriga a pensar que o trabalho que eu estou a fazer vai ter que servir às duas partes? É impossível ser criativo só...*

RSG – Não, não, não. Aquilo que eu digo é, o que é notícia, de uma forma mais fria até, e talvez um pouco não sei se exagerado ou não, que a notícia é espetáculo, tem de ser atraente, seja para jornal, rádio ou televisão. Tem de ser interessante, tem de originar atenção, tem de ter novidade. A assessoria de imprensa, que antes se limitava a enviar um *fax*, hoje pega nos elementos que tem, e diz, como é que eu vou fazer disto um produto...

Investigadora – *Conta a história?*

RSG – Que seja interessante para aquele jornal, para que aquele jornalista, ao receber esta informação, entenda que, de facto, é relevante para os seus leitores, que é uma boa história, que a história é interessante, etc. etc.. Agora, se o próprio jornalista, já trabalha em função de um valor da informação, não é, que é espetáculo, o que você faz é, enquanto assessor de imprensa, montar o espetáculo, porque tem muito mais facilidade em que o jornalista pegue nessa história, e ele, porque essa história em si, já tem, digamos, os ingredientes, ou pode ter os ingredientes relevantes, do seu ponto de vista, quando vai selecionar uma notícia em função de outra.

Investigadora – *Qual é a importância da relação? Daquilo que não são e-mails, do relacionamento que se consegue criar com o jornalista, o relacionamento diário?*

RSG – Esse é o elemento mais relevante no relacionamento entre estas duas entidades. É você já saber, não vale a pena ligar-lhe cedo porque o gajo não está lá. Não vale a pena estar-lhe a mentir e não sei que, porque o gajo topa e depois é uma chatice, porque o gajo fica furioso e vai desgraçá-lo. Não vale a pena estar-lhe ali a cantar a canção do bandido, porque o gajo pergunta-lhe, está bem, a notícia é o quê? A notícia para mim é isto. Portanto, não vale a pena, entende? Há um conjunto de elementos...

Investigadora – *Como é que se constrói?*

RSG – Hã?

Investigadora – *Como é que se constrói uma relação que seja...?*

RSG – Baseada essencialmente num valor que é a confiança. Eu posso, enquanto assessor, telefonar a um jornalista e dizer-lhe, eh pá, tenho aqui uma informação, mas tu não a podes, eu vou-te dar os elementos, mas não faças a notícia hoje, se quiseres prepara o trabalho, se achares que tem interesse, eh pá, mas só na próxima semana, e não a publiques sem antes falar comigo. O jornalista pode ligar para o assessor e dizer, eh pá, eu tenho aqui uma notícia, tenho aqui um elemento, mas os elementos que eu tenho são muito insuficientes. Eu gostaria de ter mais elementos, que você me

desse mais elementos para eu construir a história, mas eu, para construir esta história, eu tenho de falar com o seu presidente ou com o seu diretor e não sei que mais. E portanto, se eu avançar com a história, você garante-me que eu tenho uma entrevista ou não? É esta relação de confiança. O jornalista diz, eh pá, passou-se isto, tenho esta informação, e o assessor de imprensa diz, olhe você está enganado, isso não se passou. Passou-se foi isto, isto e isto, alguém lhe contou mal a história. E o jornalista, se tiver essa relação de confiança diz, eh pá, mas não foi assim que me contaram. Pois não, mas, se quiser, eu até lhe posso dar mais alguns pormenores, mas não foi nada disso. Se esta relação de confiança não existir, está a ver, nem uma coisa funciona de um lado, nem uma coisa funciona de outro lado. E esta relação de confiança constrói-se com transparência e com verdade. No dia em que uma destas partes mentir à outra, omitir dados relevantes, instrumentalizá-lo do ponto de vista, direcionando-o para um alvo que é completamente errático, deste lado ou deste lado, a confiança é quebrada.

Investigadora – *A partir daí, chapéu?*

RSG – Depois há outros elementos, a assessoria de imprensa... Por exemplo, eu tenho uma história, se eu a dou, imagina na informação económica, há dois jornais de informação económica, se eu a dou ao meu concorrente e não dou a este, não faz sentido que amanhã tenha uma história fraquinha e venha a dá-la a este. Este gajo diz, eh pá, vai dar uma volta, tu deste o exclusivo a outro e agora vens-me pedir, eh pá, isso não publico. Entende?

Investigadora – *Sim.*

RSG – E portanto, há aqui aquilo que, na antropologia se chama o potlatch, eu dou-te uma coisa a ti, tu dá-me a mim, eu dou-te uma coisa a ti e tu dá-me a mim. Essa coisa pode não ser um objeto, pode nem ser notícia, pode ser confiança.

Investigadora – *E não troca de favores?*

**RSG – Pode não ser. Pode ser, mas pode não ser necessariamente troca de favores.**

Investigadora – *As notícias resultam da ação ou reação por parte do assessor de imprensa, na sua maioria?*

**RSG – Deve ter as duas, deve ter, a assessoria deve ter uma capacidade de antecipação e ser ela produtora de informação, e deve estar suficientemente preparada para reagir e reagir rapidamente e em tempo útil a uma solicitação externa.**

Investigadora – *Mas, quanto maior é o espaço mediático ocupado, a importância da empresa, mais difícil é...?*

**RSG – Nem sempre, porque a sobre-exposição, pode haver um problema de sobre-exposição, por exemplo. Pode haver um outro problema, que é, haver uma quantidade de informação, um fluxo permanente, que depois, para o jornalista, se torne uma rotina e diz, ah, esses gajos nunca dizem nada de jeito, entende? Portanto, há um equilíbrio. Você, enquanto assessora, tem de encontrar um equilíbrio e tem de encontrar uma forma a que este fluxo seja um fluxo relevante, não seja um fluxo de banalidades, porque aí um jornalista...**

Investigadora – *Não só reativo e não só ativo?*

**RSG – Ele, preferencialmente, ele deve ser ativo, mas também tem de estar suficientemente capacitado, organizado para ser reativo. Mas, as duas funções são inerentes a uma assessoria.**

Investigadora – *E não pende mais para o reativo?*

**RSG – Depende do que estamos a falar e depende da própria Organização. E depende de muitos momentos. Por exemplo, se você estiver numa campanha eleitoral, é capaz de ser muito reativo, porque há um jogo permanente de vários partidos. Se você**

estiver num espaço, num período não eleitoral, é provável que seja mais por antecipação do que por reação, essencialmente se for da oposição.

Investigadora – *Como é que se antecipa?*

RSG – **Como se antecipa?**

Investigadora – *Sim. Quais as estratégias para chegar lá.*

RSG – **Depende. Isso aí é uma combinação muito complexa. Vamos agora definir um, em termos de cenários.**

Investigadora – *Sim.*

RSG – **Eu tenho um segredo e quero que esse segredo seja reservado. Eu não o conto a ninguém. Eu tenho um segredo, mas receio que, a qualquer momento, esse segredo seja violado por alguém. Então, tenho de criar um cenário que me diz, se houver fuga de informação, o que é que eu vou dizer. Continuo num espaço reativo. Eu tenho um segredo e sei que, inevitavelmente, dentro de x tempo, a informação será pública. Então, eu tenho uma escolha, que é, vou ficar caladinho à espera que a informação seja pública, ou, eu próprio, vou-me antecipar e colocar já a informação de um modo orientado com os meus interesses? Preferencialmente, na minha opinião, é preferível antecipar.**

Investigadora – *Para ser fonte primária?*

RSG – **Sim. Coloca a história e coloca a história já dirigida num determinado sentido, que é o seu interesse. Tem outras situações, que é, eu tenho a perspetiva de que aquilo que vou produzir, um pseudoacontecimento, tem relevância suficiente para entrar num telejornal. Primeira escolha, as televisões fazem direto ou não? A assessoria de imprensa diz, eh pá, é uma televisão, tenho aqui uma história, vai haver aqui uma coisa relevante, não sei quê, eh pá, tá bem, é sobre isto, eu ainda não tenho bem a**

certeza, sei que o tema é este, não sei quê e tal, o que é que vocês acham? Para perceber se fazem direto ou não. Se fazem direto, não há nada a fazer. Marca a conferência de imprensa, a declaração, o pseudoacontecimento, para a hora do telejornal, um telejornal qualquer, e eles fazem em direto. As televisões não fazem direto. Então você tem um problema, que se estiver, por exemplo, num processo onde existe concorrência, por exemplo a nível partidário, se você marca a conferência para as três da tarde, o telejornal já vai ter a sua declaração e a reação dos outros, os seus concorrentes. Mas, se marcar a conferência de imprensa para as seis, ela, eventualmente, só começar às seis e vinte, seis e meia, já é muito difícil para os seus concorrentes, terem tempo útil para reagir, e para os próprios media, nos casos das televisões, irem buscar aquelas reações. Então, eu antecipo-me, em termos de informação, e lanço uma informação nova, mas também me tento antecipar com os meus concorrentes daquele espaço mediático, entende?

Investigadora – *Sim.*

RSG – Portanto, há aqui um cruzamento de elementos, fatores, que fazem com que o processo seja, digamos, muito complexo, porque ele não está apenas dependente daquilo que eu digo e daquilo que o jornalista vai fazer. Está dependente, também, do contexto onde esse evento ou esse pseudoacontecimento vai ter lugar.

Investigadora – *No processo de construção de informação, que etapas é que o assessor pode conseguir controlar?*

RSG – Quer dizer, ele controla até passar o jornalista. A partir dali ele já não controla mais nada. Aquilo que ele faz é empacotar a história, está a ver? Prepara a história. A partir do momento em que ele a conta a alguém, já é muito difícil ele controlar seja o que for. O que ele pode é fazer uma outra coisa, que é, e voltamos ao mesmo processo. Eu não consigo, não tenho possibilidade de fazer a declaração às seis da tarde, não dá, tem que ser algo que eu tenha de fazer às oito da manhã, e eu já sei que os meus concorrentes vão reagir, e vão dizer, ah não, ele não está correto, ah não, isto é um disparate, ah não, não sei quê. Então o que eu faço é, por exemplo, a

**estratégia da sandwich, que é, meto alguém a falar de manhã e meto alguém a falar ao final do dia, para tentar varrer, contra-argumentar com tudo o que os meus concorrentes disseram ao longo do dia.**

Investigadora – *Como o que vai ser feito hoje, ao fim e ao cabo?*

**RSG – Um pouco.**

Investigadora – *Uma conferência às quinze e depois uma intervenção às oito?*

**RSG – Sim, entende? Portanto, é um bocado isso que é a técnica da sandwich, de forma a que eu tente condicionar o mais possível o espaço, este espaço mediático, de modo a que saia o elemento que, a informação que eu considero mais relevante. E, portanto aí, em relação à sua pergunta, aquilo que eu tento controlar é, digamos, são os fluxos informativos. Vou-lhe dar um outro exemplo, de como controlar o fluxo informativo numa outra perspetiva. Eu tenho uma situação de crise, ocorreu qualquer coisa grave, e crítica, os jornalistas vão de imediato tentar aceder, ou no próprio local ou noutra espaço, aceder àquela informação e obter informação. Se eu tiver um fluxo permanente ou frequente de histórias, o jornalista está sempre ali, porque o jornalista está a ser alimentado de histórias. Se eu tiver um fluxo relativamente forte de início, em que o jornalista vai lá, e eu estanco a informação, e não dou mais nenhuma informação, o jornalista, ao fim de uma hora, telefona para a redação e diz, eh pá, não há mais nada pá, estou aqui, não há mais nada de relevante, fico aqui, vou-me embora? Eh pá, faz aí uma reportagem sobre não sei quê! Eh pá, eu faço, mas olha que não, isto pelos vistos já não há mais nada. E, se ao fim de uma hora, eu der um outro elemento informativo, já menor, de relevância menor, e passado só duas horas, lhe der um outro elemento informativo ainda menor, o que é que eu estou a fazer? Eu estou a tentar fazer a gestão do fluxo de informação, tentando dar a entender que algo esvaziou, a relevância é cada vez menor. Não só porque a cadência é menor, como também o valor da informação que eu estou a dar, também ele é cada vez menor, entende?**

Investigadora – *Sim.*

RSG – E portanto, eu aí consigo, quer dizer, eu não sei se consigo, eu tento, não é, através deste processo, eu tento criar uma ideia de que, o que de relevante se passou, já praticamente está tudo dito. Agora, estamos a entrar numa outra situação de menos relevância, de pormenores, e com um fluxo mais lento. Portanto, vou alargando o espaço onde vou dando a informação, de modo a que eu tente controlar, digamos, as próprias reações e a relevância que a comunicação social vai dando à história.

Investigadora – *Quais são os limites éticos da persuasão, da pressão sobre o jornalista?*

RSG – Os limites éticos são definidos, grosso modo, pelos valores da própria troca de informação. E o valor essencial é a credibilidade. No dia em que o jornalista conta uma história errada, o assessor de imprensa fica furioso com ele. Mais ainda, se o próprio assessor de imprensa lhe passou uma informação e lhe passou uma informação correta.

Investigadora – *Quando se distorce a informação...?*

RSG – Se o jornalista fez uma pergunta ao assessor de imprensa e se o assessor de imprensa lhe mentiu, está, digamos, a ter, não só, um comportamento eticamente incorreto, como inclusive, está a pôr em causa a eficácia da sua função. No dia seguinte, este jornalista deixa de acreditar nele.

Investigadora – *Uma omissão ou uma distorção apanha-se sempre?*

RSG – Não, é diferente. Uma prática regular nas assessorias de imprensa é a omissão, para não serem obrigados a mentir. O jornalista telefona e diz, olhe, eu tenho esta informação. E a assessoria de imprensa diz, nós não comentamos. A assessoria de imprensa está a omitir, entende? Eu tenho esta informação, e a assessoria de imprensa diz, é mentira. E eu, vinte e quatro horas depois, como jornalista, tenho a

prova de que é verdade. É diferente. A omissão, do ponto de vista ético, ou seja, se o jornalista faz uma pergunta, o assessor de imprensa não é obrigado a responder, e nem é obrigado a responder de acordo com o objetivo da pergunta. O que ele é obrigado a responder, é a responder com veracidade e com transparência, entende?

Investigadora – *Mas pode-se responder um bocadinho ao lado. Pode-se distorcer.*

RSG – **Pode-se ser evasivo. Mas, uma coisa é ser evasivo, uma coisa é dizer eu não comento, e outra coisa é dizer eu não tenho informação segura sobre isso, eu não me posso pronunciar, eu vou tentar saber o que se passa. Isso são situações de omissão ou de evasão, outra coisa é mentir.**

Investigadora - *Ia-lhe pedir que partilhasse comigo, como assessor de imprensa, uma jogada que tenha sido muito bem feita, da sua parte, e uma jogada que tenha corrido menos bem, uma estratégia.*

RSG – **Nem sei se vá por aí. Acho que não vale a pena.**

Investigadora – *Não, às vezes podia-se lembrar de algum caso prático que me servisse de exemplo em termos práticos, uma boa prática de assessoria de imprensa e uma coisa que correu menos bem, porque, em vez de fazermos o método da sandwich.*

RSG – **Você, naquele *blog*, encontra lá imensos exemplos que nem são meus, aliás, grande maioria nem são meus. Encontra lá muitas situações, mas em personalizar acho que não fará muito sentido. Há n histórias, você nem imagina. Eu fui jornalista durante vinte e tal anos e fui assessor de imprensa, quer dizer, eu não fui bem assessor de imprensa, trabalhei na assessoria política e uma das coisas que eu tinha, no fundo, era empacotado, a função. O assessor de imprensa era outra pessoa. Um dos grandes problemas, quando regresssei ao jornalismo, foi exatamente esta sensação de perceber que estavam a criar pseudoacontecimentos e que eu estava ali a comê-los como, entenda...**

Investigadora – *Sim.*

RSG – Como grandes novidades, como uma grande notícia, etc., tendo eu a percepção, por experiência própria, que, no fundo, estava a ser montado um cenário para o jornalista ser seduzido por aquele cenário. E, quer dum lado quer doutro, o dia-a-dia é feito de peripécias, de histórias, de coisas que nem a gente por vezes imagina, ah, imaginava alguma vez que isto funcionava assim, ou funcionava de outra maneira? Quer dizer, há n coisas que não, desde soundbyte, por exemplo, está a ver? Há um debate que me está a correr mal, no Parlamento, e você arranja um soundbyte forte, e o que é notícia no dia seguinte no jornal é o soundbyte, não é o contexto que lhe estava a correr mal. Mas isso, há n, quer dizer, não gostaria de personalizar.

Investigadora – *Os media relation são indispensáveis hoje? É uma ferramenta imprescindível de gestão de qualquer Organização?*

RSG – **É, muito mais ainda quando parte significativa da atividade de todas estas entidades é feita no espaço público. Cada vez mais a sociedade é uma sociedade que vive no espaço público.**

Investigadora – *Quais são as competências principais de um assessor de imprensa? O que é que ele tem que ter mesmo?*

RSG – Quer dizer, há aqui uma combinação também muito complexa. A primeira complexidade é, qual a sua função dentro da estrutura onde trabalham, seja uma empresa, uma ONG, seja ou que for. Qual é o seu relacionamento com quem decide? Qual o grau de proximidade? Que tipo de informação a que tem acesso? Que autonomia é que tem para gerir determinados processos, e de que forma é que esta autonomia lhe permite tomar iniciativas próprias? Está a ver? Depois, existe uma outra coisa que é, ele funciona autonomamente ou funciona com uma agência de comunicação? Ele funciona apenas como um produtor de informação ou funciona de uma forma, digamos, mais alargada, em que é também relações públicas? Ou, em outros casos, como organizador de eventos? Está a ver?

Investigadora – *Sim.*

RSG – Agora, dentro daquilo que é, digamos, em termos estruturais, classificado como assessoria de imprensa, ele tem de ter uma excelente capacidade de observação, de percepção do que é relevante e do que não é relevante ou é assessorio, do damage control, ou seja, eu tenho aqui uma chatice, como é que eu vou conseguir contornar a chatice de forma a que os estragos sejam, eu consiga reduzir o mais possível os estragos, e depois, uma grande capacidade de imaginação para criar factos, para criar pseudoacontecimentos. E, junte a tudo isto, uma boa base de relacionamento formal e informal com os jornalistas. Em alguns casos, nem só com os jornalistas, com diretores...

Investigadora – *Com a cadeia toda.*

RSG – Eu hoje estou convencido que é mais relevante talvez um bom relacionamento com o diretor do que com o jornalista, o diretor ou o editor executivo, ou uma coisa do género. Antes era muito a ligação direta, hoje é mais uma estrutura hierárquica. O diretor diz, aliás, em alguns casos o jornalista está lá um ano, está lá meio ano e vai embora, está a ver? E portanto, é muito mais seguro e é muito mais eficaz se o relacionamento for a um nível mais institucional, acima.

Investigadora – *Os social media são importantes, são um meio a ter em conta na estratégia de assessoria de imprensa?*

RSG – Eu vou-lhe dar um exemplo que é o seguinte, se existir alguém na lua, que seja relevante ter a informação que eu quero produzir, eu tenho de lá chegar. Se existir alguém que lê jornais, eu tenho de lá chegar. Se existir alguém que vê televisão, eu tenho de lá chegar. Se existir alguém, e cada vez há mais gente nas redes sociais, eu também lá tenho de chegar. Eu tenho de estar, eu tenho de chegar onde está o meu público. Se o meu público está nas redes sociais, e cada vez está de uma forma crescente nas redes sociais, eu tenho de lá estar presente. Se você verificar a evolução

**do consumo das redes sociais, e se, enquanto responsável pela área da comunicação numa empresa, verificar que há uma parte significativa, e cada vez maior, do meu público nas redes sociais, eu tenho de lá estar. Portanto, não há volta a dar. Eu tenho é de saber como é que lá estou.**

Investigadora – *Sim, mas está lá no ponto de vista de marketing, não está lá com colocação de produto, não...*

**RSG – É isso que eu estou a dizer, eu tenho de saber é como é que lá estou.**

Investigadora – *E qual é o papel do assessor de imprensa a esse nível? Isto é...?*

**RSG – Depende mais uma vez da estrutura onde ele trabalha e do âmbito de ação que ele tiver.**

Investigadora – *Uma empresa cotada, por exemplo, como é que isto se faz?*

**RSG – Provavelmente, numa empresa cotada, você tem um responsável da área da comunicação que é, aí há várias áreas de comunicação, há a comunicação institucional...**

Investigadora – *Media relations, também, não é?*

**RSG – Há depois a comunicação, um departamento de comunicação e depois tem o assessor de imprensa. O departamento de comunicação pode ter a gestão do *site*, pode organizar eventos, pode organizar viagens, para oferecer aos jornalistas e coisas do género, as relações públicas, e portanto, tem uma grande diversidade de ação. O assessor de imprensa trata apenas com a imprensa, e quando faz um comunicado ou produz informação, também envia para o gestor do *site* ou das redes sociais. Portanto, depende muito. Se tiver uma empresa onde esta organização não é feita desse modo, muito provavelmente, terá de ser o assessor de imprensa a organizar e a conceber a informação para as redes sociais.**

Investigadora – *Quando se quer fazer eco de uma informação, coloca-se na rede?*

RSG – **Não apenas quando se quer fazer eco. As grandes empresas, nas redes sociais, não têm apenas um público externo, também têm um público interno, entende?**

Investigadora – *Sim.*

RSG – **E portanto, em muitas circunstâncias, por exemplo, quando eu tenho uma situação crítica na instituição onde trabalho, eu, ao colocar a informação, por exemplo, numa rede social, eu também sei que estou a falar para dentro, independentemente de ter mecanismos próprios em que eu faça a comunicação direta.**

Investigadora – *Mas, geralmente, em situações de crise, é melhor estar calado.*

RSG – **Não necessariamente, não necessariamente. Em situações de crise, na minha opinião, o melhor é você antecipar. Se está calado, está sempre a levar pancada.**

Investigadora – *Por exemplo, numa falência de um Banco?*

RSG – **Aí tem um bom exemplo de como, por exemplo, houve durante vários dias nas redes sociais e com mails, etc., em relação a um Banco que estava na falência, eles deixaram andar aquilo durante uma série de tempo, reagiram, no meu entender, tardiamente, e quando reagiram, estancaram. Se eles tivessem reagido mais cedo, era mais eficaz. A pior coisa que há é o silêncio, minado pelo rumor. O rumor prepara-se, com as redes sociais então, e com uma sociedade onde a informação, os fluxos de informação são permanentes, e disseminam toda a sociedade, se você percebe que alguma coisa está a ser feita, e tem um valor que se agiganta, estar calado é o suicídio. E hoje, é muito fácil, você pega no Google, faz um feed de rss no Google, e todos os dias, você de manhã, à tarde, à noite, quando quiser, tem a percepção de quantas vezes falam sobre si, e do que é que falam. Tem a percepção que estão falar disto, e portanto, tem a percepção que há aqui um problema que está a começar a surgir. Ele tem**

**dimensão ainda suficiente ou não para a gente se pronunciar? E, em função desta evolução, você percebe, não, atenção, isto já vai daqui para ali, daqui para ali e daqui para ali, daqui a bocado está nos media. Portanto, ou a gente trava, ou quando lá chega aos media, já levámos pancada de todo o lado. Vamos reagir tardiamente, e, quando reagirmos, já estamos apenas a consertar os cacos, e ainda vamos a tempo de nos antecipar. E, o efeito das redes sociais, e a intemporalidade das redes sociais, então aí, agudizam muito esta tomada de decisão.**

*Investigadora – Está a ser feito, da perceção que tem, da parte das empresas, estão presentes nos media sociais ou estão suficientemente presentes?*

**RSG – Elas estão todas a ir para lá. Eu acho aqui, e em alguns casos acho até correto, estão a ir de uma forma cautelosa, o que eu, no lugar deles, faria exatamente a mesma coisa. Porque, entrar numa rede social, da mesma forma como se tem um relacionamento com os media, é outro suicídio.**

*Investigadora – Sim, o leque de pessoas...*

**RSG – É um target diferente, é uma forma diferente, o relacionamento é diferente, é impessoal, a linguagem é completamente diferente, não estou para dar grande informação, estou para dar headlines, estou para dar alguns elementos informativos, e, noutros casos, até lúdicos, de entretenimento, fotos vídeos, e portanto, é um outro universo, que implica que a conceção deste produto nada tem a ver com a conceção de um produto para os media, para os media tradicionais.**

## Anexo F – Entrevista ao membro da ERC, Alberto Arons de Carvalho

Entrevistado: Alberto Arons de Carvalho (AAC)

Duração da entrevista: 30:17

Investigadora – *Eu vou pedir-lhe também da sua experiência, porque o objetivo é mesmo pensar estas trocas entre as duas áreas, não sendo jornalista. Em termos de jornalismo económico, os assessores de imprensa são muitas vezes a principal fonte, ou, pelo menos, a fonte obrigatória. Quais é que acha que são as ameaças e as oportunidades para o jornalista, atendendo a esta condição?*

AAC – **Quer dizer, eu acho que a principal questão aqui é a da independência dos jornalistas face aos assessores. Ou seja, os assessores têm, quer dizer, eu desde já penso que esse é hoje unanimemente aceite, o papel dos assessores é um papel interessante e importante, fundamental, e não creio que daí provenha nenhuma espécie de ameaça em relação à liberdade de informação, porque, pelo menos do ponto de vista teórico, a informação que é dada pelo assessor ao jornalista pode ser confirmada, confrontada com outras fontes, utilizada ou não utilizada. É claro que isto, do ponto de vista meramente teórico, pode muitas vezes acontecer que haja, por parte dos assessores, não me limito apenas aos assessores económicos. A verdade é que, muitas vezes, os assessores escolhem este órgão de comunicação social e não aquele, em função da recetividade que encontram para a mensagem que tentam veicular. E portanto, um jornalista que, tradicionalmente desconfie dos assessores, não valorize o seu papel, porventura será, num futuro, numa notícia qualquer vir a interessar, secundarizado e marginalizado em relação a outro. Eu tenho a experiência própria, agora já transpondo para outra situação completamente diferente, eu, durante muitos anos, exerci funções no Partido Socialista, de ligação com a Comunicação Social, e portanto, era uma espécie de porta-voz ou de pessoa que informava, e tenho a noção de que era bem tratado pelos jornais, porque eles queriam...era uma espécie de um acordo tácito. Nós tratamos-te bem e tu vais-nos**

dar informação fechada, secreta, sim, secreta, enfim, que não seja disponível. E portanto, há essa, há muitas vezes na relação entre o jornalista e o assessor, há muitas vezes uma, nem é nada que seja explícito, há um jogo, há um entendimento sub-reptício, não direi subliminar, mas sub-reptício, não expresso, mas que tem a ver com tu trata-me bem dando-me notícias, eu tratar-te-ei bem dando-te projeção e poupando-te a críticas, etc.. E eu sinto que, nessa altura, o facto de eu dar notícias a este ou àquele jornal e, normalmente quando as pessoas têm esta função, tentam privilegiar os jornais que sabem que vão dar maior cobertura, uma cobertura mais simpática, mais ampla, primeiras páginas, etc.. E em contrapartida, era bem tratado. Eu penso que há esta cumplicidade, que porventura, em nenhum lado é escrita, contratualizada, etc., é uma relação de interesse recíproco, que nem sempre é a mais saudável ou linear, não é? E fugi à sua pergunta, entretanto.

Investigadora – *Sim, mas a questão aqui, quando me está a falar, que é uma relação tácita, com benefícios para as duas partes...*

AAC – **Exato.**

Investigadora – *O público não perde com isto?*

AAC – **O público perde com isso um pouco, porque, digamos, o público perde porque, por vezes, o jornalista não é totalmente isento na apreciação que faz. Eu tenho a noção, voltando outra vez à minha experiência do Partido Socialista.**

Investigadora – *Foi em que altura, desculpe?*

AAC – **Porta-voz do Partido Socialista, relação com a imprensa entre 1981, mais ou menos, e 83. Depois fiquei numa outra situação, que era, digamos, porta-voz de uma minoria dentro do Partido Socialista, portanto uma facção, não era propriamente o porta-voz oficial, e depois voltei às relações com a comunicação social a partir de 87 até 95 talvez. Portanto, ainda foram períodos longos.**

Investigadora – *Aí o Primeiro-Ministro era do PS, nessa altura?*

AAC – **Não.**

Investigadora – *Era Oposição?*

AAC – **Não. Entre 87 e 95 foi o tempo do Cavaco Silva. Antes disso, 81 a 83, era um Governo de Bloco Central, penso eu, 81-83. Agora eu tenho a noção que as pessoas que, no interior dos partidos, lá está outra experiência que tenho, que, digamos, quando há fações internas, aqueles que falam mais para os jornais que propiciam mais títulos que, ou por comentários ou por informações semi-confidenciais, aparecem mais nos jornais, são depois também implicitamente mais bem tratados, ou seja, têm comentários mais favoráveis, são, digamos, há uma, é claro que isso não será assumido. Se falar com os jornalistas, eles dirão “não”. Mas eu sinto que há uma relação óbvia entre simpatia com que são vistas algumas pessoas e a facilidade com que elas prestam informações aos jornais, aparecem a comentar isto ou aquilo, etc..**

Investigadora – *Isso é claramente uma oportunidade de facilitar o trabalho do jornalista, a partir do momento em que ele interage com a fonte. Mas em termos de ameaça ao trabalho do jornalismo, ameaça a isenção, a objetividade?*

AAC – **Eu penso que ameaça. É claro que não acho, quer dizer, eu não creio que o trabalho do assessor seja, quer dizer, não estou de acordo que o trabalho do assessor condicione o trabalho do jornalista, quer dizer, há aquela história do ano passado ou de há dois anos, a pressão do José Sócrates ou dos assessores, até um dos temas foi a questão dos incêndios, que veio aqui parar à ERC, etc..**

Investigadora – *E o caso da Maria José Oliveira também veio cá parar.*

AAC – **Sim, também. É claro que essas matérias, quer dizer, se o assessor ou o governante diz “olhe que você ou faz isto ou vai ter menos publicidade do Estado”, isso é uma pressão inaceitável. Agora, se o assessor, como aparentemente terá sido no**

**caso dos incêndios, o assessor telefona e diz “vocês têm uma fonte errada, apelo para que vocês não façam isso, isso é errado”, etc., está a fazer o papel do assessor, que é tentar, digamos, tentar convencer o jornalista em determinado sentido, portanto há aqui... É claro que, por vezes eu admito que a fronteira seja uma fronteira ténue. No caso que citou agora, e ainda bem que o fez, a Maria José Oliveira, o ministro Relvas era acusado de ter ameaçado um processo disciplinar, um processo judicial. Ora, um processo judicial, meter um processo, é um direito que qualquer cidadão tem. Agora, o problema, foi que ele não fez isso, quer dizer, ele se fizesse isso dizendo “se vocês publicarem este facto eu meto um processo”. Isso é absolutamente legítimo. Agora, ele terá dito “se vocês continuarem a fazer esta investigação sobre este tema, eu meto um processo judicial”. Isso já não é legítimo, porque não se sabe o que é que a investigação faria, que resultados teria, portanto, há nestas matérias sempre uma zona de fronteira muito complicada, quer dizer, entre aquilo que é o trabalho normal, profissional dos assessores, daquilo que é uma pressão inaceitável, uma pressão ilícita, uma chantagem. Eu creio que o trabalho dos assessores de comunicação, hoje está mais que diversificado, e o que o jornalista tem que fazer é confrontar, é, quer dizer, não ouvir apenas uma fonte, não se cingir àquilo que é dito, dar o desconto, porque o papel do assessor não é dizer a verdade toda, é dizer aquilo que mais convém na estratégia de comunicação da entidade para quem trabalha. E, portanto, o jornalista sabe isso, aliás, eu acho que o papel...os assessores têm uma função importante, que é, digamos, ajudar a comunicação social, fornecer informação. Tudo está depois no recetor, no intermediário dessa informação. Saber valorizá-la ou não, saber ponderá-la, saber confrontá-la com outras fontes, saber medi-la.**

*Investigadora – Há uma pergunta que eu faço aos assessores, é se são mais ativos ou reativos?*

**AAC – Aos assessores?**

*Investigadora – Aos assessores, do ponto de vista do jornalista, é se é sempre o jornalista a agir sobre e, de cada uma das partes, eu tenho sempre o jornalista a dizer que a notícia parte sempre dele e, do lado do assessor, que algumas ou grande parte pode partir*

*também de uma assessoria de imprensa. Contactam um jornalista que sugere um assunto e o assunto é comprado.*

**AAC – Pois, eu isso não sei. Quer dizer, se os assessores são mais ativos ou...**

*Investigadora – Se uma notícia publicada num jornal, sobre uma determinada empresa, e eu vou focar-me nalgumas empresas do PSI-20, se esse tipo de notícias são mais injetadas pela empresa nos media, se são os media que as procuram?*

**AAC – Bom, aí, quer dizer, eu não tenho experiência concreta, embora a minha leitura seja a de que, ao mesmo tempo que as empresas têm cada vez mais assessores de comunicação e valorizam cada vez mais o papel dos assessores de comunicação, a imprensa, nomeadamente a imprensa, pelo contacto que tenho com essa experiência própria, tem cada vez menos jornalistas. Ou seja, os jornalistas têm cada vez menos possibilidade de serem eles próprios investigadores. Estão muitos deles em muitos jornais quase ali para receber as notícias que vêm de fora. Não têm capacidade própria para investigar e, portanto, a conjugação destas duas coisas, ou seja, o que se pode dizer é que o, digamos, a notícia está a ser cada vez mais objeto de tratamento por parte dos assessores e cada vez menos trabalho de investigação e pesquisa própria por parte dos jornalistas. E os jornalistas, hoje em dia também é cómodo, têm já a papinha feita, e como são poucos a fazer muita coisa, é cómodo terem o assessor a dizer-lhes “é assim, assado e tal”, basta um mero confronto.**

*Investigadora – Essa comodidade depois paga-se cara?*

**AAC – Paga-se caro, em termos de isenção, de rigor informativo, de independência perante o poder económico ou poder político, no caso de governação, etc., não é, mas penso que há essa tendência, agora, eu sinto um pouco, quer dizer, não lhe sou capaz de dizer casos concretos, agora observando os dois mecanismos, sinto, quer dizer, no meu tempo de jornalista não havia assessor para coisa nenhuma. Por e simplesmente era um tema inexistente, e as redações tinham muito mais gente do que têm hoje, não é? É claro que eu fui jornalista em dois jornais, um deles acabou, foi o República,**

naquele processo todo muito controverso, portanto era um jornal muito politizado, e depois fui no sucedâneo do República, que foi a Luta, mas, enfim, a minha experiência não é significativa neste campo. Agora sinto que, de facto, há um mundo que está a crescer imenso e um mundo que está a diminuir, os jornais. A crise da imprensa é de facto gravíssima, não é?

Investigadora – *Quem decide o que é que é notícia, a empresa ou o jornalista? Continua a ser o jornalista?*

AAC – Bom, pois, falta-me outra vez a minha experiência de trabalho interno num jornal. Eu acho que o jornalista tem alguma autonomia, digamos, eu por acaso, no caso agora do caso Relvas, nós ouvimos aqui os Diretores, a Diretora do Público, o Diretor Adjunto, o Conselho de Ação, a Jornalista, uma série de pessoas, e foi curioso perceber um pouco os meandros internos do jornal, quer dizer, a propósito de um caso daqueles. É claro que o jornalista tem a autonomia para pesquisar a notícia, tem a autonomia, muitas vezes, para falar com este e com aquele, mas depois depara-se com o espaço, que às vezes é pequeno, o limite de caracteres que obriga às vezes a retirar partes importantes da notícia, digamos, o poder editorial que estás nas mãos das chefias e da Direção, portanto há aqui uma espécie, digamos, de negociação diária permanente entre o jornalista, que é um pouco a origem da notícia e a orientação editorial do jornal. E depois há, digamos, a orientação editorial do jornal, mas enfim, os jornalistas também sabem que leva a que o jornalista saiba que, determinados temas são pouco tidos em conta pelo jornal, ou são tabu para o jornal, quer dizer, ninguém espera do Correio da Manhã, um trabalho muito intenso sobre a eventual inconstitucionalidade de uma lei qualquer. Em contrapartida também não há nenhum jornalista que vá para o Público fazer uma grande notícia sobre os namoros da Rita Pereira, quer dizer, não faz sentido. Portanto, aí é a linha editorial do jornal que é mais pesada do que tudo o resto, não é, mas essas, digamos, há uma negociação constante, embora haja também aqui, creio eu, uns entendimentos tácitos, ou seja, ambas as partes dentro do jornal, todas as partes dentro de um jornal já sabem as linhas com que se cosem, ou seja, o jornalista sabe que tem limites de espaço, sabe que tem de passar no crivo da Direção Editorial e da Direção de um Jornal, sabe que não

pode afrontar o seu patrão ou que não pode contrariar a linha editorial do jornal. Depois, em relação aos assessores de comunicação, aí é uma fase porventura anterior, que é a fase da formação da notícia, já não é tanto, tão influente, creio eu, nessa fase.

Investigadora – *E nessa fase conta bastante a relação que se vai criando, de empatia, de confiança, de credibilidade com a fonte, assessor?*

AAC – **Sim, empatia, cumplicidade, troca de favores implícita, ou seja, “eu dou-te o exclusivo e tenho a certeza de que tu farás tudo para valorizar o papel da empresa e para pôr isto numa primeira página, ou dar uma imagem simpática da empresa”. Há aqui uma, há um jogo de entendimentos, às vezes tácitos...**

Investigadora – *E esse jogo é equilibrado? Essa troca de favores, se puséssemos em pratos da balança?*

AAC – **Boa pergunta. Não sei. O Rui Gomes certamente lhe dirá com a experiência Mota-Engil, política, PT, ele trabalhou no Sapo, tem uma experiência... por acaso tivemos aqui uma vez os dois a falar simultaneamente com uma jornalista, aliás lá de um mestrado da Nova, que estava a fazer uma coisa qualquer, uma Investigadora Tadeu, se calhar não conhece, e estava a fazer um trabalho qualquer, por isso é que me ocorreu. Portanto é não lhe sei responder à questão.**

Investigadora – *Esta talvez seja a questão central da minha tese, que é, se esta relação entre as duas partes é uma relação de poder e porquê?*

AAC – **Depende do conceito de poder aqui, quer dizer, digamos, a autonomia do jornalista, o poder editorial que ele tem e, por outro lado, também o poder económico. São duas faces do poder, quer dizer, o poder económico, o assessor porventura não ignora que a empresa...às vezes há empresas para quem...não sei se esse é um tema...não foi o BCP, houve há anos um caso grave do BES com o Expresso, não sei se o suplemento de Economia do Expresso criticou o BES e o BES cortou a publicidade, penso que há uns anos isso aconteceu. E, portanto, isto também**

já é uma coisa complicada, que é, as empresas dependerem, às vezes jornalísticas dependem da publicidade e, portanto, não querem afrontar, ou não querem, aliás dizem-me, muitas pessoas com quem falo dizem-me que os piores lugares, o sítio onde a independência da imprensa é menor é nos suplementos de Economia, porque muitas vezes se mistura a informação com a influência económica, com o negócio da publicidade, com os bancos e os créditos dos bancos aos órgãos de comunicação social, há ali muito jogo escondido. Promoção de empresas, depois fazem favores aos jornais, às vezes mais explícitos tipo publicidade, outras vezes menos explícito, portanto, há um jogo de influências muito grande e, portanto, isto a pergunta era...

Investigadora – *A pergunta era se a relação entre assessor e jornalista é uma relação de poder?*

AAC – **Pois, é uma relação de poderes, exato. Portanto, o poder económico de um lado, nuns casos pode envolver mercado publicitário, apoios ao jornal, noutros casos trata-se apenas, digamos, da prioridade na busca de informação, no ter o exclusivo, não ter o exclusivo, ter um exclusivo para aquele jornal e não para outros, noutras vezes é mais do que isso.**

Investigadora – *Está-me a falar da pressão, basicamente da pressão do assessor sobre o jornal? Como é que se faz pressão no sentido oposto? Ou como é que se faz contrapressão?*

AAC – **O jornal pode ser, sim!**

Terceira pessoa – *Olá!*

Investigadora – *Olá, boa tarde!*

Terceira pessoa – *Posso? Temos aqui o fiscal único, se tivesses um minuto...*

Investigadora – *Sim, sim, está à vontade. Sim, não faz mal.*

AAC – **Dois ou três minutos...**

Investigadora – *Esteja à vontade.*

[Interrupção]

Investigadora – *Estávamos a falar da tal relação de poder e eu perguntava-lhe de que forma é que o jornalista pode contrapressionar uma empresa?*

AAC – **Exato. Bom, a função do jornalista é ganhar autonomia e independência em relação à empresa. Bom, o papel do assessor sabe-se qual é, o papel do jornalista é ser independente das pressões do assessor. O que ele pode, digamos assim, é não ceder perante, digamos, não aceitar como única a fonte assessor de comunicação, não aceitar como inevitavelmente rigorosos os dados que ele lhe forneça, confrontar esses dados, organizar outras fontes e ter o poder de ser desagradável para, digamos, ter uma opinião, ou expressar pontos de vista, ou dar informações que, necessariamente, podem não agradar ao assessor de comunicação. Agora a questão está em saber se os órgãos de Comunicação Social têm uma autonomia que lhes permite estar sempre contra os assessores de comunicação e voltamos ao que há pouco dizíamos, ou seja, há assessores de comunicação de grandes grupos, de empresas poderosas, de Governos, etc., que têm porventura muito mais poder do que outras empresas. Olhe, a meu ver, há dois mundos onde eu creio que existe uma limitação óbvia à liberdade da Comunicação Social em Portugal, imprensa regional ou local, porque estão muito dependentes, cada vez mais dependentes do anunciozinho da Câmara, e, portanto, há muitos órgãos de imprensa regional, em que há notícias que são quase *ipsis verbis* os comunicados da Câmara, ou das Juntas de Freguesia, e depois há um outro mundo que é o mundo do futebol. Os clubes, a imprensa desportiva vive muito dependente das notícias em primeira mão sobre renovação de contratos, transferências, declarações em on, declarações em off, digamos, novidades dos grandes clubes e, portanto, os assessores de comunicação dos grandes clubes, e também os empresários**

mais renomados, têm uma influência muito grande nos órgãos, na Comunicação Social desportiva, sobretudo.

Investigadora – *E a relação é desequilibrada para o lado deles?*

AAC – A relação é desequilibrada para o lado deles, claro. Aliás, eu tenho notado uma coisa curiosa, enfim, é uma intuição que eu tenho, baseada em três ou quatro observações. Notícias desfavoráveis a clubes, por vezes não aparecem no jornal Record, aparecem no Correio da Manhã. Dir-se-á, são jornais diferentes. Não, pertencem ao mesmo grupo. E eu suspeito que uma notícia desagradável a um clube de futebol qualquer, a entidade Correio da Manhã diz, se isto for para o Record, temos uma chatice monumental com os assessores e com a Direção do clube e eles são decisivos para nos darem informações que nos permitam rivalizar uns com os outros, portanto, vamos pôr isto no Correio da Manhã, que isto é indiferente, é um jornal diferente. Creio que isto é um sintoma da fragilidade da Comunicação Social face a alguns grupos.

Investigadora – *Ao nível do jornalismo económico nacional, isso não existe ou não há um desequilíbrio tão grande?*

AAC – Não consigo. Eu não sou leitor assíduo do Diário Económico ou do Jornal de Negócios, agora aqui na ERC, tenho ali as primeiras páginas todos os dias, e vejo as primeiras páginas, às vezes são muitos os nomes, temos aqui um clip sobre temas de comunicação, e portanto, eu não sou um leitor. Quer dizer, o que me dizem vários amigos que são jornalistas é, os suplementos de economia são espaços complicados. Se isso se transmite ou não no Diário Económico ou no Jornal de Negócios, já não sei. Digamos, eu tenho boa impressão pessoal do Diretor do Jornal de Negócios, o Pedro Santos Guerreiro, tenho boa opinião dele, mas, e da Helena Garrido, acho que é uma pessoa muito séria e excelente jornalista, a irmã mais nova foi aluna lá da faculdade também, como é a Maria José Garrido, que é da TVI, mas daí a dizer que não se passa nada, não posso, não faço ideia não é?

Investigadora – *E agora do ponto de vista da ERC? Quando o relacionamento corre mal entre fonte e assessor, quando digo correr mal é tocarmos em pontos que legalmente não deveriam ser tocados, como é isto se passa depois? Da análise que tem da sua experiência, o que é que motiva a que um assunto passe para o lado da ERC?*

AAC – **Bom, uma queixa. Nós, normalmente, esse tipo de questões relacionadas entre, com relação das fontes com a Comunicação Social e com os assessores, etc., só entra aqui na ERC se houver uma queixa de alguém, ou seja, alguém, e são muito raras, ou seja, não tenho, agora que me está a pôr a questão, procuro lembrar-me de situações concretas de queixas relativas a, sei lá, fontes. Às vezes pode haver faltas de rigor, ou seja, uma fonte de informação deu uma notícia a um jornalista e o jornalista não transcreveu bem a notícia, isso pode dar azo a pedido de esclarecimento, direito de resposta. Estou convencido que é o máximo, mas não tenho memória de casos aqui.**

Investigadora – *E esses casos de pressão, no caso?*

AAC – **Não tenho memória de isso, de pressão de assessores de comunicação. Há o caso...**

Investigadora – *Este caso de que estávamos a falar.*

AAC – **O caso dos incêndios?**

Investigadora – *E o do Relvas.*

AAC – **Sim. O do Relvas não foram bem os assessores. Os assessores aqui foram meros porta-vozes e até com alguma infelicidade, porque eles, como não estavam bem combinados, houve aqui uma pessoa que fez duas notícias sobre o mesmo tema em momentos diferentes e eles, um disse uma coisa e outro disse outra. Foi logo uma desgraça, mas, no caso dos incêndios é anterior a este Conselho. Foi o caso David Damião, é um caso de queixa. Eu suponho que foi uma notícia relativa à acusação de um crítico de televisão, o Eduardo Cintra Torres, contra a RTP, porque a RTP, por**

pressão do Governo, não dava a notícia sobre os incêndios no Verão de 2010 talvez, e isso deu origem a queixas aqui na ERC, já não sei se do assessor, que é o David Damião, do Primeiro-Ministro e isso foi aqui discutido, e foi objeto de apuramento, e há aqui...Se quiser eu posso arranjar a queixa, digamos, ou a deliberação, porque a deliberação é capaz de ter interesse, porque isto tem aqui muito bons juristas e seguramente eu lembro-me que essa, que esse tema foi... Enquanto está ali com o Rui Gomes, depois eu vou procurar aqui, arranjo uma cópia da deliberação. A deliberação seguramente tem interesse, porque tem muitos dados, muita coisa e deve ter doutrina sobre relação entre fontes e jornalistas, etc., é capaz de ter piada.

Investigadora – *Está bem. Então, são raros os casos em que as pressões passam para...?*

AAC – **Pois, não me recordo de casos que aqui tenham chegado, tirando esse, digamos assim.**

Investigadora – *E há muitas pressões, que não sendo feitas pelos assessores, passam, como a do Relvas?*

AAC – **Pois, nós aqui...**

Investigadora – *Ou também não? São coisas raras?*

AAC – **São, são coisas raras. Nós, aqui o que, normalmente, quer dizer, há várias matérias que são por iniciativa da ERC, mas grande parte das deliberações que tomamos são por queixa de cidadãos, ou de jornal contra uma pessoa, ou de uma pessoa contra um Órgão de Comunicação Social, por esta ou aquela razão. Portanto, não há, digamos, é muito raro a ERC tomar uma iniciativa, só se um caso tomar um tal volume público que a ERC officiosamente diz não, nós... Por exemplo, no caso Relvas, nós, mesmo antes de haver queixa, nós já estávamos obrigados, decidimos intervir, porque já estava a haver um clamor tal, que era obrigatório falar disso. E, portanto, mas é raro as coisas, relação assessor/fonte de informação. Posso também fazer uma busca, mas não creio que haja muita coisa.**

Investigadora – *Daí podemos depreender que esse jogo tácito tem regras bem definidas e bem conhecidas de parte a parte, para não se passar a fronteira do aceitável?*

AAC – **Pois, exato. E depois, há porventura outra coisa, é que, não há regras, quer dizer, é difícil provar coisas. Tudo está num jogo tácito, numa conversa onde estão duas pessoas, da qual não há gravação, não há provas. Portanto, não é simples, portanto, depois as pressões são muitas vezes implícitas, não são publicadas, não têm expressão formal e, portanto, são difíceis de provar. Um jornal que diz assim “eh pá, não vamos agredir esta empresa porque é um bom anunciante”, prova-se lá que foi isso que os levou, será possível provar que o jornal defende aquela empresa ou protege aquela empresa porque ela é um bom anunciante, não se percebe, não se sabe, não é fácil provar isso.**

Investigadora – *Esta conversa que tivemos, não me leva a concluir que o jornalista esta sempre sob pressão?*

AAC – **Bom, aqui eu volto àquilo que disse há bocado, eu acho que o jornalista está sempre sob pressão. Eu distingo as pressões lícitas das ilícitas. O jornalista está de facto sempre sob pressão, pressão das várias fontes com quem fala, pressão dos diretores que querem determinada orientação para o jornal, pressão do tempo, enfim, outra expressão ligada à pressão. A questão está em quando é que essa pressão é uma forma já de chantagem. Ou fazes isto ou tramas-te. Por não ter publicidade, por secar a fonte, por tratarmos mal o jornal, há várias formas de fazer pressão ilícita, portanto, eu acho, a palavra pressão não acho que seja negativa em si, o problema é que tipo de pressão é essa.**

## Anexo G – Entrevista ao assessor de imprensa Erik Burns

Entrevistado: Erik Burns (EB)

Duração da entrevista: sem totalização da duração (parcelada em diversos momentos)

### **Momento 1 – Rumores de falência (julho de 2010)**

Investigadora – *O rumor veio de onde?*

EB – **Não sabemos de onde veio. Aquilo foi enviado, principalmente, por sms. Ou seja, as pessoas começaram a enviar sms's a dizer: “ouvi dizer isto...”. Aquilo infectou a classe certa: A e B. Aquilo tinha duas fases: espalhar o rumor entre telemóveis; depois, criou uma certa pressão na rede e acabou por despertar interesse jornalístico. A posição do Banco foi desmentir o rumor e fez uma queixa na PJ contra desconhecidos (foi identificada 1 pessoa envolvida no boato). Houve um momento em que o dr. António Cunha Vaz foi à Televisão dizer que era tudo mentira. O Prof. Marcelo Rebelo de Sousa também afirmou que era tudo mentira. Vários factores contribuíram para alimentar o boato: início da silly season, após a entrada do dr. Carlos Santos Ferreira como CEO. O rumor “ganhou” momento. Nestes momentos há a tendência de perder a calma. O que é um erro. Como havia uma pressão sobre (a fuga dos) os depósitos havia uma preocupação. No entanto, o Banco de Portugal nem sequer chamou o CEO do Banco para prestar esclarecimentos. Não havia uma situação real que pudesse suportar o boato.**

Investigadora – *Houve algum comunicado sobre o tema?*

EB – **Penso que não. A estratégia de comunicação tem de ser um desmentido forte sobre o boato e nada mais. E o que se pretende evitar é conversa extra e alimentar o assunto. Portanto tem de ser feita uma comunicação básica (curta e seca). É importante fazer ver os jornalistas que uma reportagem sobre um boato, estimula-o. Não tem valor repetir o boato, só por si.**

**O boato perdeu força porque os depositantes deixaram de pressionar os depósitos. Os resultados trimestrais comprovaram que a situação dos depósitos estava normalizada.**

Investigadora – *O “morrer” de um assunto depende também dos media, não é?*

**EB – Os media têm a memória muito curta (do género borboleta). Umhas histórias negativas passam, outras não. Depende também do meio. Às vezes as histórias morrem por si e basta deixar rolar. Depende dos factos utilizados pelo jornalista.**

## **Momento 2 – Caso WikiLeaks**

Investigadora – *E o caso Wikileaks?*

**EB – O Wikileaks foi diferente. Porque a componente base é um ataque pessoal ao dr. Carlos Santos Ferreira. Em termos de reputação do Banco, questiona-se a idoneidade do CEO, se estava a fazer alguma coisa ilegal. A notícia em si é sobre o que o CEO fez. O Wikileaks é um fenómeno interessante porque não se pode negar o que vem nos documentos. É um tipo de jornalismo. A informação que veio a público corresponde a comunicações internas entre hierarquias, por vezes empoladas. O caso do dr. Santos Ferreira era pessoal. O Banco seria apenas um dano colateral. Tudo começou quando fui contactado pelo jornalista do *El Pais* em Lisboa e contactei o dr. Santos Ferreira sobre o assunto. O CEO disse-me que não era para comentar. Contactei também o dr. Cunha Vaz. Foi decidido que ficávamos à espera da divulgação da notícia (existe a ideia em, Portugal, de que quando surge uma notícia sobre o nosso País, avançada por um órgão de comunicação estrangeiro, a notícia é um facto, sem carecer de validação ou análise).A notícia teve a sua amplificação, ao acusar o dr. Santos Ferreira de ser um espião. Mas a notícia do Wikileaks não teve impacto nenhum no Banco. Desde o início que ficou claro que era um ataque pessoal e que teria de ser o próprio, e não o Banco, a dar a cara, em sua defesa. É bom não esquecer que o dr. Santos Ferreira tinha também uma componente política, ligações políticas.**

Investigadora – *A posição do Banco foi: ao ataque pessoal deve responder o próprio?*

EB – **Sim, é um facto. Mas havia um assunto paralelo que era o eventual impacto nos clientes do Banco que tinham negócios no Irão. Mas também neste caso não teve impacto de relevo.**

Investigadora – *Qual foi o maior desafio para a Assessoria de Imprensa naquela semana?*

EB – **Grande parte do trabalho do assessor de imprensa acontece antes de haver notícias. É um pouco como tiro ao arco: temos de apontar bem e largar a flecha. Depois, temos de ir fazer outras coisas. É interessante saber se acertámos no alvo ou não, mas já não há nada a fazer. O momento da ação é antes. Já sabemos que há uma notícia que vai falar de nós. Nós podemos decidir se fazemos ou não um comentário.**

### **Momento 3 - a entrevista de acordo com o guião**

Investigadora – *O jornalismo económico tem as suas particularidades...*

EB – **Discordo com a ideia. Hoje em dia, uma empresa cotada tem muitas fontes de informação. Há um excesso de informação sobre uma empresa cotada. A dificuldade é na informação restrita, e daí, o Assessor não deve dar informação restrita e os outros também não devem. Se existir uma fonte no Conselho de Administração, essa fonte não deve dar informação restrita. Obviamente acontece. Também acontece alguém do Banco ser abordado por um jornalista, ao qual não presta declarações mas pede que a Assessoria de Imprensa dê determinadas explicações ao jornalista. As coisas só são sigilosas até determinado momento, depois deixam de o ser. Podemos ser sempre refugiar-nos no argumento da matéria confidencial. A maior parte das fontes do jornalismo económico são fontes públicas. São pessoas que lêem bem os Relatórios de Contas, são as pessoas que fazem as perguntas certas sobre as matérias publicadas. O Personal Finance é uma área recente no jornalismo económico que, mais do que**

**dar conselhos às pessoas, pretendem apetrechá-las de informação que lhes permita tomar as suas próprias decisões. O que é um objectivo digno.**

Investigadora – *Ação ou reação. Qual a estratégia mais utilizada?*

**EB – Temos sempre de fazer as duas coisas. Temos de criar oportunidades e vender ideias e histórias, com bom senso. Este negócio é complexo e bastante regulado. Podemos agir no campo da literacia financeira, no conhecimento geral. Houve uma altura em que a mensagem era reduzir a visibilidade, sair dos jornais, secar a informação. Isto também é comunicação.**

Investigadora – *Como é que se antecipa ao jornalista?*

**EB – Depende da situação. Quando estamos na posse de uma informação antes do jornalista (resultados do Banco), podemos começar a analisar a informação e antecipar perguntas.**

Investigadora – *A história do maior banco privado em Portugal.*

**EB – Tive umas discussões animadas sobre este tema (fomos ultrapassados pelo BES, em total de activos). Há vários indicadores que concorrem para definir o maior banco mas o mais importante é o valor de mercado. Ainda há uma certa confusão sobre o tema. Mas porque razão se discute o assunto? Não me parece ser o momento para esta discussão.**

Investigadora – *Nos últimos anos há um escrutínio enorme dos Media sobre as empresas, nomeadamente sobre a Banca. Que desafios é que este escrutínio tem colocado?*

**EB – O escrutínio tem 2 origens: o escrutínio privado, feito pelos Reguladores, tem aumentado brutalmente. Mas todos percebem que a Regulação competente é positiva. Depois existe o escrutínio público. Por exemplo, o relatório de Primavera do Banco de Portugal. E o escrutínio dos jornais. Que eu considero importante, pela transparência**

**e justiça. Mas que coloca um desafio: Não se pode evitar. Temos de estar presente e falar com as pessoas.**

*Investigadora – Qual o papel do CEO na comunicação da empresa? É o principal Relações Públicas da empresa? Deve assumir o papel de agente de comunicação?*

**EB – Deve. Acho que faz parte das competências base de um líder de uma empresa, primeiro saber a importância das Relações Públicas; segundo, ter um papel activo nas Relações Públicas. Num Mundo perfeito, seria o CEO ou o Assessor a assumir o papel oficial das Relações Públicas. E não qualquer outra pessoa da empresa.**

*Investigadora – Mas qual o papel do CEO e do Assessor?*

**EB – Depende do assunto. Primeiro é importante que a Instituição, ao nível do Conselho de Administração, valorize a comunicação como um conceito. Um erro muito comum é as pessoas pensarem nas relações públicas num leque muito reduzido de Meios: Televisão, Rádio, Social Media. Mas esquecem que, onde quer que as pessoas apareçam, estão a comunicar em nome do Banco. E que qualquer pequena interação faz parte da comunicação, é um momento importante na comunicação.**

*Investigadora – Quem é que decide o que é notícia? A empresa ou o jornalista?*

**EB – Os jornalistas irão sempre dizer que são eles que dizem o que é notícia. Serão sempre eles a decidir o que será publicado. Podes mandar um press release para 300 pessoas que nem sequer poderão publicar nada. Podem ler ou não. Nós também decidimos o que é notícia ou não, nomeadamente ao nível da comunicação interna. Depende da origem da informação. Se é o jornalista a fazer perguntas sobre um assunto, quer dizer que ele já tomou a decisão de publicar qualquer coisa e nós podemos decidir colocar na peça mais qualquer coisa. Quando enviamos um comunicado, nós já decidimos que aquilo deve ser notícia mas caberá ao jornalista decidir se aquilo deverá ser publicado ou não. A diferença é se a notícia é publicada ou não.**

Investigadora – *Como é que disputa e conquista o espaço editorial?*

EB – **Eu acho que os jornais não estão saturados. Os jornais têm pouca informação e muitas notícias. E penso que há sempre espaço para comunicar as coisas importantes. As pessoas que compram o jornal fazem-no pela informação e não pela parte das Relações Públicas.**

Investigadora – *Qual a importância da relação com o jornalista?*

EB – **A importância é central. Se há uma parte desta função em que temos de apostar diariamente é nessa relação. De ambos os lados. Quando temos alguma coisa para comunicar, lembramo-nos deles. Há jornalistas que vão receber uma história e outros que não. Isto tem mais a ver com a pessoa e não com o meio. Criamos relações de confiança. Nem sequer respondemos da mesma maneira a diferentes jornalistas, com os quais temos relações diferentes. A conversa com um jornalista mais próximo é mais rica. Se contactamos um jornalista que não conhecemos de determinado meio, estamos a tentar vender uma ideia. Se ligamos a um jornalista que conhecemos estamos a pensar na pessoa, na relação existente, tanto para coisas positivas como negativas. Nós já sabemos como é que os jornalistas que já conhecemos vão tratar a informação. Mas com os bons jornalistas, também não controlamos o que vão publicar pois não conhecemos as suas outras fontes.**

Investigadora – *É uma relação de poder?*

EB – **Acho que todas as relações são de poder. Quem gere a sua relação com os jornalistas, numa lógica de poder, financeiro, social, seja o que for, não vai vingar a prazo. Pode ter pequenas vitórias a curto prazo. Os jornalistas vivem muito bem com o soft power e vivem muito mal com o hard power. Eu tento gerir mais o soft power. É o poder de convencimento, de influência, através da explicação clara dos temas. E estar interessado nas pessoas.**

**Numa empresa é saudável existir uma separação entre o business e o jornalismo, entre o espaço publicitário e o espaço editorial.**

*Investigadora – Como é que se constrói essa interação directa e espontânea com o jornalista?*

**EB – É com o tempo. É criar relações, mesmo. Na relação profissional não podemos ou devemos ter amigos jornalistas. Pode haver relações amigáveis mas, apesar de estarem choque, têm objectivos diferentes, no âmbito do seu trabalho.**

**Na nossa função, a moeda de troca é a informação e podes dá-la ou não. É uma questão de gestão desta situação. E também da gestão do tempo e do momento de libertar essa informação.**

*Investigadora – Quais as etapas do circuito da produção jornalística é que o Assessor de Imprensa consegue controlar? Qual é o papel do Assessor na construção ou na geração da notícia?*

**EB – No meu caso o controlo é reduzido. Actualmente, as coisas são muito rápidas para fazer micro management.**

*Investigadora – De que forma é possível dirigir a atenção do jornalista para uma notícia que queremos mesmo que seja publicada?*

**EB – Isto depende tudo do que é a notícia, do conteúdo. Ninguém gosta de ser mais um número. Os jornalistas recebem inúmeros press release por dia mas não ligam se não acharem que tem interesse. Quando queremos mesmo que o jornalista se interesse por algo, temos de contactá-los pessoalmente: por e-mail ou, melhor ainda, por telefone. O jornalista vai pensar que alguém pensou nele para aquela notícia e isto torna as coisas mais fáceis.**

**Outra maneira de fazer, é escalar o assunto. Dá-se o exclusivo a alguém, que escreve sobre o assunto e depois comunicamos aos outros. Haverá sempre alguém que vai escrever sobre o assunto.**

Investigadora – *Como se antecipa aquilo que o jornalista vai escrever?*

EB – A principal ideia é: qual a notícia que nós gostávamos de ler. O exercício mais simples é: qual o título que queremos ler. Quando falamos de uma notícia negativa, qual é o título que não queremos ver. O que conta muito são os títulos. É possível incluir no texto de um press release o título que gostaríamos que fosse escolhido no dia seguinte pelo jornalista. Quando são situações tecnicamente complexas, convêm falar com alguém sobre os erros que os jornalistas poderão cometer quando publicam uma notícia, que poderá ter sido má interpretada por eles. Por vezes, teremos de considerar em elaborar um comunicado de forma diferente, para evitar falsas interpretações.

Investigadora – *Quais é que são os limites éticos de persuasão sobre o jornalista?*

EB – Como já disse, eu só vou até ao soft power. Há uns limites óbvios: ameaças físicas, financeiras ou mentir. Há uma fronteira que não deve ser ultrapassada: uma mentira enganadora. Isto é, não se referir ao facto relevante numa notícia. Uma coisa é referir-se ao facto e mentir sobre ele. Outra coisa é nem sequer mencionar o facto em causa. Há momentos em que tentas convencer um jornalista que ele não tem razão, que a sua leitura dos factos não está correcta ou que falta alguma coisa. Mas não é necessário fazer pressão sobre essa pessoa. A única excepção é quando uma notícia faz referência a uma pessoa específica, e quando essa pessoa não é uma personalidade. Uma coisa é uma notícia sobre alguém que por inerência da sua função está mais exposta a ataques editoriais. Outra coisa é sobre o comum dos mortais. Nestes casos, poderá fazer sentido questionar a atitude dos jornalistas.

Investigadora – *Exemplo de uma ação de comunicação bem sucedida e outra mal sucedida.*

EB – As coisas bem feitas têm que ver com planeamento. Quando há acções mal sucedidas temos de pensar logo no follow-up da notícia para que o dano seja limitado.

Neste capítulo, o timing da comunicação é importante. Ter um briefing prévio com os jornalistas é outra medida que pode minimizar os danos de uma ação mal sucedida. Há um risco genérico, que é o facto dos jornais não querem todos a mesma notícia. Quando assim acontece, os jornais tentam encontrar um ângulo que os diferencie dos demais. Nos casos em que estamos a lidar com situações complexas, a tentação de noticiar um ângulo diferente é o risco de se desviarem do essencial da notícia. Quando a matéria-prima é boa...um exemplo excelente é a praia do Tourel. O que fizemos foi simples: fizemos um press release, havia informação nas redes sociais. É um sucesso por si e em termos mediáticos. A matéria-prima era mediática. Foi uma ação bem sucedida. Pela matéria-prima, pelo momento e os jornalistas agradeceram o suporte dado (o press release, fotos do espaço...). Verdade básica na Comunicação Social: se o acontecimento tem valor mediático, vai ser notícia. Se não tiver interesse mediático, não é possível convencer alguém a escrever sobre o assunto. Podes ter sempre uma pequena vitória: uma breve. Mas não vais ganhar uma página inteira, apesar de haver uma grande pressão para que o acontecimento seja notícia. Há um limite no interesse sobre este tipo de notícias. Não podemos estar à espera que haja um grande retorno. É importante haver algum retorno e manter a presença em alguns espaços. Há agências de comunicação que conseguem fazer isso pelas relações que têm com os órgãos de comunicação. Mas na minha óptica, as pessoas (empresas) têm de pensar bem se querem (se vale a pena) gastar “balas” nestas situações. É importante desmistificar a ideia de que basta ligar a um jornalista e pedir-lhe que coloque determinada notícia. A agência de comunicação consegue vender este serviço quando partilha exemplos de situações em que o conseguiu. Mas nem sempre o consegue. Mas a notícia pode ter entrado aleatoriamente, sem qualquer intervenção, e a agência de comunicação faz questão de atribuir a si o mérito dessa “conquista”.

Investigadora – *Quais são as competências core que são atribuídas ao Media Relations?*

EB – É importante gostar de notícias e do conceito e valor da comunicação social. Tem de se perceber o seu papel na Sociedade, quem são as pessoas que fazem a cobertura sobre nós. Esta é a parte da relação. Também é importante conhecer quem são os leitores normais porque os leitores profissionais lêem de maneira diferente. Um

leitor normal, provavelmente, lê 1 jornal por dia. Provavelmente, não se vai lembrar da notícia no dia seguinte. Provavelmente, não vai questionar o que está lá escrito. Um leitor profissional, ao ler a mesma notícia em mais do que 1 jornal, vai analisar a notícia de outra forma. Nós só valorizamos os jornais que são especialistas em nós, em vez de valorizarmos os jornalistas que não são especialistas mas têm muito mais leitores e escrevem de uma maneira diferente. É muito interessante ver as nossas conferências de imprensa, em que os jornalistas se juntam em grupos: a televisão generalista, os jornais económicos, as rádios, as agências de notícias. As suas perguntas têm que ver com o público que os vê, lê ou ouve. As respostas têm de ser preparadas de acordo com o público do órgão de comunicação que coloca as perguntas. Portanto, é importante ter esta sensibilidade.

Também é importante perceber como é feita uma notícia, isto é, qual o processo por detrás de uma notícia. E os ritmos da notícia, em que momento é veiculada.

Por último, é importante que o Assessor de Imprensa saiba qual é o desejo da empresa no que diz respeito à sua relação com a imprensa. Têm de existir umas linhas mestras que guiem a Assessoria na sua relação com a imprensa. Isto é difícil numa grande empresa e num momento de *stress*.

Investigadora – *O comunicado de imprensa é imprescindível? Quais são as suas limitações?*

EB – É uma ferramenta imprescindível e é um formato que nasceu em paralelo (simultâneo?) com o jornalismo antigo. É uma relação directa entre o que é comunicado ao jornalista e o que é publicado, facilmente comparável. Tal como a imprensa escrita, o comunicado de imprensa está em vias de extinção. Mas a imprensa tradicional também é imprescindível. Para mim, é evidente que o press release é apenas uma desculpa para uma conversa. Infelizmente, nem sempre é utilizado para isso, ou por falta de tempo ou porque não vale a pena. Num mundo perfeito, envia-se o comunicado para os jornalistas relevantes e depois telefona-se e conversa-se com eles sobre o assunto. Se o conteúdo de um press release é interessante, vai ser notícia. Não interessa o formato. A expectativa do retorno de um press release banal é uma breve. Há uma parte nova, o famoso Social Media, em que

o press release volta a ter alguma vida. Porque aí pode-se publicar. As redes podem publicar coisas sem trabalhar muito. Há muitas pessoas as publicar press releases quase como um serviço. Uma empresa pode publicar os seus press releases no Twitter e este é visto por quem o segue. É mais um ponto de contacto com as pessoas. Um press release é informação fidedigna em formato escrito. E por isso ainda tem o seu valor como documento (não tem de ser em papel). Não é apenas uma conversa. Há alguns jornalistas que não gostam de falar com “fontes”. Gostam de fazer jornalismo de secretária: lêem os comunicados e escrevem as histórias, como fazem habitualmente as agências de notícias. Um dos desafios do jornalista, actualmente, é não ser enganado porque é muito fácil inventar este tipo de texto. Em Portugal não há registo de isto acontecer, à excepção de 1 situação que envolveu a Jerónimo Martins, nos anos 90, quando se lançou um boato da venda do negócio da empresa no Brasil. Apareceu um documento a abordar o assunto, tentando dar a ideia de que se tratava de um press release oficial da Jerónimo Martins. Mas não era. Este novo mundo dos Social Media abre caminho a situações que podem lesar terceiros, como a criação de páginas de Facebook ou contas do Twitter falsas.

Investigadora – *Continua a haver um Prime time?*

EB – A grande maioria das pessoas estão a ser informadas pela Televisão e, eventualmente, pela Rádio. As pessoas acreditam que as 8 da noite são um momento dia digno de atenção. E, por isso, os próprios canais de Televisão investem muito na informação aquela hora. A informação das 8 da noite é comentada no dia seguinte. A informação aquela hora é, essencialmente, sobre Política, Desastres, Pessoas e Desporto. Felizmente, os Bancos não fazem parte destes tópicos. Há uma coisa nova, muito interessante: o rodapé. É impressionante o número de pessoas a seguirem os rodapés. Quem prepara os rodapés são jovens, atentos aos títulos de agências de notícias e a carregá-los nos rodapés. Se as pessoas apenas seguem os títulos nos rodapés, não estão a ter acesso à notícia integral. E nem sequer têm controlo editorial. Os rodapés passam em Prime time e captam a atenção de inúmeras pessoas.

Investigadora – *Os Social Media são uma ferramenta de relações públicas útil ou a sua utilidade restringe-se à sua eficácia como instrumento de marketing? Porquê?*

**EB – Vou fazer um prefácio. Eu não acredito nos Social Media. Eu acho que há uma excitação muito comum relativamente à Internet. A Internet mudou tudo. É verdade, mas é importante manter a cabeça fria e geri-la como não sendo uma coisa nova mas, efectivamente, como uma ferramenta mais poderosa e com outras vertentes. É um bocado como qualquer invenção tecnológica muda qualquer coisa mas não muda a parte central, a parte core. A parte core não tem nada a ver com o Meio. A parte core é tentar explicar qualquer coisa ao Mundo. Isto não mudou. Os Social Media têm actualmente um grande desafio. Os Social Media foram cooptados pelas empresas. O que faz com que as pessoas não queiram saber dos Social Media. No início, a empresa podia agir nos Social Media, não como se fosse uma empresa mas mais uma voz no meio da conversa. Hoje (a intervenção das empresas nos Social Media) está um pouco mais limitado. Havia um campo (espaço) publicitário que não era visto como tal, e agora, é um campo publicitário como qualquer outro. Por esta razão, a piada dos Social Media acabou. Isto não quer dizer que as pessoas deixem de utilizá-los para comunicar. Vão continuar a utilizar. As empresas devem lá estar? Devem. Devem investir nos Social Media? Devem. Devem considerar os Social Media como a sua preocupação central. Não. A preocupação central devia ser o core e não os Meios. Deviam perceber como funciona e saber o verdadeiro impacto dos Social Media. Para mim, o mais fascinante dos Social Media é o facto de serem o parasita dos Media. Não é uma coisa nova nos Media, nem o seu substituto. É apenas um parasita. O grande fluxo de informação nos Social Media sobre as empresas tem início no “jornalismo normal”. A matéria-prima de uma notícia tem origem num órgão tradicional. Quando as dot.com apareceram, havia muitas grandes empresas que não tinham página de Internet. Ou se tinham, eram muito básicas. Entre as empresas grandes, aquelas com maior taxa de utilização de Internet, foram as que esperaram um pouco. Gastaram imenso dinheiro em tentar perceber melhor como funcionava e a tornarem-se mais maduras. Eventualmente perderam algumas oportunidades mas ganharam maturidade naquele período. Acho que a mesma coisa está a acontecer com os Social Media. Ainda há muita coisa que se desconhece. Todos os dias surgem**

novas coisas, nas quais todas as empresas/pessoas querem fazer parte mas, ao quererem fazer parte de tudo, acabam por não fazer parte de nada. Assim, as empresas ou gastam muito dinheiro com empresas especializadas ou têm de estar envolvidas directamente. O Facebook e o Twitter são os Social Media onde as empresas já estão e pelos quais passam suas estratégias. Interagem com alguns clientes mas não com todos. A maioria serão fãs e não necessariamente clientes. A empresa poderá considerar estes espaços para desenvolver algumas coisas mas não como único canal de comunicação com os seus clientes. A estratégia da Fundação tem como objectivo a partilha da sua agenda.

Investigadora – *Do que se trata a estratégia conjunta do Millennium BCP nas redes sociais?*

EB – **A estratégia não é conjunta. Cada área tem os seus canais. E faz um certo sentido. O importante é não sobrevalorizar ou subvalorizar os Social Media. Tem de ser utilizado com equilíbrio.**

Investigadora – *Utilizaria o Facebook para comunicar com os jornalistas?*

EB – **Não, porque os jornalistas não estão a acompanhá-lo, não só na Banca como em qualquer outro sector. Como ferramenta pessoal pode ser muito poderosa. Pode haver um momento na vida de uma empresa, em que esta poderá não conseguir comunicar através dos meios tradicionais. Neste caso, a empresa poderia utilizar um canal alternativo, desde que as pessoas estivessem informadas daquela contingência. Ou seja, se existe a necessidade de comunicar, é necessário saber de que forma se pode chegar ao maior número de pessoas possível, que seja relevante contactar, em determinado momento.**

Investigadora – *Em situação de crise, como é que se faz mais com menos?*

EB - **Em Relações Públicas, é isso que deve ser considerado permanentemente. Normalmente, na área de Comunicação de uma empresa, o departamento de**

**Relações Públicas, é aquele com menor orçamento e menos pessoas, mas que concorrem com outros departamentos mais dotadas financeiramente. Por exemplo, o departamento de Publicidade tem um orçamento elevado, destinado a adquirir espaço publicitário. No entanto, apesar de ter um orçamento menor, as pessoas atribuem mais valor ao trabalho desenvolvido pelas Relações Públicas. Mas os departamentos devem trabalhar em paralelo e não em separado, apenas pela diferença dos respectivos orçamentos.**

**É essencial ser mais criativo, é necessário perceber a nova realidade nas redações, que já não são como eram. É muito mais difícil tirar o jornalista da redação, criar eventos para eles aparecerem. Se não tivermos nada para lhes contar, os jornalistas não têm tempo para aparecer. É uma oportunidade para apostar no fortalecimento da relação.**

Investigadora – *Se temos mancha Publicitária não precisamos de compensar a mancha Editorial?*

**EB – É importante mantermos ambas as situações separadas. Um jornal pode não ter nenhuma Publicidade de uma empresa e isso não quer dizer que necessite de mais espaço Editorial da mesma empresa. Há um certo desfasamento entre o esforço Publicitário e o esforço Editorial.**

Investigadora – *Os Media Relations têm os dias contados? Porquê?*

**EB – Eu acho que não. Mas vai depender do desenvolvimento dos próprios Media. Vai ser sempre necessária uma estrutura que faça a ligação entre uma empresa e o público. Pode ser substituído por agências e comunicação. Mas a função de mediação terá de existir sempre. Eu acho que será sempre um processo mais honesto se for uma pessoa / estrutura da empresa a lidar com ele. É importante, principalmente, porque há muitos jornalistas são cépticos em relação às agências de comunicação: ou porque tiveram más experiências; ou porque não acreditam no modelo; ou porque duvidam da informação e validam junto das suas fontes.**

Investigadora – *No Millennium BCP, o assessor dá a cara pelos assuntos do Banco e a agência de comunicação pelos assuntos do CEO. Como é que é feita a separação?*

**EB – Funcionalmente, não há diferença entre a Assessoria de Imprensa e a Agência de Comunicação. Existe uma pessoa da agência que colabora com a Assessoria de Imprensa. Todos os actos de comunicação são discutidos com essa pessoa. Pode haver momentos, em que assuntos do CEO são canalizados para a agência de comunicação, informando, normalmente, a Assessoria da Imprensa. Às vezes a agência fala directamente com o CEO mas menos regularmente do que no passado. O grande receio de uma pessoa que trabalha na Comunicação é haver alguma coisa que ela não sabe.**

Investigadora – *Mas por que razão existem duas estruturas?*

**EB – Não existem duas estruturas. Há uma estrutura que tem um fornecedor que é uma agência de comunicação. O papel da agência é apoiar na forma de comunicar um assunto do Banco. Ou ajuda em veicular informação pelos seus contactos. Há, obviamente, uma relação amigável entre o CEO do Banco e o CEO da Agência de Comunicação.**

## **Anexo H – Assessor de imprensa A (não identificado)**

Investigadora - *O jornalismo económico, pelas suas particularidades, é um dos mais expostos aos assessores de imprensa enquanto principal fonte de informação para os jornalistas. Que ameaças/desafios coloca esta realidade? Que oportunidades?*

Assessor de imprensa A - **É tão exposto como outras disciplinas. Tem é mais visibilidade por um lado, e mais contingências por outro. As empresas normalmente têm normas legais que têm que cumprir no que toca à comunicação e como tal tornam-se mais expostas.**

Investigadora - *Ação (proposta de conteúdos noticiosos aos jornalistas) ou reação (resposta aos seus pedidos)? Qual destas estratégias de comunicação mais utiliza e em que circunstâncias? Porquê? Quais os “truques” que permitem que o assessor se antecipe ao jornalista?*

Assessor de imprensa A – **Ambas. Cada marca tem o seu plano de comunicação traçado, pelo que tem bem definidas as mensagens que pretende transmitir (ação). Ainda assim, são também muitas as vezes em que as agências respondem a pedidos/questões de jornalistas. A comunicação de uma marca é a soma desses dois elementos.**

Investigadora - *Vimos assistindo a um escrutínio crescente dos media sobre as empresas (e especificamente sobre a Banca). Que desafios esta realidade veio colocar à comunicação da empresa com os media? (ex: descolar dos rótulos BPN e BPP)*

Assessor de imprensa A – **As empresas estão de facto mais expostas, até porque tal é imposto legalmente. Os seus responsáveis perceberam que têm que manter um canal aberto com os seus público através dos media, o que coloca alguns desafios. O principal é a metodologia: há que planear a comunicação, não fazendo contactos ad-**

**hoc com os media. Uma comunicação desorganizada é o primeiro passo para a criação de uma situação de crise comunicacional.**

Investigadora – *Qual o papel de um CEO/líder executivo na comunicação da empresa com os media? Deve ser considerado o primeiro/principal relações públicas da empresa? Assume o papel de agente de comunicação? Como e a que níveis?*

Assessor de imprensa A – **A nível interno, o responsável de comunicação de uma empresa e a sua agência de comunicação devem reportar ao presidente/CEO. Acho que isto já é uma forma de perceber a resposta que pretendo dar: o CEO deve ter uma presença ativa nos media sim. E mesmo que não seja sempre ele, deve ser o próprio a definir quais os momentos em que deve estar presente.**

Investigadora – *Quem decide o que é notícia? A empresa ou o jornalista?*

Assessor de imprensa A – **Obviamente que a decisão sobre o que é notícia cabe ao jornalista e seu editor. O assessor de imprensa não tem o poder editorial. Tem a tarefa de facilitar a informação ao jornalista.**

Investigadora – *O ambiente editorial está saturado? Como se disputa e conquista espaço editorial?*

Assessor de imprensa A – **Ninguém quer disputar nada...ganha quem conseguir trabalhar melhor a mensagem dos clientes, tornando-a editorialmente apelativa.**

Investigadora – *Qual a importância da relação com o jornalista?*

Assessor de imprensa A – **Tem grande importância. Porque é uma relação de confiança que se constrói no dia-a-dia. Quanto mais confiança mútua houver, menos dúvidas haverá quanto à seriedade da mensagem que está a ser transmitida.**

Investigadora – *A relação assessor de imprensa/jornalista é uma relação de poder? Porquê?*

Assessor de imprensa A – **Não a vejo como uma relação de poder, porque ninguém está a medir forças. Como disse acima, é uma relação de confiança mútua.**

Investigadora – *Como se constrói a interação direta e “espontânea” com o jornalista? (exemplo concreto)*

Assessor de imprensa A – **Não existe um exemplo concreto para esta pergunta.**

Investigadora – *Que etapas do circuito de produção jornalística são controladas pelo assessor de imprensa? Qual o papel do assessor na geração de notícias? E na sua (co)construção?*

Assessor de imprensa A – **Uma vez mais, e para tentar de uma vez por todas tirar esse teor negativo das palavras usadas, o assessor de imprensa não controla nada. Não há jogo de poder, não há belicismo, não há controlo. Chegou a altura de ver as profissões de assessor de imprensa e jornalista com a seriedade que merecem e não constantemente envolvidas em palavras negativas como controlo, poder, disputa etc. Posto isto, o trabalho do assessor de imprensa termina quando o jornalista escreve a sua peça. Muitas vezes há dúvidas finais, ou um contacto posterior com o editor, mas normalmente termina quando o texto começa a ser produzido.**

Investigadora – *De que forma é possível dirigir a atenção do jornalista para a notícia que pretende veicular?*

Assessor de imprensa A – **Como facilitadores de informação, a nossa função é trabalhar a mensagem e dar-lhe *background* e suporte por forma a que seja não só “apelativa” (mediatizável) como suportada.**

Investigadora – *Como se antecipa o feedback/ação/reação do jornalista?*

Assessor de imprensa A – **Depende do jornalista.**

Investigadora – *Quais os limites éticos da persuasão sobre o jornalista?*

Assessor de imprensa A – **Limites éticos? Não entendo esta questão. Nenhum assessor de imprensa que se preze ultrapassa quaisquer limites éticos. Sabe muito bem onde começa e acaba a sua função.**

Investigadora – *É possível distorcer e continuar a dizer a verdade?*

Assessor de imprensa A – **Não. Ou melhor, possível deve ser, mas nunca o fiz. A verdade é para ser dita sempre e de forma direta, sem distorções.**

Investigadora – *Exemplo de uma jogada muito bem feita, de uma ação de comunicação que tenha resultado muito bem: estratégia, objetivos, meios utilizados, resultados em termos de performance (cobertura jornalística favorável).*

Assessor de imprensa A – **Não responde.**

Investigadora – *Exemplo de uma jogada menos conseguida, de uma ação de comunicação que tenha resultado menos bem: estratégia, objetivos, meios utilizados, resultados em termos de performance (cobertura jornalística desfavorável).*

Assessor de imprensa A – **Não responde.**

Investigadora – *Que competências profissionais fundamentais são requeridas ao assessor de imprensa ao serviço da empresa?*

Assessor de imprensa A – **Antes de mais, é muitíssimo importante que um assessor de imprensa conheça bem as redações. Onde entra a informação, de que forma é trabalhada, a forma como sai. Depois, é preciso ter grandes qualidades analíticas.**

Investigadora – *O comunicado de imprensa ainda é uma ferramenta imprescindível? Quais as suas limitações?*

Assessor de imprensa A – **O comunicado de imprensa deixou de ser o ponto de partida de veiculação da informação. Hoje em dia tem mais uma função de suporte em vez da função central que tinha antes.**

Investigadora – *Os social media são uma ferramenta de relações públicas útil ou a sua utilidade restringe-se à sua eficácia como instrumento de marketing? Porquê?*

Assessor de imprensa A – **Os media sociais são importantes e úteis sim, mas a sua utilização tende a ser mais válida para comunicação de produto.**

Investigadora – *Quais as estratégias até aqui adoptadas para comunicar nas redes sociais? O que está a ser feito é suficiente?*

Assessor de imprensa A – **Não. Penso que toda a gente diz que sabe trabalhar redes sociais e no fundo o que sabe é fazer páginas no Facebook para os seus clientes.**

Investigadora – *Em situação de crise, como se faz mais com menos? (necessidade de novas estratégias de comunicação vs. desinvestimento/redução dos orçamentos em marketing e comunicação)*

Assessor de imprensa A – **Em altura de crise, a comunicação deve ser a ferramenta por excelência. Com budgets muito mais reduzidos e retorno credível mais elevado, é a solução para que as empresas continuem a falar com os seus públicos.**

Investigadora – *Assistimos a um desinvestimento em publicidade por parte das empresas. É possível substituir parte do espaço publicitário anteriormente ocupado nos media por conteúdos editoriais, mantendo, através de uma forma de comunicação com características marcadamente diferentes, a mesma rentabilidade?*

Assessor de imprensa A – **A rentabilidade será forçosamente superior.**

Investigadora – *Os assessores de imprensa têm os dias contados? Porquê?*

Assessor de imprensa A – **Porque não-de ter os dias contados? Antes pelo contrário.**

## **Anexo I – Assessor de imprensa B (não identificado)**

Investigadora – *O jornalismo económico, pelas suas particularidades, é um dos mais expostos aos assessores de imprensa enquanto principal fonte de informação para os jornalistas. Que ameaças/desafios coloca esta realidade? Que oportunidades?*

Assessor de imprensa B – **De facto, o jornalismo económico tem como uma das suas principais fontes de informação (não a única) as assessorias de imprensa governamentais, nomeadamente o ministério das Finanças (MF). Na situação particular em que o País se encontra, isso é ainda mais saliente. E é aqui que identifico a maior ameaça, ou seja, o facto de o jornalismo colocar à frente da sua função informativa, essencialmente a sua função avaliadora da ação governativa, muitas vezes distorcendo as prioridades. Mas julgo que as oportunidades de ter um jornalismo económico atuante e exigente é, acima de tudo, uma vantagem para todos, permitindo um acompanhamento mais constante e dinâmico de diferentes realidades.**

Investigadora – *Ação (proposta de conteúdos noticiosos aos jornalistas) ou reação (resposta aos seus pedidos)? Qual destas estratégias de comunicação mais utiliza e em que circunstâncias? Porquê? Quais os “truques” que permitem que o assessor se antecipe ao jornalista?*

Assessor de imprensa B – **São utilizadas as duas e ambas são importantes. No entanto, perante o enorme fluxo de pedidos de informação que diariamente chegam ao MF, os conteúdos noticiosos divulgados resultam maioritariamente de reações, ou seja, resposta a pedidos de informação. O principal ‘truque’ para nos anteciparmos ao jornalista consiste em tornarmo-nos pro ativos, em vez de reativos. Quando se quer transmitir uma informação que nos interessa podemos sempre colocar um governante a anunciá-la (por exemplo, num evento público), ou questionar diretamente um jornalista sobre o seu eventual interesse numa determinada informação.**

Investigadora – *Vimos assistindo a um escrutínio crescente dos media sobre as empresas (e especificamente sobre a Banca). Que desafios esta realidade veio colocar à comunicação da empresa com os media? (ex: descolar dos rótulos BPN e BPP)*

Assessor de imprensa B – **Não tenho experiência na comunicação institucional de empresa. No entanto, julgo que o principal desafio consiste em conseguir que a informação que a empresa pretende passar aos jornalistas é de facto aquela que este procura. Por vezes as empresas procuram veicular, vestida como informação jornalística, aquilo que normalmente é veiculado através da publicidade. Esta é uma questão que oporá jornalistas a empresários, na classificação da informação jornalisticamente relevante.**

Investigadora – *Qual o papel de um CEO/líder executivo na comunicação da empresa com os media? Deve ser considerado o primeiro/principal relações públicas da empresa? Assume o papel de agente de comunicação? Como e a que níveis?*

Assessor de imprensa B – **O CEO de uma empresa é o seu principal rosto, o executante da estratégia decidida superiormente. Nesse sentido, julgo que é o principal relações públicas de uma empresa, devendo ponderar bem a sua atuação pública (as vez que aparece em público, onde aparece, o que diz, em que ações se envolve). É um agente de comunicação em todos os níveis, perante uma comunicação social cada vez mais intensa na sua atividade e abrangência.**

Investigadora – *Quem decide o que é notícia? A empresa ou o jornalista?*

Assessor de imprensa B – **Quem decide o que é notícia é o jornalista. Será uma notícia com maior ou menor destaque, maior ou menor importância, na medida em que os interesses de ambos sejam o mais coincidentes possíveis. Ou seja, uma empresa pode ter grande vontade em divulgar e ampliar uma informação junto da comunicação social, mas se o jornalista não fizer a mesma avaliação da mesma, tal não resultará; o contrário também é válido.**

Investigadora – *O ambiente editorial está saturado. Como se disputa e conquista espaço editorial?*

Assessor de imprensa B – **É muito difícil, nos dias de hoje, conquistar esse espaço, face ao elevado número de publicações existentes. Penso que o caminho será pela especialização dos conteúdos de cada publicação, pela primazia dada aos novos canais electrónicos de interação com os leitores.**

Investigadora – *Qual a importância da relação com o jornalista?*

Assessor de imprensa B – **A relação do assessor com o jornalista, quer seja o assessor de imprensa de uma empresa, quer de um organismo governamental, é fundamental. É uma relação que se constrói todos os dias, que deve ser transparente e inequívoca, estando bem identificados quais os objectivos presentes na atuação de cada um, que a maior parte das vezes não são coincidentes.**

Investigadora – *A relação assessor de imprensa/jornalista é uma relação de poder? Porquê?*

Assessor de imprensa B – **Julgo que sim, mas classifico-a essencialmente como uma relação de confronto de poderes. O assessor de imprensa tem o poder do acesso direto às fontes, sendo detentor da informação, que, muitas das vezes, gera da forma que lhe convém; o jornalista tem o poder de publicar (ou não) a informação que lhe chega, mesmo sem a confrontar (contraditório) com os visados. Assim, julgo difícil identificar de que lado está o poder.**

Investigadora – *Como se constrói a interação direta e “espontânea” com o jornalista? (exemplo concreto)*

Assessor de imprensa B – **A interação constrói-se com base numa relação franca e verdadeira, respondendo sempre que possível ao contacto que é estabelecido, mesmo quando a informação que é pedida não existe ou não pode/deve ser disponibilizada. O**

**jornalista deve ter consciência que o assessor trabalha para uma entidade que não é o seu órgão de comunicação (por vezes parece que este facto é esquecido). A melhor forma de construir essa interação é com disponibilidade, verdade e clareza na identificação dos propósitos de ambas as partes.**

*Investigadora – Que etapas do circuito de produção jornalística são controladas pelo assessor de imprensa? Qual o papel do assessor na geração de notícias? E na sua (co) construção?*

**Assessor de imprensa B – Julgo que as únicas etapas controladas pelo assessor dizem respeito à versão oficial dos conteúdos a divulgar e, em algumas situações, o ‘timing’ da sua divulgação. Pode igualmente direcionar a informação para um determinado público-alvo, ao escolher o órgão de comunicação para veicular a informação pretendida.**

*Investigadora – De que forma é possível dirigir a atenção do jornalista para a notícia que pretende veicular?*

**Assessor de imprensa B – Conseguimos dirigir a atenção do jornalista para a notícia essencialmente através da garantia de que a informação em causa é-lhe fornecida em exclusivo. Outra forma que poderá ser eficiente é saber escolher o jornalista para veicular a informação, ou seja, dirigi-la a quem acompanha o tema e tem uma visão mais avalizada sobre o mesmo.**

*Investigadora – Como se antecipa o feedback/ação/reacção do jornalista?*

**Assessor de imprensa B – Julgo que só se antecipa feedback/ação/reacção com ação, ou seja, com proatividade, com a disponibilização de informação ou explicação de contexto, sobre o tema em causa.**

*Investigadora – Quais os limites éticos da persuasão sobre o jornalista?*

Assessor de imprensa B – **São o cumprimento restrito dos princípios éticos e deontológicos, que devem presidir a qualquer profissão.**

Investigadora – *É possível distorcer e continuar a dizer a verdade?*

Assessor de imprensa B – **Se distorce, altera a realidade e então a verdade em causa já não é a mesma. Ou seja, responder a uma outra realidade, resultante de uma distorção, pode até não ser mentira, mas não é um exercício de verdade.**

Investigadora – *Exemplo de uma jogada muito bem feita, de uma ação de comunicação que tenha resultado muito bem: estratégia, objetivos, meios utilizados, resultados em termos de performance (cobertura jornalística favorável).*

Assessor de imprensa B – **Não tenho exemplos a relatar.**

Investigadora – *Exemplo de uma jogada menos conseguida, de uma ação de comunicação que tenha resultado menos bem: estratégia, objetivos, meios utilizados, resultados em termos de performance (cobertura jornalística desfavorável).*

Assessor de imprensa B – **Não tenho exemplos a relatar.**

Investigadora – *Que competências profissionais core são requeridas ao media relations ao serviço da empresa?*

Assessor de imprensa B – **O media relations é o rosto da empresa perante aqueles que divulgam informação, pela que as suas competências profissionais passam essencialmente por ser detentor de um discurso claro e objectivo, ter disponibilidade, ser um profundo conhecedor do meio jornalístico e ter formação/experiência na área da comunicação.**

Investigadora – *O comunicado de imprensa ainda é uma ferramenta imprescindível? Quais as suas limitações?*

Assessor de imprensa B – **Julgo que ainda é a forma mais eficiente de oficializar uma informação e generalizá-la, podendo, no entanto e por vezes, retirar-lhe importância. As limitações resultam do seu uso em excesso, que transformam a comunicação num processo com sentido único, sem interação com os jornalistas.**

Investigadora – *Como se gere a comunicação numa altura em que faz pouco sentido trabalhar-se para um prime time? Como se escolhe o timing certo e o meio/canal/formato mais adequado para comunicar determinada informação? Peço um exemplo concreto deste exercício de escolha, em que sejam pesados os prós e contras das escolhas de timing e meio/canal/formato.*

Assessor de imprensa B – **Não tenho nenhum exemplo concreto.**

Investigadora – *Os social media são uma ferramenta de relações públicas útil ou a sua utilidade restringe-se à sua eficácia como instrumento de marketing? Porquê?*

Assessor de imprensa B – **Os social media são, no meu entender, uma útil ferramenta de relações públicas pela abrangência da sua aplicação, que ultrapassa muito o simples instrumento de marketing.**

Investigadora – *Quais as estratégias até aqui adoptadas para comunicar nas redes sociais? O que está a ser feito é suficiente?*

Assessor de imprensa B – **Confesso que nesta área não tenho qualquer experiência, uma vez que não são um canal usado pela comunicação do ministério das Finanças.**

Investigadora – *Em situação de crise, como se faz mais com menos? (necessidade de novas estratégias de comunicação vs. desinvestimento/redução dos orçamentos em marketing e comunicação)*

Assessor de imprensa B – **Confesso que não tenho experiência na elaboração de orçamentos de marketing e comunicação. Julgo que o ‘fazer mais com menos’, como em todas as atividades, consegue-se com o recurso às ferramentas tradicionais de comunicação, ao relacionamento direto, à intensificação do contacto... Back to basics...**

Investigadora – *Assistimos a um desinvestimento em publicidade por parte das empresas. É possível substituir parte do espaço publicitário anteriormente ocupado nos media por conteúdos editoriais, mantendo, através de uma forma de comunicação com características marcadamente diferentes, a mesma rentabilidade?*

Assessor de imprensa B – **Julgo que não. São bem identificados os objetivos da comunicação publicitária e quando estes se confundem de uma forma mais explícita com conteúdos editoriais, a rentabilidade da mensagem tende a diminuir. Hoje em dia, as diferentes mensagens são facilmente identificáveis por parte de quem as recebe.**

Investigadora – *Os media relations têm os dias contados? Porquê?*

Assessor de imprensa B – **Não creio que tenham os dias contados, têm isso sim, a sua missão mais dificultada, por maiores padrões de exigência. Será necessário adoptar novas formas de comunicação, mais imediatas, de consumo mais rápido, focada em públicos-alvo mais restritos.**

## **Anexo J – Assessor de imprensa C (não identificado)**

Investigadora – *O jornalismo económico, pelas suas particularidades, é um dos mais expostos aos assessores de imprensa enquanto principal fonte de informação para os jornalistas. Que ameaças/desafios coloca esta realidade? Que oportunidades?*

Assessor de imprensa C – **Não vejo qualquer tipo de ameaça no relacionamento com os CS especializados em economia. As oportunidades formatam-se na possibilidade de se conhecer a realidade económica das instituições, sejam elas os governos, as empresas ou outras entidades.**

Investigadora – *Ação (proposta de conteúdos noticiosos aos jornalistas) ou reação (resposta aos seus pedidos)? Qual destas estratégias de comunicação mais utiliza e em que circunstâncias? Porquê? Quais os “truques” que permitem que o assessor se antecipe ao jornalista?*

Assessor de imprensa C – **As duas, dependendo da situação. Não existem truques. Na reação esclarece-se o que estiver incorrecto, se for esse o caso. Na ação dá-se a conhecer o que é importante para a instituição ou empresa.**

Investigadora – *Vimos assistindo a um escrutínio crescente dos media sobre as empresas (e especificamente sobre a Banca). Que desafios esta realidade veio colocar à comunicação da empresa com os media? (ex: descolar dos rótulos BPN e BPP)*

Assessor de imprensa C – **É importante que esse escrutínio se faça. A divulgação de informação sobre as empresas é útil às próprias e ao público em geral. Torna as relações empresariais mais visíveis á sociedade.**

Investigadora – *Qual o papel de um CEO/líder executivo na comunicação da empresa com os media? Deve ser considerado o primeiro/principal relações públicas da empresa? Assume o papel de agente de comunicação? Como e a que níveis?*

Assessor de imprensa C – **É um protagonista importante. Mas não é o único. Existem outros, desde logo os Chairman das empresas, os administradores financeiros e os responsáveis máximos das áreas de negócio.**

Investigadora – *Quem decide o que é notícia? A empresa ou o jornalista?*

Assessor de imprensa C – **Os dois. Cada um tem o seu papel. A empresa quer divulgar informação que entende ser importante, o jornalista questiona e procura a informação que na sua lógica entende ser importante.**

Investigadora – *O ambiente editorial está saturado. Como se disputa e conquista espaço editorial?*

Assessor de imprensa C – **A importância da notícia encarrega-se disso. Para publicar uma notícia um jornal tem de perceber que há informação útil e importante nessa notícia.**

Investigadora – *Qual a importância da relação com o jornalista?*

Assessor de imprensa C – **Fundamental.**

Investigadora – *A relação assessor de imprensa/jornalista é uma relação de poder? Porquê?*

Assessor de imprensa C – **É uma relação de poder no sentido em que o assessor tem informação a divulgar e o jornalista tem o poder de a publicar ou não.**

Investigadora – *Como se constrói a interação direta e “espontânea” com o jornalista? (exemplo concreto)*

Assessor de imprensa C – **Constrói-se dando-lhe conta de que existe informação que pode ser importante para o seu OCS e para o público. Por exemplo na apresentação de contas das empresas, é um momento importante para a empresa e para os OCS.**

Investigadora – *Que etapas do circuito de produção jornalística são controladas pelo assessor de imprensa? Qual o papel do assessor na geração de notícias? E na sua (co) construção?*

Assessor de imprensa C – **O assessor pode ser a fonte. Pode ser quem transmite a notícia. O assessor pode também ser importante no enfoque que dá à notícia, e formata-a pelo que diz e não diz.**

Investigadora – *De que forma é possível dirigir a atenção do jornalista para a notícia que pretende veicular?*

Assessor de imprensa C – **Chamando-lhe a atenção para determinados factos ou partes constituintes da notícia.**

Investigadora – *Como se antecipa o feedback/ação/reacção do jornalista?*

Assessor de imprensa C – **É um dos aspetos mais difíceis. A reacção não depende apenas do jornalista mas de outras fontes que possa consultar e do próprio pensamento do jornalista, naturalmente.**

Investigadora – *Quais os limites éticos da persuasão sobre o jornalista?*

Assessor de imprensa C – **Não se devem colocar as questões na persuasão, mas na importância da informação que se está a dar.**

Investigadora – *É possível distorcer e continuar a dizer a verdade?*

Assessor de imprensa C – **É sempre possível distorcer a verdade, mas o jornalista vai percebê-lo, se for um bom jornalista.**

Investigadora – *Exemplo de uma jogada muito bem feita, de uma ação de comunicação que tenha resultado muito bem: estratégia, objetivos, meios utilizados, resultados em termos de performance (cobertura jornalística favorável).*

Assessor de imprensa C – **Não existem jogadas. Há Planos de Comunicação que se constroem e colocam no terreno da informação. A sua eficácia é medida pelo impacto que produz em termos mediáticos.**

Investigadora – *Exemplo de uma jogada menos conseguida, de uma ação de comunicação que tenha resultado menos bem: estratégia, objetivos, meios utilizados, resultados em termos de performance (cobertura jornalística desfavorável).*

Assessor de imprensa C – **Mesma resposta que a anterior.**

Investigadora – *Que competências profissionais core são requeridas ao media relations ao serviço da empresa?*

Assessor de imprensa C – **O conhecimento do meio da CS, o ser conhecido pelos jornalistas, a credibilidade nas informações veiculadas, a clareza e a capacidade de síntese e simplicidade no fornecimento da informação.**

Investigadora – *O comunicado de imprensa ainda é uma ferramenta imprescindível? Quais as suas limitações?*

Assessor de imprensa C – **Ainda é. Não há protagonistas nos comunicados de imprensa. Faltam rostos à informação.**

Investigadora – *Como se gere a comunicação numa altura em que faz pouco sentido trabalhar-se para um prime time? Como se escolhe o timing certo e o meio/canal/formato*

*mais adequado para comunicar determinada informação? Peço um exemplo concreto deste exercício de escolha, em que sejam pesados os prós e contras das escolhas de timing e meio/canal/formato.*

Assessor de imprensa C – **Quem escolhe é o OCS, em princípio de acordo com a importância da notícia. Ao assessor cabe conseguir o melhor lugar na hierarquia do alinhamento noticioso.**

Investigadora – *Os social media são uma ferramenta de relações públicas útil ou a sua utilidade restringe-se à sua eficácia como instrumento de marketing? Porquê?*

Assessor de imprensa C – **São um pouco das duas coisas.**

Investigadora – *Quais as estratégias até aqui adotadas para comunicar nas redes sociais? O que está a ser feito é suficiente?*

Assessor de imprensa C – **As redes sociais são hoje um importante instrumento de comunicação. Colocar uma notícia nas redes sociais é desencadear uma avalanche que não se sabe nunca onde vai parar. Mas as redes sociais têm uma vida própria que se alimenta da sua lógica interna e de constantes protagonistas que intervêm nas redes, espontaneamente e de livre vontade.**

Investigadora – *Em situação de crise, como se faz mais com menos? (necessidade de novas estratégias de comunicação vs. desinvestimento/redução dos orçamentos em marketing e comunicação)*

Assessor de imprensa C – **Em tempos de crise, uma boa comunicação é uma vantagem face aos custos do marketing.**

Investigadora – *Assistimos a um desinvestimento em publicidade por parte das empresas. É possível substituir parte do espaço publicitário anteriormente ocupado nos media por*

*conteúdos editoriais, mantendo, através de uma forma de comunicação com características marcadamente diferentes, a mesma rentabilidade?*

Assessor de imprensa C – **Não. A publicidade tem uma lógica e a comunicação outra. O que pode acontecer é menos publicidade e um esforço maior na divulgação de notícias importantes para os OCS. Mas em princípio a informação não se substitui ao marketing e á publicidade.**

Investigadora – *Os media relations têm os dias contados? Porquê?*

Assessor de imprensa C – **Não. As instituições têm sempre de ter alguém que estabeleça uma relação saudável com os OCS.**

## **Anexo K – Entrevista à jornalista Maria Teixeira Alves (MTA)**

Investigadora – *O jornalismo económico, pelas suas particularidades, é um dos mais expostos aos assessores de imprensa enquanto principal fonte de informação para os jornalistas. Concorda com esta afirmação? Que ameaças/desafios coloca esta realidade? Que oportunidades?*

**MTA – Pondo de lado meu caso particular, que é uma das algumas exceções, concordo com essa afirmação. Desafios: a capacidade de um assessor adquirir valências técnicas numa área tão específica (e com tantas sub-áreas) como é a economia, e em pouco espaço de tempo. Oportunidades: ser um colaborador imprescindível dos Conselhos de Administração das empresas, ou instituições, ou Ministérios.**

Investigadora – *Qual o papel do assessor de imprensa enquanto fonte para o jornalista?*

**MTA – Tem o papel de ter a disponibilidade para ir recolher a informação necessária junto da fonte certa, em tempo útil, para fornecer aos jornalistas, que cada vez mais trabalham com prazos muito curtos (os sites trabalham ao minuto).**

Investigadora – *Informação: ação ou reação (aos conteúdos divulgados pela empresa)?*

**MTA – Ação.**

Investigadora – *Quem decide o que é notícia? A empresa ou o jornalista?*

**MTA – O Jornalista.**

Investigadora – *Qual a importância da relação (fator relação) com o assessor de imprensa?*

**MTA – A confiança é uma componente importante em todas as relações humanas. Criar laços de confiança com os assessores de imprensa é também e, cada vez mais, importante.**

Investigadora – *É possível construir uma notícia sobre uma determinada empresa sem consultar o seu assessor de imprensa? Quais as implicações desta atuação?*

**MTA – É absolutamente possível. Não há nenhuma implicação negativa. O assessor deve ser o interface entre o jornalista e os órgãos de decisão, deve cativar para ser ouvido no percurso de uma notícia. Um assessor não deve ser um “branqueador” de notícias.**

Investigadora – *A relação jornalista/assessor de imprensa é uma relação de poder? Porquê?*

**MTA – Infelizmente as relações humanas são muitas vezes afectadas por essa tentação do poder. Mas não acho que as relações assessores/jornalistas sejam o paradigma das relações de poder (talvez isso seja verdade na relação assessor/diretor do OCS). Até certo ponto as relações jornalistas/assessores são relações de igualdade, porque nalgum ponto se assemelham, ambos [jornalistas e assessores] andam à procura de informação junto de quem nem sempre a quer dar.**

Investigadora – *Como se constrói a interação direta e “espontânea” com o assessor de imprensa? (exemplo concreto)*

**MTA – Em convívios informais, almoços, viagens, outro tipo de eventos.**

Investigadora – *Que etapas do circuito de produção jornalística são controladas pelo jornalista? Qual o papel do assessor na geração de notícias? E na sua (co) construção?*

**MTA – Todas as etapas até à paginação são controladas pelos jornalistas, a partir daí passam a ser controladas por editores e diretores. O assessor pode ser proativo e**

**quando a empresa tem alguma coisa que a sua sensibilidade lhe diz que poderá ter interesse jornalístico, tomar a iniciativa de contactar um jornalista da sua confiança para lhe dar a informação.**

Investigadora – *Que filtros coloca habitualmente à informação veiculada por um assessor de imprensa?*

**MTA – Os meus filtros são os meus critérios subjetivos que distinguem aquilo que é importante e acrescenta alguma coisa à opinião pública, daquilo que não tem interesse.**

Investigadora – *Que influência é exercida, por parte dos assessores de imprensa, sobre as notícias? Quais os limites de razoabilidade nesta influência?*

**MTA – Os assessores tentam conduzir a notícia em direção àquilo que mais convém à empresa ou instituição para que trabalham. As notícias são algumas vezes resultado de negociações entre o assessor e o jornalista.**

Investigadora – *Quais as pressões (por parte do assessor de imprensa) que o jornalista tem de contornar?*

**MTA – O jornalista não é pressionado pelo assessor. Pode haver divergências de pontos de vista e negociações. Mas o que pode acontecer e às vezes acontece é o assessor pressionar através do Diretor do órgão de comunicação social. Cabe aos Diretores não cederem ou tentarem mediatizar os conflitos sem prejuízo para nenhuma das partes.**

Investigadora – *Já se sentiu manipulado em alguma situação? Induzido a escrever/noticiar algo em que depois não se reviu? Peço-lhe um exemplo prático.*

**MTA – Eu não escrevo o que não quero. Já me aconteceu os Diretores, nas minhas costas, alterarem os meus artigos para agradar a assessores de imprensa com quem**

**têm relações mais próximas. Os Diretores são muito bajulados pelos assessores de imprensa e aí sim pode-se falar em relações de poder, há trocas de favores.**

*Investigadora – No contato proativo com o assessor de imprensa, como se desconstrói a mensagem preparada pela empresa? Quais as principais táticas que utiliza para construir o seu ângulo de abordagem e não aquele proposto pelo assessor de imprensa?*

**MTA – Eu tenho uma clara visão do que é importante, acrescenta alguma coisa à opinião pública e é interessante. Pelo que, escolho eu o ângulo. Não dou hipótese a que o ângulo do artigo não seja o meu. Exceto se eu sentir que a sugestão do assessor de imprensa é melhor que a minha inicial, aí mudo de opinião.**

*Investigadora – Quais os principais desafios éticos na relação com o assessor de imprensa?*

**MTA – O desafio ético é conseguir criar mais cumplicidade e proximidade, tornarem-se quase amigos (o jornalista e o assessor), sem isso comprometer o profissionalismo de ambos.**

*Investigadora – Como prefere ter acesso a determinada informação sobre uma empresa? Quais os meios de recolha/validação de informação mais eficazes e em que circunstâncias?*

**MTA – Eu prefiro ter acesso direto à fonte, ou seja, às pessoas que estão envolvidas nos factos da notícia, porque aí não há margem para mal entendidos.**

## Anexo L – Entrevista ao jornalista A (não identificado)

Investigadora – *O jornalismo económico, pelas suas particularidades, é um dos mais expostos aos assessores de imprensa enquanto principal fonte de informação para os jornalistas. Concorda com esta afirmação? Que ameaças/desafios coloca esta realidade? Que oportunidades?*

Jornalista A – **Concordo apenas de forma parcial. Naturalmente, no jornalismo económico lida-se mais com assessores, porque a maioria das empresas que têm cobertura jornalística dispõem de consultores profissionais internos ou externos (frequentemente antigos jornalistas) que tratam da sua comunicação institucional. Porém, o assessor de imprensa apenas será a principal fonte se o jornalista quiser, ou se não conseguir chegar diretamente a fontes bem informadas no interior das empresas. Qualquer jornalista com alguma experiência na cobertura de uma determinada empresa ou sector de atividade económica tem obrigação de, com o tempo, conseguir chegar a outras fontes que não os porta-vozes oficiais. Como diz o povo, quem tem unhas toca viola. A principal ameaça de uma excessiva dependência de fontes oficiais é evidente: informação moldada segundo os interesses das empresas. A principal oportunidade que vem do facto de lidar com assessores é o facto de este contacto facilitar, em tempo útil, a confirmação de factos e a obtenção de posições oficiais. Em alguns momentos, isso pode ser decisivo para noticiar a informação antes da concorrência.**

Investigadora – *Qual o papel do assessor de imprensa enquanto fonte para o jornalista?*

Jornalista A – **Depende do assessor e, sobretudo, depende do jornalista. O ideal, para conseguirmos fazer bom jornalismo, isento e equilibrado, será ‘usar’ o assessor de imprensa apenas para confirmar oficialmente factos (desde ‘checar’ números a confirmar rumores sobre fusões e aquisições, por exemplo) e para conhecer a posição oficial das empresas.**

**Tratando-se de empresas cotadas, este contacto é ainda mais fundamental, porque a lei obriga a que os factos relevantes sejam comunicados ao mercado (no site da**

CMVM) e o jornalista pode, inclusive, ser responsabilizado judicialmente se divulgar factos falsos que afectem a cotação das acções e sejam utilizados para as manipular com fins criminosos.

A importância do assessor depende, porém, de outros factores, com a forma como a comunicação institucional da empresa está organizada. Há empresas onde um administrador fala oficialmente em nome da empresa, ‘passando por cima’ do assessor. E há outras em que o diretor de comunicação tem mais poder interno do que alguns administradores. Cabe ao jornalista usar o seu bom senso para saber com quem deve falar para obter a posição oficial da empresa e para chegar o mais próximo possível da verdade.

Outros assessores são fontes muito importantes para conversas em ‘off record’, devido ao conhecimento aprofundado que têm sobre as empresas ou os sectores que trabalham. Alguns são uma espécie de homólogos ‘sombra’ dos jornalistas, jogando durante anos no outro lado da ‘força’. Porém, o jornalista não se deve esquecer, em momento algum, que, tal como todas as fontes, o assessor tem interesses que enformam a visão da realidade que lhe está a transmitir e não deve ‘emprenhar’ pelos ouvidos.

Investigadora – *Informação: ação ou reação (aos conteúdos divulgados pela empresa)?*

Jornalista A – **Depende dos conteúdos e depende do jornalista. No caso do jornalismo económico, grande parte do noticiário de empresas está relacionado com dados oficiais que são divulgados periodicamente (resultados trimestrais, semestrais e anuais). Nestes casos, só nos resta reagir. No resto, os melhores jornalistas são aqueles que agem proactivamente e que andam atrás de ‘histórias’, em vez de ficarem à espera que o telefone toque. Mas, infelizmente, no jornalismo económico português também há muitos jornalistas – alguns com grande fama no sector -- que se limitam a esperar que as suas duas ou três fontes supostamente bem informadas lhes telefonem a passar ‘histórias’. Estes são os jornalistas mais facilmente manipuláveis, porque o seu ganha-pão está dependente de estar nas boas graças de duas ou três figuras que lhes garantem ‘notícias’... e todas as fontes, oficiais ou oficiosas, têm interesses...**

Investigadora – *Quem decide o que é notícia? A empresa ou o jornalista?*

Jornalista A – **É sempre o jornalista, depois de ouvidos os editores e demais superiores hierárquicos. Como referi acima, há situações em que os factos com mais interesse noticioso são aqueles que a empresa comunicou: o lucro subiu ou caiu, o investimento foi de X milhões, etc. Mas mesmo nestes casos a palavra final é sempre do jornalista e dos seus superiores hierárquicos.**

Investigadora – *Qual a importância da relação (fator relação) com o assessor de imprensa?*

Jornalista A – **É importante porque, como referi acima, os assessores podem ser decisivos para confirmar factos em situações de alta pressão. Por outro lado, é importante porque é ao assessor de imprensa que nos devemos dirigir para obter a posição oficial de uma empresa, quando temos uma ‘história’ com ela relacionada.**

Investigadora – *É possível construir uma notícia sobre uma determinada empresa sem consultar o seu assessor de imprensa? Quais as implicações desta atuação?*

Jornalista A – **É possível se, como apontei acima, existir outra pessoa na empresa que esteja autorizada a falar oficialmente em seu nome (geralmente um administrador). Caso contrário, devemos sempre contactar o assessor para dar a oportunidade à empresa de se pronunciar, mesmo que a resposta oficial seja: “não comentamos”. Concluindo: é possível fazer uma notícia sobre uma empresa sem ouvir a posição oficial da mesma da boca de um assessor ou de um administrador. Mas isso não é bom jornalismo, porque devemos procurar ouvir todas as partes.**

Investigadora – *A relação jornalista/assessor de imprensa é uma relação de poder? Porquê?*

Jornalista A – **É uma relação de interesse mútuo que pode ser frutuosa para ambas as partes, se houver seriedade, honestidade e respeito. E se houver a consciência de que**

**os dois lados têm poder para dificultar a vida um ao outro. O assessor precisa tanto do jornalista como este dele, ou até mais, em alguns casos.**

Investigadora – *Como se constrói a interação direta e “espontânea” com o assessor de imprensa? (exemplo concreto)*

Jornalista A – **Ao fim de vários anos a lidar com as mesmas pessoas, é normal que surjam relações de convivência e até de amizade entre jornalistas e assessores (bem como o contrário, ou seja, relações de inimizade!). Se as pessoas souberem separar o trabalho da amizade, isso não impede que cumpram as suas funções com o profissionalismo requerido. Mas essa empatia favorece essa interação directa e espontânea, por razões óbvias. Tal como a falta de empatia pode dificultar essa interação.**

Investigadora – *Que etapas do circuito de produção jornalística são controladas pelo jornalista? Qual o papel do assessor na geração de notícias? E na sua (co) construção?*

Jornalista A – **Na minha experiência pessoal, os assessores servem apenas para três coisas: confirmar factos e obter respostas oficiais das empresas, pedir entrevistas a gestores das empresas pelos canais ‘oficiais’ (também se podem pedir directamente aos visados) e, em ocasiões muito especiais, receber ‘dicas’ sobre ‘histórias’ (por exemplo, “a empresa X está a negociar a compra da empresa Y”). No entanto, quaisquer informações que receba destas e de outras fontes são posteriormente confirmadas junto de outras fontes.**

**No entanto, sei que há colegas que dependem quase exclusivamente dos assessores de imprensa para terem ‘notícias’, o que os coloca numa posição mais vulnerável e com menos poder negocial face a essas fontes. Muitas vezes isso acontece por inexperiência, noutras por incompetência, noutras por desonestidade.**

Investigadora – *Que filtros coloca habitualmente à informação veiculada por um assessor de imprensa?*

Jornalista A – **Coloco os filtros que coloco em relação a qualquer outra fonte: ou seja, tenho a consciência de que todas as fontes têm interesses (legítimos ou ilegítimos) e que todas as informações devem ser confirmadas junto de outras fontes antes de serem publicadas.**

Investigadora – *Que influência é exercida, por parte dos assessores de imprensa, sobre as notícias? Quais os limites de razoabilidade nesta influência?*

Jornalista A – **No meu caso, nenhuma, para além do papel que referi acima (confirmação de factos e obtenção de posição oficial).**

Investigadora – *Quais as pressões (por parte do assessor de imprensa) que o jornalista tem de contornar?*

Jornalista A – **Só é pressionado quem deixa. Por outro lado, há assessores que, perante a resistência a pressões por parte do jornalista, fazem pressão a montante, isto é, nos superiores hierárquicos daquele. E depois, como em tudo na vida, há diretores que se deixam pressionar – porque têm receio de cortes de publicidade ou porque querem estar nas boas graças daquela empresa – e outros que não se deixam pressionar.**

Investigadora – *Já se sentiu manipulado em alguma situação? Induzido a escrever/noticiar algo em que depois não se reviu? Peço-lhe um exemplo prático.*

Jornalista A – **Não.**

Investigadora – *No contato proativo com o assessor de imprensa, como se desconstrói a mensagem preparada pela empresa? Quais as principais táticas que utiliza para construir o seu ângulo de abordagem e não aquele proposto pelo assessor de imprensa?*

Jornalista A – **Procuro chegar o mais próximo possível da verdade, analisando todas as informações disponíveis e cruzando as informações das diferentes fontes. Até pode acontecer que o ângulo proposto pelo assessor seja o mais próximo da verdade. Não**

**adoto, à partida, uma posição de ‘anti-assessor’, porque o meu compromisso é com a procura da verdade, não com uma qualquer disputa com os assessores.**

Investigadora – *Quais os principais desafios éticos na relação com o assessor de imprensa?*

Jornalista A – **São os desafios éticos que se colocam na relação com qualquer outra fonte. Devemos procurar chegar à verdade, ouvindo todas as partes e agir de acordo com os princípios deontológicos do jornalismo.**

Investigadora – *Como prefere ter acesso a determinada informação sobre uma empresa? Quais os meios de recolha/validação de informação mais eficazes e em que circunstâncias?*

Jornalista A – **De duas formas: primeira, através de fontes bem informadas e de confiança, que podem ser fontes oficiais (administradores, diretores, acionistas e outras pessoas conhecedoras dos *dossiers*), ou oficiais (porta vozes e assessores). Segunda, através de fontes documentais fidedignas, nomeadamente relatórios e contas, demonstrações de resultados, relatórios de entidades reguladoras, etc.**

## **Anexo M – Entrevista ao jornalista B (não identificado)**

Investigadora – *O jornalismo económico, pelas suas particularidades, é um dos mais expostos aos assessores de imprensa enquanto principal fonte de informação para os jornalistas. Concorda com esta afirmação? Que ameaças/desafios coloca esta realidade? Que oportunidades?*

**Jornalista B – Concordaria que há um elevado investimento em assessoria de imprensa e estratégias de comunicação que têm os jornais económicos como alvo. Para as empresas e para as agências de comunicação, concordo que os jornais económicos podem ser dos mais “apetecíveis”. Já o grau de “exposição” é outra questão: na minha opinião esse grau varia entre os diferentes órgãos de comunicação social. O grau de “exposição” varia consoante factores como: independência do corpo editorial face ao corpo administrativo; linha editorial que é cultivada entre os jornalistas; número e preparação dos jornalistas, entre outros.**

Investigadora – *Qual o papel do assessor de imprensa enquanto fonte para o jornalista?*

**Jornalista B – Sobretudo quando se trata de assessoria de imprensa interna da empresa, mais do que quando se trata de um triângulo (jornalista-agência-empresa), essa é uma relação importante para a rotina diária de um jornalista. Faço essa distinção porque, em boa parte dos casos com que me deparei na minha vida profissional, essa relação triangular resultou mais em obstáculos do que em facilidades. Houve exceções, no entanto. Como jornalista, considero que a relação com o departamento de comunicação de uma empresa ou instituição é de grande importância e todos têm a ganhar quando existe uma relação de proximidade, franqueza e entre-compreensão.**

Investigadora – *Informação: ação ou reação (aos conteúdos divulgados pela empresa)?*

**Jornalista B – Em teoria, ambas as componentes são importantes, sendo claro que na maior parte dos casos as informações mais importantes partirão da ação do jornal do que da reação a conteúdos divulgados por uma dada empresa.**

Investigadora – *Quem decide o que é notícia? A empresa ou o jornalista?*

**Jornalista B – Nunca experimentei trabalhar num local onde quem decida o que é notícia é uma empresa, seja ela a empresa que me paga o ordenado ou qualquer outra empresa externa. Mas que las hay, las hay.**

Investigadora – *Qual a importância da relação (fator relação) com o assessor de imprensa?*

**Jornalista B – Como indiquei anteriormente, é importante que ambas as partes cultivem uma relação direta, em que cada um sabe o seu lugar. Há muitas formas de fazer jornalismo e ainda mais maneiras de fazer comunicação, mas o elemento comum a todas é que essa seja uma relação de grande confiança e franqueza por parte de ambas as partes.**

Investigadora – *É possível construir uma notícia sobre uma determinada empresa sem consultar o seu assessor de imprensa? Quais as implicações desta atuação?*

**Jornalista B – Para uma saudável e responsável prática jornalística é crucial que se dê voz às empresas visadas numa determinada notícia. Os jornalistas não são juizes nem advogados, pelo que a todos deve ser dada voz e oportunidade de fornecerem a sua visão de um determinado acontecimento. Os jornalistas devem ter um elevado sentido de responsabilidade para perceber os potenciais efeitos da sua atuação sobre uma empresa, tendo sempre presente que uma empresa não é o seu CEO ou o seu administrador financeiro, mas é sobretudo o local de trabalho de pessoas e fonte do rendimento de famílias. Por outro lado, o bom assessor de imprensa é aquele que tem uma disponibilidade sobre-humana para receber os pedidos dos jornalistas e que consegue agilizar esse processo.**

Investigadora – *A relação jornalista/assessor de imprensa é uma relação de poder? Porquê?*

Jornalista B – **Não deve ser uma relação de poder. O jornalista não deve utilizar o poder que recebe do facto de poder publicar um dado texto, e o assessor de imprensa deve ter uma noção muito clara daqueles que são os seus objetivos e limites. Nem o jornalista pode achar que tem o poder todo do mundo nem o assessor de imprensa pode pensar que tem os jornalistas “no bolso”.**

Investigadora – *Como se constrói a interação direta e “espontânea” com o assessor de imprensa? (exemplo concreto)*

Jornalista B – **Essa é uma relação que se constrói naturalmente com a colaboração regular. A relação deve crescer com a confiança mútua que se estabelece com uma sucessão de colaborações frutuosas para ambas as partes. Deve ser uma relação profissional e nunca ser confundida ou influenciada por relação pessoal. Em termos concretos, digamos que, pessoalmente, não gosto de futebol mas mesmo que gostasse não aceitaria bilhetes para a bancada VIP do Estádio da Luz para ver a partida na companhia de.., “interlocutores”. Como diz a malta nova: “gosto pouco de misturas”. Não estou a dizer que quem aceita esses proverbiais bilhetes está eticamente comprometido. Eu é que, pessoalmente, prefiro não ser confrontado com problemas que podem surgir com essas “misturas”.**

Investigadora – *Que etapas do circuito de produção jornalística são controladas pelo jornalista? Qual o papel do assessor na geração de notícias? E na sua (co) construção?*

Jornalista B – **Julgo que o assessor deve ter um papel próximo de zero no lançamento ou construção de uma notícia. O seu papel deve resumir-se a uma indicação preliminar e ao esclarecimento posterior durante o processo de produção. Nada mais. Espero que todos os jornalistas partilhem a visão que tenho de que o assessor de imprensa deve ter muito pouco a dizer sobre que notícia é ou não publicada, quando**

**é publicada, e quanto espaço ou destaque lhe é dado. Qualquer intromissão nesse aspecto contribui para que a tal construção da relação entre jornalista e assessor dê passos atrás em vez de dar passos à frente.**

Investigadora – *Que filtros coloca habitualmente à informação veiculada por um assessor de imprensa?*

Jornalista B – **A experiência profissional de um jornalista permite-lhe lidar cada vez mais naturalmente com a intervenção dos assessores de imprensa. O tipo de filtros variará com a área que se trabalha, mas tudo parte de regras de bom senso e de perceber qual é o lugar de cada um. Não é ciência aeronáutica, é apenas perceber qual é o papel e motivações de cada um e trabalhar tendo esses aspetos em mente.**

Investigadora – *Que influência é exercida, por parte dos assessores de imprensa, sobre as notícias? Quais os limites de razoabilidade nesta influência?*

Jornalista B – **Repetindo o que escrevi anteriormente, o assessor de imprensa deve ter muito pouco a dizer sobre que notícia é ou não publicada, quando é publicada, e quando espaço ou destaque lhe é dado. Qualquer intromissão nesse aspecto contribui para que a tal construção da relação entre jornalista e assessor dê passos atrás em vez de dar passos à frente. Por outro lado, o assessor de imprensa deve também evitar parecer que está a tentar bloquear – mais do que esclarecer – a produção de uma notícia, sob pena de danificar a relação entre ambos e prejudicar o equilíbrio e qualidade da notícia.**

Investigadora – *Quais as pressões (por parte do assessor de imprensa) que o jornalista tem de contornar?*

Jornalista B – **Julgo que já terei respondido um pouco a esta questão. O papel do assessor divide-se na promoção de determinadas possíveis notícias e, em algumas ocasiões, na tentativa de contenção ou relativização de outras. O jornalista deve ter apurado sentido de responsabilidade e independência, baseados numa grande**

**segurança pessoal e profissional que lhe permitam fazer o seu trabalho independentemente de quaisquer tentativas de pressão que surjam.**

*Investigadora – Já se sentiu manipulado em alguma situação? Induzido a escrever/noticiar algo em que depois não se reviu? Peça-lhe um exemplo prático.*

**Jornalista B – Há diferentes graus de manipulação, mas posso dizer que nunca sofri tentativas claras e criminosas de manipulação. Nunca fui induzido a escrever nada em que não me revise. O dia em que isso acontecer é o dia em que eu abandono a profissão, não tanto como retaliação contra a profissão mas sobretudo num reconhecimento de incompetência da minha parte. A agricultura ou a pesca seriam boas hipóteses a considerar, nessa altura. O que já sofri foram pressões provenientes do campo político (nunca empresarial) que surgiram em sequência de notícias ou análises publicadas e que, por meio de tentativas desadequadas (como a História veio a demonstrar) de descredibilização procuraram, eventualmente, impedir a publicação de mais análises no mesmo sentido.**

*Investigadora – No contacto proativo com o assessor de imprensa, como se desconstrói a mensagem preparada pela empresa? Quais as principais táticas que utiliza para construir o seu ângulo de abordagem e não aquele proposto pelo assessor de imprensa?*

**Jornalista B – A experiência, preparação e disponibilidade do jornalista deverá permitir-lhe avaliar de forma adequada e isenta a forma como se aborda um determinado tema, independentemente da forma como é apresentada por parte do assessor de imprensa. Ou seja, com escassas experiência e preparação ou insuficiência de disponibilidade o jornalista fará um trabalho pior.**

*Investigadora – Quais os principais desafios éticos na relação com o assessor de imprensa?*

**Jornalista B – O maior desafio ético prende-se, na minha opinião, com a relação pessoal que jornalista e assessor de imprensa, que pode ser muito frutuosa para**

**ambos mas que pode também dar origem a complicações. Uma vez mais, os proverbiais bilhetes para a bancada VIP.**

## Anexo N – Entrevista ao jornalista C (não identificado)

Investigadora – *O jornalismo económico, pelas suas particularidades, é um dos mais expostos aos assessores de imprensa enquanto principal fonte de informação para os jornalistas. Concorda com esta afirmação? Que ameaças/desafios coloca esta realidade? Que oportunidades?*

Jornalista C – **Concordo com a afirmação. Além das entidades públicas (Estado central, autarquias, etc.) que, por regra, dispõem de assessores de imprensa, hoje as grandes empresas e entidades ligadas à economia (confederações patronais, sindicatos, associações empresariais, etc.) recorrem, quase todas, a assessorias de imprensa internas (quadros da própria entidade) ou a agências de comunicação que fazem, em nome delas, a mediação com as redações.**

**Os assessores de imprensa são, assim, a fonte oficial de informação da generalidade das instituições públicas ou privadas com as vantagens e os inconvenientes que daí decorrem.**

**Uma das vantagens é a existência de um único interlocutor na centralização dos contactos, com vantagens para a agilização do trabalho dos jornalistas: não há dúvidas sobre quem deve ser contactado para confirmar ou obter informações referentes a uma determinada entidade. Outra vantagem da relação com assessores de imprensa é o facto de estes conhecerem também as regras e os “códigos” da “negociação” entre fontes e jornalistas: off, on, embargo, exclusivo, horas de fecho, reportagem, entrevista, etc. são tudo termos que, em princípio, são dominados pelos assessores o que evita mal entendidos na relação com o jornalista, facilitando a relação.**

**Mas esta vantagem também pode tornar-se numa ameaça. A acomodação do jornalista a uma única fonte numa empresa ou entidade, o AI, empobrece a qualidade e diversidade da informação e pode colocar em causa o essencial papel de escrutínio do jornalista. A diversidade de fontes numa entidade (entre oficiais e não oficiais) deve ser sempre um objetivo do jornalista.**

As ameaças são também as que decorrem da colocação de mais um “filtro” no processo informativo, entre o facto/informação original e o consumidor final dessa informação (leitor ou telespetador). Esse é um intermediário profissional, muitas vezes com habilidade para gerir o processo informativo da forma mais conveniente para a imagem e reputação dos que representa, o que pode prejudicar o rigor e profundidade da informação.

Investigadora – *Qual o papel do assessor de imprensa enquanto fonte para o jornalista?*

Jornalista C – O assessor de imprensa (AI) é, muitas vezes, a voz da entidade que representa e as declarações que presta vinculam oficialmente essa entidade. É uma fonte autorizada e as informações que fornece nessa sua função devem ser assinaladas enquanto tal. A fórmula “...disse fonte oficial de...” é, por regra, a que é utilizada nas notícias para assinalar as declarações ou afirmações prestadas por AI.

Além disso, o AI pode também constituir-se numa fonte como outra qualquer (não oficial), devendo a informação que fornece ao jornalista merecer o mesmo tratamento - cruzamento, confirmação, etc. - que merece qualquer outra.

Investigadora – *Informação: ação ou reação (aos conteúdos divulgados pela empresa)?*

Jornalista C – Ambos, dependendo das circunstâncias, dos casos e da urgência na divulgação de informações. Há casos em que a informação prestada pela empresa é trabalhada jornalisticamente e divulgada, sem necessidade de maior aprofundamento, cruzamento ou exercício de contraditório. Exemplo: a prestação de contas das empresas, em que os dados são atribuídos à própria empresa (e são verificados por várias entidades auditoras e reguladoras).

Noutros casos, a informação é apenas um ponto de partida para um trabalho jornalístico mais aprofundado (confirmação, reportagem, cruzamento com outras fontes, contactos com outras entidades eventualmente envolvidas, etc.).

Há também casos em que ambas as atitudes fazem sentido: reação num primeiro momento, divulgando a informação com a sua origem devidamente atribuída e aprofundamento posterior.

Investigadora – *Quem decide o que é notícia? A empresa ou o jornalista?*

Jornalista C – Ambos decidem, sendo que a “quota” das empresas tem aumentado nos últimos anos com o aumento de AI ao serviço delas, o seu crescente profissionalismo, a cada vez maior sofisticação dos seus métodos de trabalho (nem sempre éticos ou transparentes), a criação de “factos/notícia” para ocupar espaço mediático, o aproveitamento da concorrência cada vez maior entre OCS e jornalistas, etc.

Sobretudo, as empresas são cada vez mais as “donas” do timing das notícias, gerindo - legitimamente - a divulgação de informações de acordo com as suas conveniências ou com eventuais obrigações legais (sobretudo no caso de empresas cotadas em bolsa). Mas, apesar da tendência, o jornalista ainda tem o controlo do processo, sobretudo no que respeita a “leads” ou ângulos de abordagem.

Uma ameaça para isto é a redução constante do nível médio de preparação dos jornalistas e do domínio que têm dos temas que acompanham. Um jornalista sem conhecimentos técnicos e com fraca “memória” dos temas que acompanha não tem segurança para chamar a si as decisões editoriais principais e para colocar as necessárias dúvidas metódicas sobre os dados que lhe são apresentados antes de os transformar em notícia. Numa frase, um jornalista que não domine o assunto é mais facilmente enganado por uma fonte, tornando-se numa presa fácil.

Investigadora – *Qual a importância da relação (fator relação) com o assessor de imprensa?*

Jornalista C – É importante mas não decisivo. Sendo o AI “a” fonte oficial de uma entidade, há uma obrigação ética da sua parte na resposta às informações solicitadas por um jornalista, ainda que não haja qualquer relação de confiança ou sequer conhecimento pessoal entre ambos. Uma evolução da relação do AI para fonte não oficial já requer uma confiança mútua, tal como é requerido na relação do jornalista na sua relação com outras fontes.

Investigadora – *É possível construir uma notícia sobre uma determinada empresa sem consultar o seu assessor de imprensa? Quais as implicações desta atuação?*

Jornalista C – **É possível desde que o jornalista faça o necessário exercício do contraditório e dê voz à empresa - se for caso disso, se a empresa for, de alguma forma, visada na notícia através de outra fonte devidamente autorizada. Em regra, nesses casos é o AI que é ouvido para obter a posição da empresa sobre o assunto em causa e é citado enquanto tal.**

**Implicações? Depende da forma como o processo decorreu e da leitura que o AI faz das suas funções. A tentação de deixar o jornalista ou OCS em causa de “quarentena” é relativamente vulgar, mas obviamente que esse risco não deve sequer pesar na atividade do jornalista (partindo do princípio que o jornalista, do seu lado, cumpriu as regras éticas e seguiu as boas práticas).**

Investigadora – *A relação jornalista/assessor de imprensa é uma relação de poder? Porquê?*

Jornalista C – **Sim, sempre. Um, o jornalista, tem o poder de publicar ou difundir notícias e informações. O outro, o AI, tem o poder de fornecer ou reter informações que podem ser importantes para a notícia do jornalista. No fundo, trata-se da normal relação de poder entre jornalista e fontes e entre jornalista e entidades objeto de notícia.**

Investigadora – *Como se constrói a interação direta e “espontânea” com o assessor de imprensa? (exemplo concreto)*

Jornalista C – **Não entendo o que se pergunta, que comentário se pretende. Pega-se no telefone e fala-se com ele? Envia-se um mail (método cada vez mais solicitado pelos AI)?**

Investigadora – *Que etapas do circuito de produção jornalística são controladas pelo jornalista? Qual o papel do assessor na geração de notícias? E na sua (co) construção?*

Jornalista C – Em parte, este tema já foi respondido em 4. Em regra, o jornalista (que pode ser o jornalista que está a trabalhar o tema juntamente com o seu editor, diretores, etc.) decide o que é notícia e os ângulos de abordagem. O timing, como já disse, pode ser “imposto”: se uma empresa divulga amanhã os seus resultados ou a decisão sobre um investimento importante, o tema torna-se naturalmente notícia.

O papel do AI depende essencialmente da pertinência de informação e de dados que o mesmo decida fornecer. Pode acontecer que um jornalista considere que tem uma notícia importante antes de contactar um AI e, depois desse contacto e dada a relevância e irrefutabilidade da informação por este prestada, passar a considerar que afinal não tem notícia.

Investigadora – *Que filtros coloca habitualmente à informação veiculada por um assessor de imprensa?*

Jornalista C – Os filtros habituais: sabendo a proveniência da informação sei os interesses que ela pretende defender. Assim, há que avaliar, antes de mais, a sua inteira veracidade e relevância noticiosa.

Investigadora – *Que influência é exercida, por parte dos assessores de imprensa, sobre as notícias? Quais os limites de razoabilidade nesta influência?*

Jornalista C – A influência, para além da que decorre natural e legitimamente do fornecimento de dados e informações ao jornalista, é aquela que o jornalista permitir. O jornalista e a hierarquia de uma redação têm (ou devem ter) sempre a última palavra do processo informativo, dentro das boas regras éticas, deontológicas e das boas práticas. Os limites da razoabilidade são os que atravessam a fronteira da chantagem ou ameaça.

Investigadora – *Quais as pressões (por parte do assessor de imprensa) que o jornalista tem de contornar?*

**Jornalista C – As mais frequentes são pressões para convencer o jornalista da bondade de pontos de vista do AI ou de entidade que representa. Outras, muito menos frequentes, são pressões para que alguma notícia não seja publicada ou que não seja publicada da forma que o AI suspeita que está a ser escrita.**

*Investigadora – Já se sentiu manipulado em alguma situação? Induzido a escrever/noticiar algo em que depois não se reviu? Peça-lhe um exemplo prático.*

**Jornalista C – Já, por mais do que uma vez, me senti manipulado. Sobretudo através do fornecimento de informação parcelar sobre determinado assunto que, afinal, não refletia “toda a verdade” sobre o tema. Posteriormente, conhecidos mais dados sobre o tema, naturalmente não me revi nas notícias publicadas.**

**Nenhum caso parecido com o da célebre “vichysoise”. Exemplo: uma notícia sobre dúvidas na forma de cálculo dos lucros de uma empresa cotada que teriam motivado a demissão de um auditor interno mas cuja saída, afinal, resultou de uma longa fricção interna com outras pessoas na empresa.**

*Investigadora – No contacto proativo com o assessor de imprensa, como se desconstrói a mensagem preparada pela empresa? Quais as principais táticas que utiliza para construir o seu ângulo de abordagem e não aquele proposto pelo assessor de imprensa?*

**Jornalista C – O mais eficaz e menos cansativo é um bom conhecimento sobre o tema, dados precisos e informações rigorosas com as quais podemos confrontar o AI. Estar seguro da informação de que dispomos é essencial.**

**O contacto com o AI não tem que ser (não deve ser...) um debate entre ele e o jornalista. Muitas vezes, é útil o jornalista fazer as perguntas e pedir a informação e só reagir a esses dados numa fase posterior, depois de estudar bem esses novos dados e de, eventualmente, os confirmar. Isso evita “discussões” imediatas sobre dados que o jornalista ainda não analisou.**

**Mas é preciso nunca perder de vista que a última palavra sobre a notícia e o seu ângulo pertence sempre aos jornalistas.**

Investigadora – *Quais os principais desafios éticos na relação com o assessor de imprensa?*

Jornalista C – **Honestidade intelectual de parte a parte é o essencial. Sobre ética, fala-se da ética dos jornalistas mas fala-se pouco ou nada da ética dos assessores de imprensa. Já me aconteceu algumas vezes pedir a uma empresa a confirmação de uma informação que era exclusiva e o comportamento do AI foi pedir algum tempo para responder e, depois, elaborar um comunicado que enviou para todas as redações. Obviamente que se perdeu a exclusividade da notícia. Com a pessoa em causa nunca mais pedi confirmação de informações que eram exclusivas.**

**Um AI tem que se vincular também ele ao sigilo da informação dos jornalistas, tem que ser honesto na divulgação de informação para todos os OCS ou na gestão de pedidos de entrevista. E isto é ainda mais importante para os AI de órgãos do Estado, onde não são admitidas discriminações entre OCS e a gestão de informação que devia ser pública para todos ao mesmo tempo.**

Investigadora – *Como prefere ter acesso a determinada informação sobre uma empresa? Quais os meios de recolha/validação de informação mais eficazes e em que circunstâncias?*

Jornalista C – **Se a informação é de carácter público ou publicável, o acesso preferencial é através das fontes oficiais e formais da empresa. Desta forma, essas informações vinculam a entidade. O recurso a AI disponíveis, diligentes e intelectualmente honestos é importante e a melhor forma.**

## Anexo O – Entrevista ao consultor de comunicação Paulo Fidalgo

Entrevistado: Paulo Fidalgo (PF)

Duração da entrevista: duração estimada superior a 1h30

Investigadora – *Especialmente no jornalismo económico, a assessoria de imprensa é a principal fonte. Que ameaças e desafios, ou oportunidades é que isto traz?*

PF – **Eu posso-lhe dar o meu contributo sem nenhum condicionamento metodológico?**

Investigadora – *Sim.*

PF – **Eu tenho alguma dúvida de que a preponderância do assessor de imprensa como fonte de informação, seja um exclusivo do jornalismo económico. Depende do mercado e depende da época. Provavelmente, o jornalismo político nos Estados Unidos da América, dado o desenvolvimento das estruturas operativas de suporte aos políticos, que são hiperprofissionalizadas e que constituem aliás, em muitos casos, uma forma de entrada no mundo da comunicação, provavelmente determinará que aí, estas fontes de intermediação, têm um papel, diria, preponderante, porque ninguém acede a fonte alternativa ou ao protagonista sem essa intermediação e, portanto, em Portugal sempre houve, na política, uma intermediação. Portanto, o assessor de imprensa começou na política, só mais tarde é que veio para a economia. O que entretanto se passou é que, como a economia, sobretudo a partir da adesão de Portugal às Organizações Europeias, gera mais valor, portanto, a estrutura empresarial acabou por ter um poder de aquisição muito mais expressivo relativamente aos profissionais disponíveis. E acabou por, à medida que profissionalizou muitas outras áreas dentro da empresa, profissionalizou também estas áreas de suporte à liderança, porquê? Porque, sobretudo com, digamos, a integração de Portugal na Europa, houve também uma integração cultural nos modos de representação pública e escrutínio jornalístico e, portanto, a exigência do mercado determinou uma resposta das empresas. Aquilo que aconteceu em Portugal, é que as**

empresas recrutaram onde havia disponibilidade de profissionais, que era no jornalismo, e sobretudo no jornalismo económico, daí que possamos afirmar que é mais visível, ou tornou-se bastante mais visível o papel dos assessores de imprensa naquilo que podemos chamar a informação económica. Agora, que ameaças é que isto coloca? Vamos lá a ver, o conceito de ameaça tem sempre uma predeterminante, que é o ponto de vista. Aquilo que é para si uma ameaça pode ser outra coisa qualquer, não é? Portanto, se eu entender o conceito de ameaça como equivalente de capacidade manipulatória, e portanto, desvirtuamento dos factos, eu diria que essa ameaça não tem diretamente que ver com a existência ou não de um assessor de imprensa, tem que ver com duas coisas: competência técnica do jornalista e o seu compromisso moral, o seu compromisso ético. Portanto, o problema não está do lado do assessor de imprensa, o problema está do lado do jornalista, porque é aí que pode haver prevaricação. Do outro lado pode haver uma tentativa, mas nunca será bem sucedida. Se entendermos a ameaça como uma preponderância, digamos, uma diferença de poder de convencimento, de poder de ação, de poder no sentido de recursos disponíveis, dinheiro, oportunidades de valorização profissional, etc., etc., aí eu diria que, é manifesto que nos últimos quinze, vinte anos, houve uma maior oportunidade de evolução técnica e de maturação de experiências do lado da assessoria de imprensa nas empresas, do que do lado do jornalismo económico. Mas isso tem que ver com as características do mercado, quer dizer, houve um empobrecimento das empresas jornalísticas e isso levou a um conjunto de fragilidades que, no meu ponto de vista podem perfeitamente ser controladas e superadas pela competência individual e pelo compromisso ético, mas que são manifestamente uma desproporção de possibilidades. Quer dizer, nas empresas, sobretudo nas grandes empresas, nas empresas mais bem sucedidas, houve oportunidade, tempo e recursos para proporcionar formação específica, experiência internacional, diferentes aproximações metodológicas à resolução dos problemas correntes, que faz com que, provavelmente, em termos médios, exista um diferencial favorável à assessoria de imprensa, essa é a minha leitura. Agora, as oportunidades, do meu ponto de vista, é muito comum, nas relações entre jornalismo e assessoria, haver dinâmicas de ganho mútuo, de coopetição. Quer dizer, aparentemente, o princípio é o do contraditório. Ao jornalista caberá fazer as perguntas que o assessor de imprensa, em teoria, gostaria que não fossem feitas, mas

a verdade é que o jornalismo também é um negócio e é um negócio com as mesmas características...(interrupção com ruído)... é um negócio com as mesmas características dos negócios que os assessores de imprensa nas empresas têm que proteger. As empresas jornalísticas, são-no na totalidade dos seus efeitos e muitas delas estão igualmente cotadas em Bolsa, pelo que, as perguntas do jornalista não são apenas o output de um duelo intelectual, ou de um suposto duelo moral entre os defensores da verdade e os capitalistas manipuladores. Na verdade, a pergunta é apenas um exercício operativo com vista à obtenção de uma resposta que essa sim tem valor económico, está a ver? Ninguém paga pelas perguntas, as pessoas pagam pelas respostas. E, portanto, as respostas têm valor se forem dadas. E, portanto, há aqui uma oportunidade, que é ter alguém que dá respostas, é uma oportunidade para o jornalista que faz perguntas. E, portanto, eu estou absolutamente convencido que assessores e jornalistas fazem parte do mesmo negócio, percebe? Não são dois negócios opostos, não são dois negócios contraditórios, são um mesmo negócio. E, a verdade é que só por serem o mesmo negócio, é que se pode passar de uma função para a outra. É evidente que, em Portugal, existe uma tradição de passar do jornalismo para a assessoria, e existe depois uma enorme resistência à viabilidade moral de passar da assessoria para o jornalismo. Eu não entendo porquê. Quer dizer, é como se quem vai para a assessoria de imprensa, portanto, para a comunicação profissional por conta de uma empresa, ficasse contaminado com um vírus qualquer, cujo descritivo científico eu não conheço, mas que tem como efeito secundário uma menorização moral. Portanto, uma pessoa fica suficiente menos, em termos éticos. Portanto, fica...

Investigadora – *Perde a objetividade...*

PF – Vai mais longe. É como se ficasse um bocadinho abaixo dos mínimos da honestidade, não é? O que é um bocadinho, para não dizer estúpido, pelo menos abstruso, não é?

Investigadora – *É uma análise engraçada, não? É clara! A segunda pergunta tem muito que ver com a proatividade do assessor de imprensa. Se é mais ação ou reação e porquê? Como é que se antecipa esta ação, para não ser reação ao jornalista?*

**PF – Joana, a comunicação é uma disciplina da gestão. O que quer dizer que ninguém faz comunicação pela comunicação. Fazendo alguma analogia com a literatura, houve uma altura em que se falava da poesia pela poesia. Eh pá, eu não sei o que é a poesia pela poesia, não é? Poesia pela poesia, faz-se a poesia por uma necessidade íntima. A comunicação pela comunicação, também não sei o que é. Faz-se a comunicação por uma necessidade objetiva que provém do negócio. A comunicação empresarial é uma maneira, prática e tecnicamente suportada, de gerir aquele negócio. Hoje, hoje como sempre, os produtos são uma ficção, não é? Portanto, embora verdadeiramente existam, e alguns até são objetos, mas eles não falam, alguém tem que os fazer falar, e, portanto, os produtos são precedidos de uma conversa que faz sentido, são acompanhados de uma conversa que lhes dá valor, e são, depois acompanhados de outra conversa que mantém a possibilidade de continuarem a ter um uso social depois da aquisição. Ora, esta conversa prévia, esta conversa durante e esta conversa após, é a Comunicação. Se esta comunicação se corporiza na transmissão de qualquer coisa a um jornalista no plano noticioso, ou se, por outro lado, é a base para um anúncio publicitário cuja circulação é paga, isso aí já são outros quinhentos, isso aí já são detalhes. Mas a verdade, é que, a razão da comunicação é sempre uma razão de negócio, se quisermos ver negócio num conceito amplo. Se quisermos ver negócio num conceito restrito, portanto, de atividade económica que pretende ter um proveito superior ao custo para gerar lucro, então toda esta formulação deve ser vista, não por conexão com o conceito de negócio mas com o conceito de objetivo ou estratégia, seja de uma empresa seja de uma pessoa. Portanto, basicamente qualquer desígnio de entidade física ou entidade moral, pessoa simples ou pessoa coletiva, que necessite do acordo ou da benevolência da sociedade para se realizar, precisa de ser bem comunicado, sob pena de haver um enormíssimo problema de falta de conexão, de falta de entendimento e de provavelmente de oposição. Portanto...**

Investigadora – *É sempre ação?*

PF – Entre ação ou reação, depende da estratégia. Vamos imaginar, vamos lá a ver, basicamente, agora indo para a assessoria de imprensa. A assessoria de imprensa pretende resolver variadíssimos problemas de comunicação e de relacionamento entre uma entidade e a sociedade, mas podíamos tipificar basicamente em duas situações chave mais comuns. Ou a de uma opinião negativa que é preciso minimizar, que é preciso mitigar, ou a de uma oportunidade de valorização que é preciso capitalizar, grosso modo. Se o assessor de imprensa passar a sua vida a fazer ações de mitigação, de certeza que há ali uma anormalidade consistente, há ali uma anormalidade. Quer dizer, aquele negócio, ou a ação daquela entidade, gera uma conflitualidade excessiva...

Investigadora – *É uma comunicação de crise.*

PF – Está sempre em crise, quer dizer, depois as pessoas às vezes esquecem-se que a comunicação de crise só existe porque há crise. Sem crise não há comunicação de crise. Portanto, a primeira coisa é resolver a crise. Isso já não é um tema de comunicação. Um assessor de imprensa, cuja única coisa que faz na vida é resolver crise, o melhor é falar com o patrão e dizer “eh pá, resolva o problema base”, porque há ali qualquer coisa de profundamente contraditório com os sentimentos gerais, ou a cultura média daquele mercado. Portanto, essa não é a normalidade. Também o contrário não é muito comum. Alguém que só capitalize oportunidades, quer dizer, é porque não tem concorrentes, porque um dos papéis dos concorrentes é criar dificuldades a quem está a ter muito sucesso, não é? Suscitando à atenção para aqueles aspetos menos interessantes, menos nobres da atividade do concorrente. Isto é absolutamente normal, quer dizer, hoje fazem-se no campo dos media, aqueles acertos de contas que, sei lá, na sociedade noventa e nove se fazia na Brasileira. Quando dois opositores se queriam machucar, levavam a bengala e iam à Garrett ou ao Nicola e davam umas bengaladas. Agora hoje fazem isso nos jornais, e é normal, é bom que as bengaladas sejam simbólicas em vez de serem reais.

Investigadora – *É bom para todos.*

**PF – Só mostra que o Mundo evoluiu e que as pessoas estão muito mais civilizadas. Portanto, o que eu diria é que, se tivesse que estabelecer um padrão de normalidade comportamental no binómio ação-reação, eu diria que o que é desejável e o que é mais a norma, é que, em oitenta por cento dos casos, se usem recursos para ação e, em vinte por cento para reação. Quer dizer, é a velha regra dos 20/80, que não tem cientificidade nenhuma, mas que se ajusta a quase tudo. Ah, tem aqui os truques, não é?**

*Investigadora – Agora, em relação ao escrutínio crescente do...Aqui tem ainda as estratégias de antecipação, mas isso tem um bocado a ver com a...*

**PF – Sim. Mas isso é muito importante, porque há muitas reações que são consequência de não ter havido ações profiláticas. Eu não sei se você quer que eu fale em alguma coisa em concreto...**

*Investigadora – Quanto mais palpável houver, tanto melhor, não é?*

**PF – Eu diria que, na minha experiência, aquelas situações em que eu tive maior gozo profissional, foram aquelas em que a origem estava no jornalista, que tinha uma razão para ter uma certa curiosidade, uma curiosidade específica, ou fazer uma pergunta, etc., etc., etc., e portanto, exigia-me uma reação. Eu considerava que tinha sido bem sucedido quando conseguia integrar a dúvida, a pergunta, ou o escrutínio do jornalista numa ação minha imediata, que basicamente, era fazer um pouco o twist da coisa. Um bocadinho aquilo que, no judo, agarrar a energia do questionador e servir-lhe a informação com a maior das normalidades, a maior das naturalidades, como se aquilo estivesse absolutamente previsto já no tempo da idade do ferro e, portanto, não havia novidade nenhuma, nem razão nenhuma para tanto fervor.**

*Investigadora – Ele é que não estava a ver bem.*

PF – Ele é que não tinha percebido e tal. Quando isto se consegue fazer, eu acho que é, digamos, o pleno da satisfação, porque o jornalista leva aquilo que pretende, que é a informação para dar aos seus clientes, leitores, telespetadores, seja o que for, e nós conseguimos retirar-lhe aquela motivação negativa, aquele carácter excecional e integrámo-lo no nosso discurso empresarial.

Investigadora – *E isso só se consegue estando por dentro de tudo. Não falhando nada no...*

PF – Isso consegue-se com uma combinação nem sempre fácil entre duas coisas, por um lado uma quase omnisciência, o assessor também tem que ter uma quase omnisciência sobre o negócio, e portanto, tem que ter uma capacidade de improvisar dentro do seu próprio guião, para não ser surpreendido e não para ser surpreendido, e ao mesmo tempo não exorbitar, para não começar a dizer asneiras só porque... tem de ter ali uma quadratura muito firme daquilo que sabe, e, dentro daquilo que sabe, daquilo que diz. Mas precisa de outro requisito, precisa de ter credibilidade suficiente, para gerar no seu interlocutor a ideia de que aquilo que está a dizer não é, digamos, um recurso argumentativo tirado ali debaixo da mesa, só para evitar um mal, mas é uma declaração sincera, coerente com o negócio, coerente com o seu próprio passado de assessor de imprensa e, portanto, que tem requisitos para ser tomada pelo seu valor facial. O que significa que ela tem de ser mesmo verdadeira, ela tem que ser mesmo séria, ela tem que ser mesmo interessante. Agora, o requisito que eu lhe estou a adicionar, é o da inteligência. Quer dizer, tem que ser isso tudo, porque senão não é notícia, mas, não precisa de ter enquadramento prévio negativo que lhe era dado pela pergunta, está a ver?

Investigadora – *Sim, aí é que está o trabalho do assessor. E que desafios é que coloca este escrutínio crescente dos media sobre as empresas ao assessor de imprensa?*

PF – Olhe, coloca vários desafios. Eu acho que o primeiro e talvez maior desafio que este escrutínio e, sobretudo que, digamos, esta predominância das plataformas digitais e da instantaneidade que elas hoje permitem, é que o assessor de imprensa tem de se habituar a uma ideia simples. Não há segredos. Eu pessoalmente sempre

me...eu fiz muita reflexão sobre isto, até porque tive muitas razões para a fazer, e descobri cedo, felizmente, que mentir dá demasiado trabalho. Quer dizer, a não ser que alguém tenha um enormíssimo gozo, que eu não descortinei qual fosse na mentira em si mesma, digamos, em ludibriar, eh pá, mas mentir dá muito trabalho. É preciso uma intensidade profissional absolutamente anormal para se conseguir mentir bem e, portanto, aquilo que eu decidi fazer, e que tomei como metodologia, é, eh pá, não mentir. Portanto, se tiver que fazer algum contorcionismo, ele deve ser feito dentro da verdade.

Investigadora – *E o que é que está dentro da verdade? É omissão, distorção?*

PF – Não. Dentro da verdade está usar os factos. Não partir para uma narrativa descolada dos factos. Vamos lá a ver, se nós decidirmos apostar a nossa vida na busca da verdade, provavelmente vamos morrer frustrados porque nunca saberemos o que é a verdade. Mas, perante uma situação concreta da vida empresarial, é relativamente simples marcar o território da verdade. É verdade tudo aquilo que for coerente com os factos. Ora, eu diria que é bastante flexível a possibilidade interpretativa que qualquer facto nos transmite. É muito flexível. Isso não quer dizer que a verdade em si mesma seja flexível. Não, a verdade é poliédrica, depende do tempo, da pressão dar, da personalidade. É muito mais complexo, e nós podemos jogar com essa complexidade, desde que tenhamos o conhecimento técnico suficiente para termos uma formulação inteligente do discurso, e uma convicção. Porque aquilo que eu tenho visto como menor capacidade nos assessores de imprensa, ou seja, dizendo de outra maneira, aquilo que eu menos aprecio num assessor de imprensa é, o oito/ oitenta e oito. É o assessor de imprensa que nunca tem compromisso com nada, e põe-se quase como entidade terceira, que é alguém que está ali a fazer, digamos, uma espécie de ligação protocolar entre o protagonista e o jornalista. E ele não desenvolve. O outro é aquele que está apaixonado pelo chefe, está apaixonado pelo protagonista e, portanto, parece um bezerro ou um cão de guarda. Eu acho que uma coisa e outra são absolutamente pouco profissionais, são pouco profissionais. Então, qual é, digamos, a minha recomendação ou a minha preferência? A minha preferência é que haja, em primeiro lugar, o conhecimento técnico para se ter uma

formulação consciente do discurso, saber o que estamos a dizer e aquilo fazer sentido, porque se não fizer sentido, não serve ao jornalista. Por outro lado, que tenhamos a convicção, o nível de convicção necessário para assumirmos a representação daquele interesse. Porque se nós estamos integrados numa organização que tem uma determinada lógica de funcionamento, que tem uma determinada hierarquia, uma determinada organização funcional, até uma determinada simbologia, onde já será suficientemente explícito o objetivo, a missão, etc., etc., etc., bem, então que diabo? Alguém tem que dar o corpo ao manifesto e dizer que esta camisola também é a minha, e eu acho que isso faz a diferença na relação com os media, porque os media precisam de protagonistas, mas precisam também de assessores, digamos, de porta-vozes que constituam um upgrade até, relativamente àquilo que é o discurso menos estruturado ou desestruturado de outras fontes da empresa ou da concorrência, porque senão fica ali uma grande misturada. Por exemplo, ainda hoje li num jornal uma entrevista, uma coisa do género, “um responsável de informática do Ministério da Justiça diz que o Citius não presta”, mas ele é que foi, ele fez parte da equipa do Citius...

Investigadora – *Deu um tiro num pé.*

PF – Ora vamos lá a ver. Não sei se presta, se não presta, nem vem isto ao caso. Apenas me parece que, este tipo de exercício, é demasiado fácil. Eu também consigo fazer páginas e páginas com gente que não dá a cara, etc., etc.. O que acho anormal neste caso, é que não tenha havido ninguém a ser entrevistado e a aparecer com suficiêcia informativa e alto nível de convicção a dizer “não, não, estão enganados, aquilo está muito bem feito, porque isto, porque, porque, porque”.

Investigadora – *O contraditório.*

PF – E, se não estiver bem feito, saberemos em vinte e quatro horas como resolver isso, está a perceber?

Investigadora – *Sim.*

PF – Esta função, só o assessor de imprensa competente a pode desempenhar. E é essencial. É essencial para quem? Para o público. Essencialmente para o público, porque é preciso perceber que os jornais, digamos, os media só são relevantes para as empresas, porque, boa parte dos clientes das empresas, são público dos media. Se não houvesse nenhum fit entre os dois universos, ninguém queria saber nada daquilo. Portanto, é preciso que os media percebam que estão a prestar uma utilidade informativa a pessoas, que também são clientes daquela empresa. E portanto, também têm a sua experiência direta como clientes. Não formam convicções na mera base da leitura das notícias, não é? Isto é um bocadinho mais complicado e sofisticado, felizmente.

Investigadora – *Tema quente de agora? Não é falar de nenhum CEO em específico, mas qual é que deve ser o papel do CEO na comunicação empresarial? Se ele deve ser encarado como o primeiro relações-públicas da empresa, se deve ser um agente de comunicação mesmo, ou não?*

PF – Eu acho que não há escolha. Quer dizer, não é dada ao CEO a possibilidade de escolher. Por razões várias, acentuou-se, nos últimos vinte anos, o mediatismo, digamos, a curiosidade pública sobre quem dirige, quem manda nas empresas. E estou convencido que esse mediatismo se acentuou por duas vias. Por um lado, pelo crescente papel da Bolsa no escrutínio das empresas. Portanto, as empresas cotadas, são objeto de um escrutínio específico, não apenas sobre os números do negócio, mas sobre os comportamentos que determinam esses números. E, portanto, os analistas querem saber quem é que está por detrás dos números, por um lado. O segundo fator para a enormíssima onda de mediatização destas personalidades, é o salário. Digamos, nos últimos vinte anos, o salário dos CEO, multiplicou-se por algoritmos absolutamente estapafúrdios, não é? E portanto, tornaram-se personalidades ao nível...

Investigadora - *Do Olimpo.*

PF – Ao nível do Olimpo mediático das artes, do desporto, etc., etc., etc.. Portanto, não sei se, em empresas médias ou grandes e, sobretudo, se em empresas cotadas em Bolsa, se existe a possibilidade de dizer “eu não quero ser relações-públicas da minha empresa”, ou “eu não quero ser comunicador ativo da minha marca”. Creio que não existe essa possibilidade. Agora...

Investigadora – *A mestria está no filtro que se faz. Quando é que a pessoa dá a cara...*

PF – Eu sobre isso queria dizer duas coisas. Em primeiro lugar é, para muitas empresas também não existe a possibilidade do CEO ser outra coisa senão isso.

Investigadora – *Sim.*

PF – Está a ver? Uma coisa é dizer, ele não pode não querer ser, mas há empresas onde ele só pode ser isso. Porquê? Porque a própria estrutura do negócio exige que ele seja, em primeiro lugar, o story teller da marca. E não há muito mais que ele possa fazer, porque o resto ocorre a níveis que são muito distantes da sua ação direta. Eh pá, sem estar aqui a querer usar os exemplos muito em detalhe, mas vamos lá a ver, o que é que hoje faz o líder da Coca-cola? Coca-cola não faz, não é? Porque a própria Coca-cola não faz Coca-cola, não é? Licencia produtores, e depois eles fazem milhentas coisas. A Coca-cola company tem não sei quantas linhas de negócio. E quem diz isso, diz outro. Estou a falar porque é a mais conhecida. Portanto, vamos pedir ao líder da Coca-cola que fale de quê? Ele só pode dizer coisas gerais, sobre estratégia, sobre os valores, sobre os objetivos, eh pá no terceiro mundo. Porque ele não tem muito mais para dizer. Porque depois quando fala com os analistas, só fala de excel relativamente vago. Pretendemos melhorar a rendibilidade, mas melhorar a rendibilidade é acrescentar, sei lá, dez pontos básicos. Quer dizer, não há revoluções, não há coisas dramáticas, a não ser que aconteça qualquer coisa absolutamente excecional. Portanto, quanto maior é a empresa, quanto mais bem sucedida, mais puramente comunicacional é o papel do CEO, menos técnico, menos operativo, mais comunicacional.

Investigadora – *No caso específico de Portugal e da realidade que eu vou analisar, que é um bocado centrada na Banca, no caso do BCP e, por arrasto, na realidade, nos BES, BPP e BPNs, eles acabam por ser os veículos de comunicação de crise, não é? Porque estão a comunicar resultados que são catastróficos ou que têm tido uma tendência decrescente. Estão a comunicar despedimentos, estão a comunicar uma série de realidades negativas, não é? Mas sempre dentro de uma estrutura narrativa que, nos últimos anos, não varia muito.*

**PF – Está a falar dos atuais?**

Investigadora – *Dos atuais, sim. Fazendo um paralelismo com a estrutura da Coca-cola, em termos de estrutura narrativa, o papel que cabe é muito o papel associado à comunicação que é feita no momento de apresentação de resultados, e sempre centrada nesses pontos, ou de alienação de operações, ou de comunicação de resultados negativos de trimestre para trimestre, a piorar ou a antever que eventualmente o ano que vem é que será o ano da viragem. Quer dizer, a estrutura é sempre a mesma.*

**PF – Eu diria que há que fazer aqui uma linha entre o antes da crise e o depois da crise, não é? Antes da crise, nós vivemos um período longo de prosperidade e crescimento. E portanto, os CEO tinham um papel comunicacional intenso numa estrutura narrativa que era o heróico. Nós conquistámos, nós ganhámos, nós vamos expandir, nós vamos crescer, nós vamos internacionalizar, patati, patatá. Nesse papel, o protagonista tem pouca exigência, não é? É quase como um gestor de fundos no mercado em crescimento. Até um cego ganha dinheiro, não é? Portanto, não é difícil ser bem sucedido no plano da comunicação quando as coisas são bem sucedidas no negócio, e abrem sucursais e lançam operações, etc., etc., etc.. Não sabemos se ele é muito competente ou pouco competente. Quer dizer, eu diria que, se calhar, outro qualquer, naquele momento, naquela circunstância, diria com a mesma sinceridade as mesmas coisas e com a mesma repercussão. Depois da crise, o que é que nós temos? Nós temos uma alteração radical, não apenas do modelo de comunicação, porque aí, mais que uma alteração, há uma quebra de um modelo que não é substituído por outro modelo, do meu ponto de vista. Mas há uma substituição das pessoas. E a**

substituição das pessoas é feita num contexto de enormíssima contingência. Portanto, o que eu quero significar é que, os que vêm para arrumar a casa, não têm, do ponto de vista público, nenhuma exigência particular, porque a responsabilidade pela casa desarrumada não é deles, ok? E, só assim se compreende que se possa ser tão incompetente, durante tanto tempo, a fazer a comunicação durante a crise, está a ver? Porquê? Porque as pessoas estão salvas do seu próprio exercício, pelo facto de toda a gente saber, ou julgar saber, ou aceitar que aquilo ficou estragado...

Investigadora – *Uma herança.*

PF – Pelos outros, não é? Em todo o caso, há uma maneira de aferir da maior ou menor competência comunicacional, não é? É ver até que ponto a ação do CEO, a ação de comunicação do CEO gera condições de mercado, junto de clientes, de fornecedores, de stakeholders em geral, cria condições favoráveis à recuperação do negócio. E isso é relativamente possível de ver. Ao longo de um certo período de tempo, consegue-se ter uma ideia se os comportamentos daquela criatura, foram de molde a mitigar as enormidades de risco que havia e a criar índices de confiança que semeiam a esperança internamente e uma expectativa de recuperação no plano externo.

Investigadora – *Mas depois aí entre a atenuante de que a situação ainda piorou mais. Então houve fatores exteriores que ainda influíram negativamente sobre a realidade...*

PF – Sim. Ao longo do processo, é possível a estes CEOs, responderem ao agravamento das condições do negócio, com uma explicação supostamente técnica das condições do mercado, que pioraram, ou da relação de dados novos sobre a situação que vinha do passado e que os surpreendem, e que, portanto, tem uma magnitude de dificuldade que eles não previam.

Investigadora – *E depois coloca-se o lugar à disposição e renovamos a cara.*

PF – Não, não. Mas o meu ponto é, independentemente disso, e isso já é um truque argumentativo aceitável, isso tem uma validade limitada. Porque, repare uma coisa, em todas as empresas existe uma impossibilidade, que é a de sobreviver com prejuízos.

Investigadora – *Sim.*

PF – Mas na Banca ainda mais, porque na Banca não é só o prejuízo, há uma série de outras condições. Os prejuízos ainda podem ser acomodados no capital durante um certo tempo, desde que não venha abaixo dos rácios mínimos. Mas há uma questão de confiança. Quer dizer, se tem prejuízos, sistematicamente, trimestre a trimestre, durante um número infinito, e ninguém conseguiu gerar a ideia positiva que, lá no fundo do túnel, há uma luz que diz lucro, o problema aí já não é só uma questão de capital, é que ninguém vai querer pôr lá o dinheiro. Às tantas temos é um problema de liquidez, ou de financiamento ao Banco, etc., etc., etc.. Portanto, o que eu quero dizer é que, estes CEOs que gerem a crise, têm uma série de alibis, que tornam relativamente irrelevante a sua prestação comunicacional. Diria que podem ser as maiores bestas na comunicação, eh pá, mas há tantas coisas muito mais sérias e relevantes a ponderar, até para a opinião pública, que isso, o maior jeito ou o menor jeito, não vem muito ao caso. Mas, por um período. Isso não os salvaguarda para sempre. Portanto, eu acho que, no máximo no seu primeiro mandato. Porque, no segundo mandato, quer dizer, se eles não recuperaram o negócio e também não têm a confiança das pessoas, eh pá, basicamente aquilo não tem saída. Portanto, e quando não há saída, sai o CEO, não é? Que é a solução.

Investigadora – *Quem é que decide o que é que é notícia? A empresa ou o jornalista?*

PF – Isso leva-me um bocadinho de volta à conversa inicial. Quer dizer, acho que há, teoricamente, quem decide o que é notícia é o jornalista. Porque, realmente, é o jornalista o dono da mão, não é? O dono da mão que escreve. Mas, se o jornalista escrever tudo e apenas aquilo que ele próprio gosta de ler, a probabilidade é que esteja a escrever para si mesmo, ou para a sua família, e, portanto, escrever ou não

escrever é irrelevante, porque não tem com quem compartilhar, não é? Portanto, a liberdade de quem escreve, ou de quem filma, ou de quem determina o que é notícia, é uma liberdade afinada por um critério, que é um critério de mercado, que é quem são os seus leitores, qual é o seu mercado, quem é o comprador, quem é o financiador do seu salário. Sempre foi assim, não há outra maneira. Numa sociedade capitalista sofisticada, a liberdade de todos é consequência do livre jogo destes interesses. E portanto, o jornalista, se tiver o critério profissional afinado, o que vai fazer é circunscrever as suas escolhas, em primeiro lugar às informações que conhece e consegue verificar, ou que lhe chegam já certificadas, e, dentro dessas, dando primazia às que têm maior relevância para aqueles a quem se dirige, para os seus leitores, telespetadores, seja o que for. Eu estou convencido que, digamos, nesse funil de possibilidades, as empresas, não é as empresas, é os geradores de conteúdos, não é? Porque é um bocadinho mais complicado. Podem ser empresas ou podem ser pessoas, ou podem ser organizações não-governamentais, ou podem ser IPSS. Quer dizer, as entidades que geram um conteúdo interessante para aquela audiência, também têm um poder, que é um poder de coautoria. Ao oferecerem essas matérias ao conhecimento do jornalista, naturalmente influenciam as suas escolhas e tornam-se coautores dos media.

Investigadora – *Eu afirmo numa outra questão que o ambiente editorial estará saturado. Isto tem a ver com a concorrência de notícias que há para ocupar as páginas dos jornais. Como é que se conquista e disputa espaço editorial? É apenas e só pelo interesse da notícia?*

PF – Voltando um bocadinho atrás, se é que isso é interessante para si. Eu não sei o que é que é saturação editorial e não acho que haja saturação nenhuma em coisa alguma. Até, vamos lá a ver, nós estamos num mundo de ambiente concorrencial, não é?

Investigadora – *Sim.*

**PF – Portanto, num ambiente concorrencial, eh pá, cada um escreve o que quer, cada um tenta vender o que quer e depois logo se vê.**

Investigadora – *É tudo noticiável.*

**PF – Sim, repare, hoje os media não podem ser vistos como uma estrutura empresarial e de classes profissionais estratificadas, num sistema mais ou menos oitocentista ou novecentista. É preciso uma carteira profissional para escrever assim e assado. Eh pá, não, ouça, hoje qualquer um é jornalista. Os media são mais que muitos. Eu diria que, cada vez mais, esta atomização dos media, faz com que o nosso consumo mediático seja hoje prescrito essencialmente pelos amigos. Portanto, é relativamente irrelevante uma conceptualização dos media com base, eh pá, temos os jornais conhecidos.**

Investigadora – *Mas continua a haver tabelas de publicidade. Continua a haver valores de referência. Continua a haver primetimes.*

**PF – Há tabelas de publicidade para medias não tradicionais, sabe? Eu planeio campanhas em sites e blogs que nunca ouvi falar. Portanto, isso hoje está perfeitamente profissionalizado. Quer dizer, diria, estou neste momento a planear uma campanha que tem um investimento de cento e cinquenta mil euros, e mais de metade vai para redes sociais. Não tem nada a ver com os media tradicionais. Não é por aí.**

Investigadora – *Sim, mas quando nós, se eu pensar numa estratégia de media relations, se eu precisar de, eu sei que há muito impacto nas redes sociais, e também já estudei isso, mas, se eu precisar, se estiver a liderar uma empresa e se voltarmos ao CEO, eu precisar de passar uma mensagem do CEO, certamente vai colocar o CEO a falar às oito da noite, se calhar no jornal da TVI.*

**PF – Lamento, mas discordo.**

Investigadora – *Ou passar a mensagem pelo Marcelo Rebelo de Sousa no domingo à noite. Não sei...*

PF – **Não. Em primeiro lugar, eu não seria capaz de generalizar assim. Depende da empresa. Se for uma empresa cotada, jamais em tempo algum, porei o CEO a falar no jornal da TVI ou mandarei um recado ao Marcelo Rebelo de Sousa. É muito mais eficaz fazer um take às oito da manhã na Reuters.**

Investigadora – *Sim, dependendo do que quiser apanhar.*

PF – **Não. Esta seria a minha decisão. A minha decisão técnica...**

Investigadora – *Sim, está a falar que quer apanhar os acionistas da empresa.*

PF – **Sim. Não, eu quero apanhar os fazedores de opinião que a mim me interessam, que são aqueles que determinam o valor da empresa, está a ver? O telejornal da TVI, primeiro eu tenho a certeza que o telejornal da TVI só me dá essa oportunidade se for interessante para eles. E portanto, eu, conhecendo os editores e o tipo de jornalismo, sei que só posso ter ali uma oportunidade, se a circunstância para mim for “é melhor aceitar do que negar”, ou seja, é melhor ir lá e dar a cara e aparecer e dar uma explicação, do que deixar aquela malta à solta a dizer trinta mil baboseiras.**

Investigadora – *Sim, sim. Eu estava-me a lembrar do caso Wikileaks, com o Carlos Santos Ferreira, em que ele foi à TVI ser entrevistado, porque interessava do ponto de vista pessoal, parar o ciclo. Desdramatizar, e depois isso acaba por, no dia seguinte, ser repercutido em todos os órgãos de comunicação social.*

PF – **Mas, se o exercício foi bom, a repetição também é bom.**

Investigadora – *Sim, e o exercício é bom porque acaba por ser, por se estar a jogar com prime-time.*

**PF – Não, porque é sempre melhor ser coautor do que ser objeto de...**

Investigadora – *Sim. Do que ser objeto de...*

**PF – Mas, já me perdi um bocadinho.**

Investigadora – *Estávamos a falar da saturação do espaço editorial.*

**PF – Ah. Portanto, eu acho se chamamos saturação a isto, então o que é que vamos chamar a isto daqui a dez anos? Ou daqui a seis meses, percebe? Eh pá, isso a mim não me preocupa. A questão é, como é que eu me torno relevante? Ou melhor, como é que eu conquisto relevância para a minha mensagem, ou para o meu protagonista? Aí é que está a dificuldade, porque hoje há uma atomização tal das audiências, que aquela coisa do silver bullet, eh pá, não tenho de me preocupar com isso, eu vou à RTP às oito da noite e falo para o país inteiro. Lamento, mas isso não existe mais, e vou-lhe dizer uma coisa, nunca existiu. Eu entrei para a RTP como jornalista, um ano e meio ou isso, antes da abertura da televisão à iniciativa privada, e, quando lá cheguei, enfim, já tinha um percurso sénior nos jornais, e dei-me conta de uma cultura muito interessante, que era uma cultura de autofoco, autocentragem. Portanto, toda a gente na RTP estava convencida de que às oito da noite parava o Mundo para ver as notícias. As pessoas estavam convencidas disso, quer dizer. E havia até alguns comportamentos mais problemáticos.**

Investigadora – *A nível regional parava o Mundo, se calhar.*

**PF – Deixe-me dar-lhe os dados.**

Investigadora – *Sim, exato. Eu tinha sete anos.*

**PF – Sabe. Ainda ontem vi uma entrevista do Bertrand Russell, e perguntavam-lhe “então, mestre, o que é que deixa aos seus discípulos como conselho? Deixo um conselho intelectual e um conselho moral.” E sabe qual era o conselho intelectual que**

ele dizia? “Eu acho que toda a gente que se dedica ao estudo, na vida académica ou na vida técnica, tem que fazer um esforço para, em qualquer circunstância, deixar falar os factos. Deixem falar os factos. Não queiram pôr os factos a dizer o que vos convinha mais, para ter impacto ou para ser agradável. Eh pá, deixem falar os factos. É muito difícil deixar falar os factos.” Portanto, a mim, quando me vêm com conversas “eu acho que”, eh pá, eu não sou um censor, pode achar o que entender, agora give me the data, ok? Bem, toda a gente achava que entrava o genérico e o país parava para venerar o apresentador da RTP. Na altura, o José Eduardo Moniz decidiu contratar a medição de audiências. Eh pá, algumas pessoas não percebiam porquê.

Investigadora – *Sim, ainda não se fazia na altura.*

PF – Ele, como era um homem esperto, percebeu que tinha que saber quanto antes, o que é que valia realmente a audiência da RTP, até para depois ter um comparativo com as privadas, que essas sim queriam certamente fazer valer também a sua capacidade de atração de audiências. E então, contrataram a Ecotel, que era uma empresa francesa com experiência na área. Quando vieram as primeiras medições, as pessoas não acreditaram. “Eh pá, isso tá mal, esses gajos não percebem nada”, etc., etc., etc., etc.. Sabe porquê? Porque, no prime-time da RTP, a única televisão, e com uma tradição de trinta e tal anos de voz autorizada e sábia de tudo quanto era relevante em Portugal, aquilo dava, na melhor das hipóteses, quarenta, trinta e nove, trinta e oito, quarenta e dois, dependendo se havia futebol ou não antes. Ou seja, menos de metade do país via a única televisão que existia. Ok! E a malta dizia “mas então, e os outros?”. Os outros não queriam nem saber. Se você for hoje fazer uma soma aritmética, numa mesma faixa horária, dos shares de todas, vai ver que aquilo dá trinta. Todos, todos, trinta, vinte e cinco, trinta e seis, eh pá. Quer dizer que os outros não estão nem aí, estão noutras conversas. Eu não sei que experiência é que você tem mas, a minha própria experiência, eh pá, hoje, a minha percentagem de consumo de conteúdos, digamos, em...

Investigadora – *Propostos por, sem ser...*

PF – Em terminais não tradicionais, digamos assim, é noventa por cento, ok? Noventa por cento. Vejo tudo, vejo muita televisão, leio muitos jornais, eh pá, mas smartphone, ipad, eh pá, o diabo. Agora, aquela coisa de, “ah, eu vou ao café ler o jornal”. Eh pá, eu já não sei o que isso é há quinze anos. Quer dizer, eu não sei o que é isso. Até, durante um tempo, tinha uma assinatura digital do Expresso, e depois, às vezes comprava, porque depois achava que ia ter oportunidade. Eh pá, esqueça, não... Portanto, em resumo, nem eu acho que haja saturação, nem eu acho que haja a possibilidade de voltar àquela situação de magia de que com um único tiro resolve o problema de chegar às audiências. Hoje é preciso ser muito mais esperto, esperto no sentido de expert, não é?

Investigadora – *Sim.*

PF – Portanto, mais cientista da coisa, e há que fazer uma escolha entre, ou você joga para o efeito real, ou para o efeito de ilusão junto do CEO. Eh pá, se você tem um CEO que é um bocadinho atrasado, e que ele próprio só vê televisão às oito da noite, eh pá, você leve-o aí, nem que seja a um temático qualquer, que só é visto por quinhentos gajos. Porque ele gosta da ideia de ter estado às oito em qualquer sítio com a câmara à frente. Agora, se você quer resultado concreto, se você sabe a quem é que quer dizer as coisas e quer chegar mesmo até eles, aí tem que se estruturar um pouco melhor, e tem que aprender alguma coisa mais do que uma mera intuição em impressionismo para obter esse resultado. Porque as coisas estão muito mais difíceis, está a ver?

Investigadora – *Qual é a importância, ao nível dos media relations, da relação, do contacto que se estabelece e se vai construindo?*

PF – É uma importância crítica mas não é um exclusivo da atividade de media relations, porque a importância das pessoas é total ou primordial em milhentas atividades, não é? Você escolhe um médico, provavelmente porque lhe falam bem do médico. Não acredito que você vá ali à internet e diz “estomatologista, olha este

apareceu em primeiro lugar, tuca”. Vai perguntar a quem já foi, quer dizer, há o tema dos prescritores. No caso dos media relations é a mesma coisa. Vamos lá a ver, eu fui jornalista, isso dá-me uma enormíssima vantagem, sim, junto daqueles que sabem que eu fui jornalista. O que quer dizer que aqueles que entraram no jornalismo nos últimos cinco ou dez anos, nunca conviveram comigo como jornalista. Bem, mas apesar de tudo, eu fu jornalista, portanto os arquétipos, os modelos de relacionamento, os modelos de trabalho, etc., são-me muito familiares. Portanto, é natural que eu consiga ter um grau de sintonia bastante mais perfeito do que alguém que aparece agora vindo de Marte, eh pá, ainda que encartado com milhentas coisas. Quer dizer, mas depois falta ali aquele touch, não é? Aquela connection mais emocional. Portanto, eu faço muita questão, não apenas por razões práticas mas também por razões pessoais, de valorizar os jornalistas, a sua realidade, quem são, o que fazem, como é que a vida deles está, como é que corre, etc., porque na verdade, o melhor primeiro passo é percebermos que andamos todos ao mesmo, cada um no seu papel, cada um na sua perspetiva, mas andamos todos ao mesmo, estamos todos a ganhar a vida, tentando fazer aquilo que sabemos fazer.

Investigadora – *E, como qualquer relação, é uma relação de poder, ou não?*

PF – Vamos lá a ver. Nós estamos numa sociedade tão aberta e tão escrutinada, que hoje o poder, o poder interessante, não é o poder de mandar, é o poder de ser útil, percebe? O poder de proporcionar ao outro aquilo que ele quer, na totalidade ou em parte. Se há um jornalista que quer aceder a uma entidade, ou a um protagonista, ou a uma informação, o meu poder não é pôr-lhe uma barreira, isso qualquer um faz. Vamos dizer assim, “eh pá, não posso”. Desde logo isto é uma resposta um bocado estúpida, porque, se o assessor de imprensa se apresenta por arrogância como o autorizador do acesso, está-se a pôr numa posição irrealista, digamos, de propriedade ou de owner da empresa ou do protagonista, e pode ser desautorizado, é muito óbvia, não é? Agora, o poder está, “ah, tu queres isso? Muito bem, eu posso ajudar-te”. Isso é o poder, o poder de ajudar, o poder de dar um contributo para a compreensão mais perfeita, até às vezes para elucidar o suficiente, de maneira a viabilizar uma conversa

**mais inteligente, mais informada. Isso sim é um poder. Informação é poder. Se eu souber mais, não é?**

Investigadora – *Que etapas do processo de co-autoria é que são controladas pelo assessor de imprensa?*

Paulo Fidalgo – **Em primeiro lugar pode ser controlada a fase da iniciativa. O assessor ser o despoletador do interesse do jornalista. Outra fase, poderá ser tentar entrar no processo de trabalho do jornalista, de maneira a criar-lhe dilemas virtuosos, dilemas positivos. Com isso, o assessor pode atrasar o processo dele, pode criar-lhe uma diferente prioridade, pode, inclusivamente, invalidar a curiosidade inicial ou a pertinência que ela assumia, no início da conversa. Depois, em alguns casos, fazer-lhe uma espécie “roubo de cena” e assumir um papel preponderante. Pode ainda fazer o aprimorar do discurso já feito, não retirando nada do que já foi dito antes, através da revisão formal do conteúdo e do seu formato. Por último, depende também da disponibilidade que o jornalista concede a si próprio para entrar nesta interação.**

Investigadora – *Quais os limites éticos da persuasão? O que é que se pode fazer, continuando a dizer a verdade? Pode-se distorcer, omitir?*

PF – **A verdade é sempre um ponto de vista. É um ponto de vista que encontra um suporte nos factos. Com os mesmos factos há diferentes histórias. Não me parece que tenha grande possibilidade de sucesso o assessor que faz da sua cartilha, a mentira. O que garante a capacidade de intervenção no sistema mediático, com sucesso consolidado ao longo do tempo, é a capacidade técnica de fazer prova de conhecimento daquilo que é relevante para o jornalista. A prova de familiaridade com os conceitos, as informações sobre o negócio é muito importante. E depois, a possibilidade de agarrar nessa matéria, que em parte é trazido jornalista, e em parte é contributo do assessor, e fazer uma proposta de discurso alternativo aquele que é o preconceito do jornalista, com vista a garantir o interesse no negócio. E o interesse no negócio é relativamente simples de enunciar: o interesse de cada negócio é, na base, perenidade do próprio negócio.**

**O interesse rei de qualquer negócio é poder abrir a porta no dia seguinte para continuar a vender. O que significa que qualquer ação de comunicação tem que visar essa continuidade. Por isso é que não faz muito sentido a mentira. A sua (do assessor) fórmula de apresentação da verdade tem de ser interessante, na medida em que as pessoas a queiram “comprar”, mas tem que ser fundamentada, no sentido de manter a continuidade do negócio.**

*Investigadora – Ao longo da sua vida profissional - como assessor de imprensa, como gestor profissional ao nível de Media Relations - dê-me 2 exemplos concretos de 1 jogada muito bem feita e de outra menos conseguida.*

**PF – O correr bem ou correr mal depende de 2 coisas: 1) qual era o prejuízo possível e quanto desse prejuízo foi evitado; 2) qual era o ganho possível e quanto desse ganho foi obtido. É tudo muito relativo. Vou descrever uma situação que correu bem. (situação partilhada em off).**

### **Entrevista Paulo Fidalgo – III**

**PF – No caso das situações menos positivas, as coisas correram bem. Muitas vezes, nós somos levados a desenvolver determinados processos de investimento em ações de comunicação, que partem de um pressuposto quanto ao potencial de resultado que elas contêm. O que eu de alguma forma aprendi, é que algumas vezes o contexto não favorece o resultado. Por mais que invista ou exercita a criatividade, o contexto limita muito o alcance das coisas. O meu conselho é que nessas situações (nesses contextos) não gaste mais “Latim” do que o estritamente necessário. Não ponha (desperdice) trunfos numa mão que não tem a mínima hipótese. Houve três ou quatro circunstâncias em que hoje eu digo que se calhar teria tido o mesmo resultado sem gastar tanto “Latim”. O contexto não era favorável a essa exploração do efeito positivo da ação.**

Investigadora – *Palavras-chave para competências profissionais core dos Media Relations.*

PF – 1) O que eu acho fundamental num Media Relations é a capacidade investigatória. Um Media Relations tem de atuar como um jornalista por conta própria. A primeira atitude é olhar para a sua realidade interna, como se ele próprio fosse um jornalista. Isso dá-lhe um alcance de lucidez muito relevante. Esta primeira fase de análise e compreensão, ganha em termos de eficácia e lucidez, se for feita com espírito jornalístico. 2) Depois, ancorar todo o seu exercício intelectual nos factos, isto é, não recusar os factos. Temos de construir um discurso sobre uma factualidade, que sirva de moeda comum. 3) Outra coisa é alguém assumir a sua soberania. Tem que ser alguém com muita certeza sobre aquilo que são os processos técnicos da comunicação e os processos jurídicos. Uma das coisas que sempre me impressionou é a aparente dificuldade ou impossibilidade de alguém dizer que não quer falar sobre determinado assunto. Ainda acho mais estranho que pessoas que decidiram que não vão falar, façam esse exercício de não falar, falando em andamento, subindo ou descendo escadas. É um exercício anedótico, quase circense, quando do meu ponto de vista, a afirmação do direito ao silêncio, deve ser feito usando as regras do discurso jornalístico. Isto é relevante porque, por uma lado, o assessor de imprensa não dever ser um factor de stress para o protagonista; por outro lado, deve ser um factor de assurancement, de garantia de que o que está a fazer é legítimo. Tem que ter experiência e maturidade. O assessor tem que ter muita segurança no Deve / Haver das circunstâncias. E isso requer muito conhecimento sobre o processo jornalístico e o processo jurídico-social. 4) Outro aspeto que eu considero fundamental é o vocabulário do negócio. Um assessor que não domina o vocabulário do negócio só diz generalidades. É muito importante que o mediador profissional saiba muito do negócio em que está inserido. 5) Acho também muito relevante a proficiência linguística. Eu aprendi nas redações que há uma hierarquia formal mas há uma hierarquia invisível, a do respeito. E o respeito é muito bonito e faz muito bem a muita coisa. E, portanto, se um assessor de imprensa for alguém com uma vida intelectual rica, diversificada, com outputs conhecidos, ele prova com o seu exercício

que está ao nível dele. E isso, diz-me a minha experiência, estabelece um padrão de relacionamento muito mais equilibrado, entre pares.

Investigadora – *O Comunicado de Imprensa ainda é uma ferramenta imprescindível? Tem só valor formal?*

PF – **O Comunicado de Imprensa há de sempre existir, porque em algumas circunstâncias ou determinados momentos, não há outra maneira de uma entidade ou protagonista se dirigir à imprensa, que não seja com uma formalização de um conteúdo sob a forma escrita ou audiovisual.**

Investigadora – *Noutro tempo, basta-se a si mesmo. Há estudos que indicam que a maioria dos comunicados enviados aos jornalistas não resultam em notícia.*

PF – **Eu não tenho essa experiência. Como é se pode dar a conhecer aquilo que temos para dizer? Só há 2 maneiras: fala e escreve. Não é optativo. Aquilo que eu aconselho aos meus clientes é que aceitem como padrão, a linguagem audiovisual. Porque está mais do que comprovado empiricamente que o grau de interesse e a eficácia da mensagem cresce exponencialmente. Claro que tem novas exigências. A linguagem audiovisual obriga a ter fórmulas mais curtas, sintéticas, pré-preparadas, e como têm algum custo tecnológico, existe depois um contributo da pós-produção para a sua eficácia. Mas as pessoas não deixaram de ler. Lêem é noutros suportes. Se lêem num site, qual é a diferença? Um comunicado não é só para a imprensa. É também para o público. O veículo seria a imprensa.**

**Há uma perda de eficácia mas não é só ao nível do Comunicado de Imprensa, é em tudo.**

**O que há é uma desmaterialização aceleradíssima, uma instantaneidade. Mas isso não muda a relevância de uma fórmula escrita. O que muda é a exigência. É preciso ser muito mais objetivo, mais jornalístico. Os modelos são os mesmos. Há um modelo que se universalizou. Ou se aceita e se trabalha sobre ele ou sai de cena.**

Investigadora – *Sem primetime como é que se escolhe o timing certo ou como é que se escolhe o meio, o canal e o formato?*

**PF – Há um primetime para respeitar. O primetime depende do agregado de leitores, dos media. Portanto, é preciso tratar cada canal com o conhecimento que se possa ter do seu grau de eficácia, do seu grau de impacto, das suas logísticas.**

Investigadora – *Como é que estão a ser trabalhados os Social Media, neste momento, como instrumentos de Media Relations?*

**PF – Nos Social Media devemos fazer algumas segmentações. Por um lado, há o lado da dimensão colaborativa que os Social Media suscitam. Depois temos um outro segmento, que podemos chamar o dos líderes de opinião autónomos: os blogs, os sites especializados. Pessoas que acumulam uma determinada experiência, saber, numa determinada atividade, e depois tornam-se naturalmente uma referência. Temos de saber sobre essas pessoas como se sabe sobre jornalistas. São também produtores e difusores de conteúdos. Depois temos as plataformas generalistas e que se tornaram omnipresentes, onde toda a gente está: o Facebook, o Twitter, o LinkedIn, etc. O que interessa é o que se passa antes de lá estar, pois neste momento ainda há direito à escolha. Na minha perspectiva, a decisão de estar não é cindível da estratégia com que se vai estar. E estando sempre a falar de entidades institucionais, estou hoje perfeitamente convencido de que não é possível estabelecer a fronteira entre o que é pessoal e o que é profissional. Não é possível essa ambiguidade. O grande dilema é “Estar para quê” e depois ser consistente ao longo do tempo, com esse objetivo e estratégia. Isso implica, desde logo, aceitar que há-de haver sempre um grau delegação na gestão dessas plataformas. Tal como na assessoria de imprensa, também aqui é preciso haver uma separação, caso contrário não há um bom juízo. Recomendo a existência de alguma delegação com algum suporte técnico de confiança, que com base nesta proximidade e conhecimento da estratégia, faça essa gestão. Porque é um media como outro qualquer.**

Investigadora – *Da parte dos clientes há a tendência de substituir o espaço publicitário pelo espaço editorial, conquistado através de estratégias de assessoria de imprensa, havendo menos dinheiro para investir em publicidade.*

**PF – A minha teoria de suporte à minha ação sempre foi a de nunca pagar por aquilo que posso obter sem gastar dinheiro ou gastando pouco. Isso significa que se eu consigo gerar atenção suficiente para a minha expectativa de impacto, através da disponibilização de informação aos jornalistas, ou de endereçamento das redações para a minha atividade, não vou comprar tempo ou espaço de publicitação. Porque entendo que é mais justo o negócio que estou a propor. Estou a propor um conteúdo que tem valor económico para o jornal, em troca do interesse que eu tiro da publicação dessa matéria.**

**Há circunstâncias em quem mesmo que se pretenda comprar espaço publicitário, a natureza do assunto não o permite, Não é lógico, não é a norma de mercado. Há resultado de impacto que só se pode obter através das notícias. E, portanto, isto não é fungível. Na maioria das circunstâncias, os 2 espaços não são passíveis de serem substituídos um pelo outro, em ambos os sentidos.**

**Continua a haver dinheiro. O que mudou foi a cultura: antes havia uma cultura de abundância; agora há uma cultura de escassez.**

**Para algumas empresas, pequenas e médias (empresas tecnológicas, start-ups), pode hoje valer a pena fazer um esforço adicional no espaço editorial, porque o valor noticioso do seu conteúdo é bastante superior ao valor económico exigido pelo investimento publicitário.**

**Há muitas coisas que influenciam a recepção mas o contexto é bastante relevante. Hoje, o contexto de recepção das notícias sobre empreendedorismo, inovações, é muito favorável. Qualquer atividade que tenha o tag inovação, é notícia.**

**A Televisão tende a usar a informação com uma preocupação semelhante à dos jornais, com rigor e relevância, mas também com entretenimento. O telejornal tem de ter um bocadinho de tudo: política, economia, desporto e um bocadinho de curiosidades. Se você se ajustar a esta estratégia, a esta necessidade que as Televisões têm, você vende este tipo de coisas com uma certa naturalidade.**

**Em muitos casos, não é possível o mesmo conteúdo ser notícia e publicidade ao mesmo tempo; em muitos casos, é perfeitamente possível, e quase lógico, que seja primeiro notícia, depois publicidade e depois exploração noticiosa da própria publicidade. E, sobretudo, para empresas sem poder de compra para publicidade, pode fazer sentido, em determinadas circunstâncias e setores de atividade, apostar nos Media Relations, porque é uma maneira relativamente barata, em comparação com grandes campanhas de publicidade, de obter notoriedade.**

*Investigadora – De vez em quando saem umas notícias sobre os Media Relations terem os dias contados. Qual é a sua opinião?*

**PF – Todos os dias se escrevem disparates e o Mundo não deixa de girar. O que se vai passar sobre a caducidade de profissões, sabemos pouco. Para mim, parece-me óbvio se os media continuam, tem que haver Media Relations.**

**Se estamos a falar dos media clássicos, e se admitirmos que o seu papel irá evoluir num sentido que, provavelmente, alguns temam que seja minoritário face a outras formas de propagação de conteúdos, diríamos que encurta o mercado, em termos de jornais, televisões. Mas o que eu vejo não é isso. O que eu vejo é aumentarem. Não me parece que haja evidências quantitativas no sentido de afirmar que há menos media do que havia ou que vá haver menos no futuro. O que há é medias diferentes. E se há medias diferentes do passado, então isso requer novos e mais Media Relations. Porque alguns não irão conseguir migrar de um modelo para outro e, porque havendo mais, é preciso nova gente, com novas qualificações técnicas, novas sensibilidades e uma perspetiva igualmente profissional.**

## **Anexo P – Código de Conduta do Gestor de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (APCE)**

### **CÓDIGO DE CONDUTA**

#### **do Gestor de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**

##### **Preâmbulo**

Com o objectivo de harmonizar e coordenar as práticas profissionais no âmbito da Comunicação Organizacional e Relações Públicas e de prosseguir a afirmação e credibilização da actividade e do sector, a Direcção da APCE, com o apoio do Conselho Consultivo, constituiu uma Comissão específica para retomar o aprofundamento e a discussão da designação oficial para os profissionais de Comunicação, ao serviço das diversas organizações. Uma questão de anos, que se projecta na ausência de enquadramento na lei fiscal e, também, na inexistência de um código de boas práticas próprio, para além daqueles que servem de referência, nomeadamente, os de organizações internacionais do sector.

O presente documento é, a partir de agora, a base orientadora para o exercício da actividade profissional, apontando-se, num futuro próximo, para a elaboração de outros referenciadores que, no âmbito da APCE, balizem, identifiquem e reconheçam os Gestores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

Os membros da Associação Portuguesa de Comunicação Empresarial, designada por APCE, assumem o compromisso de respeitar os princípios enumerados no presente Código de Conduta e de os difundir junto de todos os profissionais do sector.

Consciente do seu papel influenciador na sociedade, o Gestor de Comunicação Organizacional e Relações Públicas fundamenta a sua actuação na aceitação, sem qualquer reserva, de todos os princípios enunciados na Declaração Universal dos Direitos do Homem, na Declaração Universal dos Direitos da Criança, na Constituição da República Portuguesa e no Código Europeu da CERP – Confederação Europeia de Relações Públicas.

- 1 -



## Definições

1. **Gestor de Comunicação Organizacional e Relações Públicas.** É o profissional que desenvolve a sua actividade na construção e defesa da identidade e da reputação de organizações, nomeadamente, empresas, instituições públicas, privadas e sociais, e outras entidades, pessoas, bens ou serviços, assim como na expressão da sua identidade e credibilização, estabelecendo relações duradouras com os diferentes públicos.
2. **Actividade.** O Gestor de Comunicação Organizacional e Relações Públicas exerce a sua actividade através do aconselhamento, estratégia e operacionalização de planos e programas, apoiado na pesquisa, monitorização e análise do ambiente organizacional e seu contexto.

## Competências

O Gestor de Comunicação Organizacional e Relações Públicas desenvolve e exerce um conjunto de competências:

### Generais

- Liderança e trabalho em equipa
- Pensamento estratégico
- Análise e síntese
- Escrita e oralidade, em português e em línguas estrangeiras
- Gestão do tempo e dos recursos humanos e técnicos
- Comunicação interpessoal e de grupo
- Argumentação
- Proactividade

### Específicas

- Pesquisa, monitorização, gestão e organização de informação
- Análise de tendências e predição de consequências em diferentes ambientes, contextos socio-económicos e sectores de actividade
- Conhecimento e compreensão dos diferentes paradigmas, teorias e modelos de comunicação, sua aplicabilidade e limitações
- Gestão da relação com diferentes públicos/*stakeholders*
- Capacidade de influenciar percepções, opiniões e comportamentos
- Tecnologias da informação e da comunicação e das técnicas e instrumentos de comunicação organizacional e relações públicas

- 2 -

- Investigar, planificar, implementar e avaliar programas de Comunicação Organizacional e Relações Públicas
- Conhecimento dos constrangimentos éticos e legais inerentes à actividade profissional
- Gestão de temas sensíveis, questões problemáticas (*issues management*) e de comunicação de crise (*crisis management*), gestão de assuntos públicos (*public affairs*) e lóbi
- Planificação e implementação estratégica da comunicação.

## Valores

O Gestor de Comunicação Organizacional e Relações Públicas contribui para a credibilidade e constante dignificação da sua actividade, sendo elemento determinante na defesa de uma comunicação que respeite a **verdade**, a **lealdade**, a **confidencialidade** e a **liberdade**, valores éticos intrínsecos aos princípios constantes dos documentos a que se obriga.

- **Verdade**

O Gestor de Comunicação Organizacional e Relações Públicas adere ao exercício da actividade profissional apenas com verdade, em defesa dos interesses da entidade com quem *colabora*, dos clientes desta, para com os colaboradores e os seus diversos públicos, não infringindo os princípios éticos por que se rege, salvaguardando o interesse público.

- **Lealdade**

O Gestor de Comunicação Organizacional e Relações Públicas é leal à entidade que representa, salvaguardando sempre o interesse público.

- **Confidencialidade**

O Gestor de Comunicação Organizacional e Relações Públicas protege a informação confidencial relativa à entidade para quem trabalha, bem como a que se refere a outras entidades e a pessoas a que a tanto esteja obrigado, não a utilizando, em qualquer caso, para seu próprio benefício, ou de terceiros.

- **Liberdade**

O Gestor de Comunicação Organizacional e Relações Públicas acredita e defende o livre exercício dos direitos humanos, em especial, a liberdade de expressão, liberdade de reunião e liberdade dos meios de comunicação social, valores essenciais à prática da actividade profissional.

## Deveres Especiais

- **Formação**

O Gestor de Comunicação Organizacional e Relações Públicas deve ter como preocupação central a sua formação contínua, a melhoria das suas competências para a progressão na profissão, exercendo-a, logo que possível, devidamente acreditado.



- **Divulgação**

O Gestor de Comunicação Organizacional e Relações Públicas é o principal agente de promoção e divulgação da sua actividade profissional, quer junto dos seus pares, quer das empresas e outras entidades potenciais utilizadoras destes serviços, quer, ainda, da sociedade em geral.

- **Reputação**

O Gestor de Comunicação Organizacional e Relações Públicas é responsável pela progressiva visibilidade e reputação da profissão, e através da sua atitude, o reforço dos valores éticos e deontológicos.

- **Responsabilidade Social**

O Gestor de Comunicação Organizacional e Relações Públicas é elemento activo na sensibilização da consciência social, na defesa do Planeta, do ambiente, da biodiversidade, na luta contra a fome, a guerra, todas as formas de violência e injustiça, defendendo e apoiando políticas socialmente sustentáveis, a favor da paz.

## Fiscalização

A fiscalização do cumprimento do presente Código de Conduta é exercida, antes de mais, pelos associados da APCE e por quantos estejam em consonância com os princípios nele enunciados, cabendo à Direcção da Associação a responsabilidade da instrução de processos por eventuais infracções e pelo respectivo sancionamento, até à exclusão.

## Exclusão

O presente Código de Conduta é aceite pelo Gestor de Comunicação Organizacional e Relações Públicas associado da APCE, pelo que o não respeito pelos princípios nele enunciados poderá corresponder à sua exclusão da Associação.

## Representatividade

Pela progressiva representatividade da APCE enquanto entidade agregadora dos Gestores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, pretende-se que esta venha a constituir-se, a médio prazo, como entidade autenticadora e credenciadora do exercício da profissão.

\* \* \* \* \*

- 4 -

## **Anexo Q – Código de Ética da APECOM para a Profissão**

### **1. Disposições gerais**

Uma empresa membro da APECOM deve:

1.1. Observar os mais elevados padrões de profissionalismo no exercício da função de Comunicação e tratar com honestidade seus clientes antigos e atuais, colegas associados e outros profissionais, intermediários, meios de comunicação, funcionários e, especialmente, o público.

1.2. Conhecer, respeitar e atuar em conformidade com o presente código, bem como as recomendações e orientações emitidas pela APECOM.

1.3. Aceitar as disposições deste Código e contribuir para que os outros associados as aceitem como princípios à luz dos quais se devem tomar as decisões adequadas, face a qualquer questão que surja na sua atividade profissional. Qualquer associada que conscientemente permita que o seu pessoal atue em contradição com estes princípios, é tida como participante em tal ação, considerando-se como tendo infringido o presente código.

1.4. Evitar a tomar parte em qualquer prática ou comportar-se de forma a prejudicar a reputação da Associação e os interesses da atividade.

### **2. Conduta em relação ao público, aos meios de informação e a outros profissionais.**

Uma empresa membro deve:

2.1. Conduzir as suas atividades profissionais tendo sempre em atenção o interesse público.

2.2. Respeitar a verdade, não propagando, intencional ou irrefletidamente, informações falsas ou incorretas.

2.3. Respeitar os códigos próprios dos profissionais com quem eventualmente trabalhe em conjunto e não participar intencionalmente e qualquer infração aos mesmos.

2.4. Respeitar as confidências recebidas no decorrer da sua atividade profissional.

### **3. Conduta em relação ao cliente:**

Uma empresa membro deve:

3.1. Guardar sigilo sobre informações obtidas tanto de cliente atuais como antigos e não revelar ou utilizar essas informações em prejuízo dos mesmos ou para seu próprio benefício, exceto quando o cliente as tenha previamente divulgado em público, tenha dado autorização específica para a sua divulgação ou quando tal for requerido por mandato judicial.

3.2. Informar os seus clientes sobre quaisquer interesses financeiros que detenha ou qualquer dos seus empregados detenha noutra empresa ou com pessoas cujos serviços recomende.

3.3. Dar conhecimento ao cliente de honorário, comissões ou outros valores que venha a receber, no âmbito duma mesma ação, de outras fontes que não o próprio cliente.

3.4. Estar habilitada a negociar com os clientes tendo em considerações todas as circunstâncias de cada situação específica.

E em particular:

a) O tempo a dispensar com realização trabalho;

- b) A especificidade da questão, caso, problema ou trabalho e as dificuldades associadas à sua realização;
- c) As capacidades profissionais ou especializadas e os níveis qualificação do seu “staff”, ou dos consultores externos que se ocupem desse caso, o tempo despendido e o grau de responsabilidade envolvido;
- d) A quantidade de documentação necessária a ser examinada ou preparada e a sua importância;
- e) O lugar e as circunstâncias em que o trabalho é realizado, no total ou em parte;
- f) O âmbito, a extensão, e o valor da tarefa a desempenhar e a sua importância para o cliente, em termos de decisão ou de projeto.

Uma empresa membro não deve:

3.5 Fazer uso errado da informação relativa aos assuntos do seu cliente, para lucro financeiro de outro.

3.6 Servir um cliente em termos ou condições que possam comprometer a sua independência, objetivo ou integridade.

3.7 Aceitar a representação de interesses que possam estar em conflito ou em concorrência entre si. Sem consentimento expresso dos clientes neles envolvidos.

3.8 Garantir a obtenção de resultados que ela própria saiba de antemão não ter capacidade de atingir.

#### **4. Conduta em relação aos colegas:**

Uma empresa membro deve:

4.1. Observar os mais elevados padrões de exatidão e verdade, e não utilizar ideias ou pressões que tenham sido concebidas por outrem.

4.2. Ser livre de expor as suas capacidades ou oferecer os seus serviços a qualquer potencial cliente, quer por sua própria iniciativa quer a pedido deste, desde que, ao fazê-lo, não procure quebrar qualquer contrato existente ou diminuir a reputação ou capacidade de qualquer outra agência já ao serviço desse cliente.

Uma empresa membro não deve:

4.3. Depreciar a reputação ou a prática profissional de outro membro da Associação.

## **Anexo R – Acordos de Estocolmo**

As consultoras de Comunicação e Relações Públicas são empresas prestadoras de serviços profissionais que ajudam os clientes a influenciar opiniões, atitudes e comportamentos. Em paralelo com esta influência surge a responsabilidade para com os nossos clientes, os nossos colaboradores, a nossa profissão e a sociedade em geral.

### **Aconselhamento Objetivo**

As consultoras de Comunicação e Relações Públicas não podem ter interesses que possam comprometer a sua função de consultores independentes.

Devem abordar os seus clientes com objetividade, de forma a ajudá-los a adoptar a melhor estratégia e comportamento de comunicação.

### **Responsabilidade Social**

Uma sociedade aberta, liberdade de expressão e uma imprensa livre criam o contexto para a profissão de relações públicas.

As consultoras funcionam no quadro de uma sociedade aberta, obedecem às suas regras e trabalham com clientes que adotam a mesma filosofia.

### **Confidencialidade**

A confiança está no centro da relação entre o cliente e uma consultora de comunicação e relações públicas.

A informação que tenha sido fornecida em confidência por um cliente e que não seja publicamente conhecida não deve ser partilhada com outrem sem o consentimento do cliente.

### **Integridade na Informação**

As consultoras de relações públicas não devem conscientemente iludir uma audiência em matéria de informação factual, ou sobre os interesses que um cliente representa.

As consultoras devem fazer todos os seus melhores esforços no sentido de pugnar pela exatidão.

### **Cumprimento das Metas**

As consultoras devem trabalhar com os clientes no sentido de estabelecer previamente expectativas claras sobre o resultado dos seus esforços.

Devem definir objetivos específicos para as ações de comunicação e depois trabalhar no sentido de cumprir essas metas.

As consultoras não devem oferecer garantias que não sejam razoáveis, ou que comprometam a integridade dos canais de comunicação.

### **Conflitos**

As consultoras podem representar clientes com interesses conflitivos.

O trabalho para um novo cliente conflitivo não deve começar sem que seja oferecida a oportunidade ao cliente existente de exercer quaisquer direitos inerentes ao contrato entre o cliente e a consultora.

### **Representação**

As consultoras podem recusar ou aceitar um trabalho com fundamento nas opiniões pessoais dos gestores das empresas ou no enfoque da organização.

## **Práticas Empresariais e de Gestão**

No contacto com todos os públicos as consultoras de comunicação e relações públicas devem adotar um comportamento ético e implementar as melhores práticas empresariais conhecidas.

## Anexo S – Comunicados de imprensa do Millennium bcp (4.º trimestre 2010)



### Comunicado

2010.Outubro.4

#### MÉDIS LANÇA PLANO DE SAÚDE MÉDIS VINTAGE

A Médís acaba de lançar o **Médís Vintage**, um plano de saúde diferenciador para o segmento sénior, dirigido a Clientes com idades compreendidas entre os 55 e os 75 anos.

Disponível por 30€/mês, na opção **Médís Vintage**, este novo plano de saúde dá a resposta adequada a uma necessidade antiga do mercado e a uma ambição da Médís - proporcionar aos Clientes seniores uma protecção eficaz na saúde a um preço acessível.

O **Médís Vintage** reúne todas as vantagens da Médís, desde o acesso à Rede de Prestadores de Cuidados de Saúde, passando pelo Médico Assistente Médís e pela Linha Médís. Para além das coberturas de Hospitalização e Ambulatório, inclui uma cobertura de Doenças Graves até 1M€ na opção mais completa. Assente no conceito de *managed care* permite financiar cuidados de saúde (o Prestador da Rede factura directamente à Médís) ficando a cargo do Cliente o co-pagamento de 50%, representando, deste modo, um esforço financeiro consideravelmente menor para fazer face a despesas de saúde.

A oferta é modelada às necessidades do segmento sénior, seja através da cobertura de Assistência, que inclui por exemplo serviços de enfermagem, seja através da acessibilidade, uma vez que o prémio de seguro não aumenta com a idade, nem existe idade de limite de permanência.

Direcção de Relações  
com Investidores  
Sofia Raposo  
Telf. +351 211 131 080  
sofia.raposo@millenniumbcp.pt

Direcção de Comunicação  
Miguel Magalhães Duarte  
Telf. +351 211 131 840  
miguel.duarte@millenniumbcp.pt

Contacto de Imprensa  
Erik T. Burns  
Telf. +351 211 131 242  
Tlm. +351 917 265 020  
erik.burns@millenniumbcp.pt

Médís - Companhia Portuguesa de Seguros de Saúde, S.A., sociedade anónima com sede na Avenida José Malhoa, nº 27, em Lisboa, pessoa colectiva nº 503496944 e matriculada sob esse número na Conservatória do Registo Comercial de Lisboa, com o capital social de € 12.000.000,00.

1/1



26 de Outubro de 2010

## Actividade do Bank Millennium (Polónia) no 3º Trimestre de 2010

O Banco Comercial Português, S.A. informa que o Bank Millennium S.A. com sede em Varsóvia, Polónia, entidade na qual detém 65,5% do capital e que consolida nas suas contas pelo método integral, divulgou hoje o seguinte comunicado:

"No 3º trimestre de 2010, o Bank Millennium continuou a melhorar a rentabilidade, tendo o resultado líquido crescido 10% no 3T face ao 2T, atingindo 76,3 milhões de zlotys (19,0 milhões de euros), e o resultado líquido acumulado atingiu 213,9 milhões de zlotys (53,4 milhões de euros) nos 9M de 2010. Os principais factores do crescimento do resultado líquido foram o aumento dos proveitos base e a forte disciplina de custos. Destaca-se particularmente pela positiva a melhoria sustentada da margem financeira, que cresceu 9% numa base trimestral e 51% numa base anual. A forte melhoria do crédito com imparidade permitiu reduzir o custo do risco face ao ano anterior. O 3º trimestre registou também maiores vendas de crédito a particulares, tanto à habitação como ao consumo.

### a) Situação macroeconómica na Polónia no 3T 2010

O terceiro trimestre evidenciou a continuação da recuperação económica na Polónia. No segundo trimestre, o PIB cresceu 3,5% face a igual período do ano anterior, impulsionado pela reposição de inventários e pelo consumo privado. A dinâmica de investimento foi negativa, -1,7% face ao ano anterior, mas o valor foi muito melhor quando comparado com a queda de 12,4% no 1T2010 face ao ano anterior devido às difíceis condições climatéricas. No 3T, a construção e a produção de montagem aumentou mais de 7% em termos homólogos, após um crescimento de cerca de 2% no 2T

face a igual período do ano anterior, sugerindo que a dinâmica do investimento poderá voltar para território positivo. O investimento das empresas em produtos metálicos e máquinas foi provavelmente ainda atenuado devido à elevada incerteza e relativamente baixa, mas crescente, utilização da capacidade instalada. A produção industrial cresceu 11,9% no 3T2010 face ao trimestre homólogo, após o crescimento de 12,5% no 2T,

Direcção de Relações  
com Investidores  
Sofia Raposo  
Telf +351 211 131 080  
sofia.raposo@millenniumbcp.pt

Direcção de Comunicação  
Miguel Magalhães Duarte  
Telf +351 211 131 840  
miguel.duarte@millenniumbcp.pt

Contacto de Imprensa  
Erik T. Burns  
Telf. +351 211 131 242  
Tlm. +351 917 265 020  
erik.burns@millenniumbcp.pt



confirmando que a indústria continua a ser o principal motor do crescimento do valor acrescentado. A recuperação do sector parece estar a ser impulsionada pelas exportações e da procura interna. Os indicadores de confiança dos empresários sugerem que a economia deverá continuar a crescer, apesar da desaceleração prevista para a Zona Euro. O crescimento económico no 3T é estimado em cerca 3,6% face ao ano anterior.

O consumo privado recuperou no 2T e cresceu 3,0% em termos homólogos, após crescer 2,2% no 1T em termos homólogos. O consumo foi suportado pelo crescimento dos salários e diminuição do desemprego. As condições do mercado de trabalho melhoraram no 3T2010, impulsionadas por factores sazonais e a melhoria do sentimento económico. O desemprego desceu para 11,4% em Setembro, de 11,6% em Junho. As empresas continuaram a aumentar o emprego, enquanto o crescimento salarial foi moderado.

No terceiro trimestre de 2010, a inflação do IPC ficou abaixo da meta do Banco Nacional da Polónia. A inflação anual aumentou de 2,3% em Junho para 2,5% em Setembro, mas o aumento resultou de efeitos de base estatística e do preço da alimentação. Ao mesmo tempo, a inflação, excluindo alimentação e energia, caiu para 1,2% numa base anual, de 1,5% em Junho. O Conselho de Política Monetária manteve a taxa de juro inalterada em 3,50% no terceiro trimestre de 2010. No entanto, a expectativa de uma política monetária mais restritiva prevalece para este ano.

No terceiro trimestre de 2010, os depósitos dos particulares cresceram de forma muito moderada, em linha com o crescimento estável dos salários. Os depósitos das empresas aumentaram ligeiramente, apoiados pela melhoria da situação financeira das empresas. Ao mesmo tempo, a elevada liquidez das empresas e a baixa actividade de investimento limitou a procura do crédito às empresas. O crédito a particulares registou um crescimento moderado no 3T2010. A carteira de crédito foi influenciada pela valorização do PLH, que reduziu o valor em zlotys dos empréstimos em moeda estrangeira.

**b) Demonstração de resultados do 1ºS 2010**

| Proveitos operacionais<br>(milhões de zlotys) | 3T<br>2010   | 2T<br>2010   | 9M<br>2010     | 9M<br>2009     | Var<br>trimestral | Var<br>anual |
|---|--------------|--------------|----------------|----------------|-------------------|--------------|
| Margem financeira *                           | 261,1        | 240,2        | 734,8          | 485,4          | 8,7%              | 51,4%        |
| Comissões líquidas                            | 135,4        | 136,2        | 419,4          | 354,5          | -0,6%             | 18,3%        |
| <b>Proveitos base**</b>                       | <b>396,6</b> | <b>376,4</b> | <b>1.154,2</b> | <b>840,0</b>   | <b>5,3%</b>       | <b>37,4%</b> |
| Outros proveitos ***                          | 21,0         | 26,9         | 90,2           | 196,9          | -21,8%            | -54,2%       |
| <b>Proveitos operacionais</b>                 | <b>417,6</b> | <b>403,3</b> | <b>1.244,4</b> | <b>1.036,8</b> | <b>3,5%</b>       | <b>20,0%</b> |

\* *Dados Pro-forma: Margem financeira inclui margens de todos os derivados. A partir de 1 de Janeiro de 2006, o Banco passou a tratar os empréstimos hipotecários em divisas e a taxa variável, os depósitos a taxa variável em e os swaps de divisas e de taxas de juro com eles relacionados de acordo com os princípios contabilísticos aplicáveis às coberturas (a partir de 1 de Abril de 2009, o Banco estendeu esses princípios também aos swaps de divisas). A margem destas operações reflecte-se na margem financeira desde que foi adoptada essa alteração. No entanto, como este tratamento contabilístico não abrange toda a carteira denominada em moeda estrangeira, o Banco disponibiliza dados pro-forma que incluem a margem dos produtos derivados na margem financeira, enquanto que em termos contabilísticos, parte da margem (60,3 milhões de zlotys nos 9M2010 e 82,4 milhões de zlotys nos 9M2009) é incluída em outros proveitos. É entendimento do Banco que esta metodologia permite uma melhor percepção da evolução deste item numa perspectiva económica.*

\*\* *margem financeira e comissões líquidas*

\*\*\* *incluindo "outros proveitos e custos de exploração"*

A **margem financeira (pro-forma)** continuou a mostrar um crescimento em linha com os trimestres anteriores e atingiu 734,8 milhões de zlotys (183,4 milhões de euros) nos nove meses de 2010. Isto representa um crescimento de 51% face ao período homólogo do ano anterior e uma aceleração do crescimento da margem para 9% em termos trimestrais. A taxa de margem financeira (sobre os activos geradores de juros) cresceu durante o 3T de 2,12% para 2,36% e o *spread* médio dos depósitos voltou a ser positivo: 0,03%. Do lado do activo, o Banco também conseguiu melhorar ligeiramente o *spread* médio para 2,98%.

As **comissões líquidas** atingiram 419,4 milhões de zlotys (104,7 milhões de euros) durante os 9 meses de 2010, o que significa um aumento de 18% em relação a igual período do ano anterior. O crescimento foi impulsionado pelos cartões, produtos de poupança relacionados com o mercado de capitais e contas à ordem. Num base trimestral, as comissões mantiveram-se estáveis, com comissões de cartões mais altas, que compensaram parcialmente as menores comissões em vendas de produtos de poupança de terceiros.

Os **outros proveitos** (inclui o saldo líquido de outros proveitos e outros custos de exploração) atingiu 90,2 milhões de zlotys (22,5 milhões de euros) durante os nove meses de 2010 e 21 milhões de zlotys

(5,2 milhões de euros) durante o 3T. O montante do 3T foi ligeiramente inferior ao do 2T já que a melhoria dos proveitos cambiais foi compensado pelo impacto negativo da valorização dos *swaps*

Os **proveitos operacionais** do Banco atingiram 1.244,2 milhões de zlotys (310,5 milhões de euros) nos nove meses de 2010, sendo 20% maior do que no período homólogo do ano anterior, devido a um crescimento de 37,4% dos proveitos base (margem financeira e comissões líquidas).

| <b>Custos operacionais</b><br>(milhões de zlotys) | <b>3T</b><br><b>2010</b> | <b>2T</b><br><b>2010</b> | <b>9M</b><br><b>2010</b> | <b>9M</b><br><b>2009</b> | <b>Var</b><br><b>trimestral</b> | <b>Var</b><br><b>anual</b> |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------------|----------------------------|
| Custos com pessoal                                | 135,3                    | 133,1                    | 390,8                    | 363,4                    | 1,7%                            | 7,5%                       |
| Custos administrativos                            | 120,2                    | 117,1                    | 350,6                    | 358,6                    | 2,6%                            | -2,2%                      |
| Amortizações*                                     | 18,1                     | 18,6                     | 56,0                     | 60,5                     | -2,8%                           | -7,4%                      |
| <b>Total custos operacionais</b>                  | <b>273,7</b>             | <b>268,9</b>             | <b>797,3</b>             | <b>782,4</b>             | <b>1,8%</b>                     | <b>1,9%</b>                |

\* Inclui imparidades de activos não-financeiros

Os **custos totais** mantiveram-se estáveis tanto em termos anuais (1,9% de crescimento), quer em termos trimestrais (+1,8% de crescimento), o que reflecte a forte disciplina de custos implementada no Bank Millennium.

Os **custos com pessoal** cresceram 1,7% face ao 2T e o nível de colaboradores estabilizou nos 6.179 pessoas.

A estrutura de colaboradores do Millennium Bank é apresentado na tabela abaixo:

| <b>Estrutura de colaboradores (em FTE's)</b> | <b>30.09.2010</b> | <b>30.06.2010</b> | <b>30.09.2009</b> | <b>Var. anual</b> |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Bank Millennium S.A.                         | 5.790             | 5.791             | 5.930             | -140              |
| Millennium Leasing Sp. z o.o.                | 238               | 240               | 229               | 9                 |
| Millennium Dom Maklerski S.A.                | 115               | 113               | 107               | 8                 |
| Millennium TFI S.A.                          | 30                | 30                | 29                | 1                 |
| Outras subsidiárias                          | 6                 | 6                 | 12                | -6                |
| <b>Total</b>                                 | <b>6.179</b>      | <b>6.180</b>      | <b>6.307</b>      | <b>-128</b>       |

Os **outros custos administrativos** foram 2,2% inferiores nos 9 primeiros meses de 2010, quando comparado com o mesmo período de 2009. Em base trimestral, os custos aumentaram 2,6%, principalmente impulsionados pelos custos de marketing associados com as recentes campanhas publicitárias de produtos bancários (por exemplo, crédito à habitação e poupanças).



As **amortizações** (incluindo dotações para imparidades em activos não-financeiros) diminuíram 2,8% e 7,4% numa base trimestral e anual, respectivamente.

O **rácio de eficiência** atingiu 64,1% nos nove meses de 2010 e foi muito inferior ao nível registado nos nove meses de 2009 (75,5%), demonstrando uma melhoria significativa na eficiência do Banco.

As **dotações líquidas para imparidades** durante os 9 meses de 2010 ascenderam a 180,7 milhões de zlotys (EUR 45,1 milhões) e foram 48% inferiores ao montante de 344,7 milhões de zlotys (86,0 milhões de euros) dos 9 meses de 2009. Em termos relativos, as dotações criadas nos 9 meses 2010 representavam 70 pontos base da carteira média de crédito (valor anualizado), o que representa um decréscimo face aos 133 pontos base durante os nove meses de 2009. As dotações para imparidades efectuadas durante o 3T (50,7 milhões zlotys ou 12,7 milhões de euros) foram semelhantes às 46,8 milhões de zlotys (11,7 milhões de euros) criadas no 2T2010.

O **resultado antes de impostos** do Bank Millennium nos nove meses de 2010 ascendeu 266,4 milhões de zlotys (66,5 milhões de euros) e o **resultado líquido** foi de 213,9 milhões de zlotys (53,4 milhões de euros), enquanto que nos nove meses de 2009 se verificou uma perda causada por dotações para imparidades extraordinárias no 3T 2009. No 3.º trimestre de 2010, o resultado líquido atingiu 76,3 milhões de zlotys (19,0 milhões de euros), representando um crescimento de 10% face ao trimestre anterior.

#### c) Resultados do negócio no 3ºT 2010

O **total de activos** do Banco atingiu 44.797 milhões de zlotys (11.242 milhões de euros) a 30 de Setembro de 2010, um valor 1,9% superior ao ano anterior.

O total de **depósitos** e obrigações de retalho do Bank Millennium registou um crescimento visível de 9,8% face ao ano anterior, atingindo 33.669 milhões de zlotys (8.450 milhões de euros), mantendo-se estável em base trimestral. Os depósitos de retalho cresceram 1,6% face ao ano anterior embora com uma redução de 1,5% no trimestre. Os depósitos de empresas evidenciaram um elevado aumento de 27,2% comparando com o período homólogo, crescendo 2,9% relativamente ao trimestre anterior.



As **amortizações** (incluindo dotações para imparidades em activos não-financeiros) diminuíram 2,8% e 7,4% numa base trimestral e anual, respectivamente.

O **rácio de eficiência** atingiu 64,1% nos nove meses de 2010 e foi muito inferior ao nível registado nos nove meses de 2009 (75,5%), demonstrando uma melhoria significativa na eficiência do Banco.

As **dotações líquidas para imparidades** durante os 9 meses de 2010 ascenderam a 180,7 milhões de zlotys (EUR 45,1 milhões) e foram 48% inferiores ao montante de 344,7 milhões de zlotys (86,0 milhões de euros) dos 9 meses de 2009. Em termos relativos, as dotações criadas nos 9 meses 2010 representavam 70 pontos base da carteira média de crédito (valor anualizado), o que representa um decréscimo face aos 133 pontos base durante os nove meses de 2009. As dotações para imparidades efectuadas durante o 3T (50,7 milhões zlotys ou 12,7 milhões de euros) foram semelhantes às 46,8 milhões de zlotys (11,7 milhões de euros) criadas no 2T2010.

O **resultado antes de impostos** do Bank Millennium nos nove meses de 2010 ascendeu 266,4 milhões de zlotys (66,5 milhões de euros) e o **resultado líquido** foi de 213,9 milhões de zlotys (53,4 milhões de euros), enquanto que nos nove meses de 2009 se verificou uma perda causada por dotações para imparidades extraordinárias no 3T 2009. No 3.º trimestre de 2010, o resultado líquido atingiu 76,3 milhões de zlotys (19,0 milhões de euros), representando um crescimento de 10% face ao trimestre anterior.

#### c) Resultados do negócio no 3ºT 2010

O **total de activos** do Banco atingiu 44.797 milhões de zlotys (11.242 milhões de euros) a 30 de Setembro de 2010, um valor 1,9% superior ao ano anterior.

O total de **depósitos** e obrigações de retalho do Bank Millennium registou um crescimento visível de 9,8% face ao ano anterior, atingindo 33.669 milhões de zlotys (8.450 milhões de euros), mantendo-se estável em base trimestral. Os depósitos de retalho cresceram 1,6% face ao ano anterior embora com uma redução de 1,5% no trimestre. Os depósitos de empresas evidenciaram um elevado aumento de 27,2% comparando com o período homólogo, crescendo 2,9% relativamente ao trimestre anterior.

Em simultâneo, os outros **produtos de investimento** (não reflectidos em balanço, como os fundos de investimento e produtos de poupança de seguros) mantiveram uma tendência de forte crescimento: 34,5% de crescimento anual, mais 1.031 milhões de zlotys (259 milhões de euros), e 5,2% de crescimento trimestral, aumentando 197 milhões de zlotys (49 milhões de euros). A 30 de Setembro de 2010, o Banco registava um total de 4.021 milhões de zlotys (1.009 milhões de euros) de produtos de investimento excluindo os depósitos vendidos aos clientes, incluindo 2.541 milhões de zlotys (638 milhões de euros) em fundos de investimento, que permite ao Bank Millennium deter uma quota de mercado de 3,7%.

O total de recursos de clientes do Banco, que inclui depósitos, obrigações vendidas aos clientes de retalho e outros produtos de investimento, atingem 37.689 milhões de zlotys (9.458 milhões de euros) no final de Setembro de 2010, o que representa um aumento de 12,0% no ano e 0,6% no trimestre.

A estrutura de recursos do Banco está apresentado na tabela abaixo:

| Recursos de Clientes<br>(PLN milhões)  | 30.09.2010      | 30.06.2010      | 30.09.2009      | Variação    |              |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-------------|--------------|
|  |                 |                 |                 | Trimestral  | Anual        |
| Depósitos de particulares *            | 21.196,4        | 21.516,3        | 20.865,2        | -1,5%       | 1,6%         |
| Depósitos de empresas e sector público | 12.472,2        | 12.116,4        | 9.805,4         | 2,9%        | 27,2%        |
| <b>TOTAL</b>                           | <b>33.668,6</b> | <b>33.632,6</b> | <b>30.670,6</b> | <b>0,1%</b> | <b>9,8%</b>  |
| Produtos de investimento               | 4.020,8         | 3.823,5         | 2.990,1         | 5,2%        | 34,5%        |
| <b>TOTAL de Recursos</b>               | <b>37.689,4</b> | <b>37.456,2</b> | <b>33.660,6</b> | <b>0,6%</b> | <b>12,0%</b> |

\* Inclui obrigações do retalho emitidas pelo Banco e depósitos sob forma de apólices de seguros

O total de **crédito** do Bank Millennium atingiu 35.575 milhões de zlotys (8.928 milhões de euros) no final de Setembro de 2010, o que significou um acréscimo em termos anuais de 5,6%, em grande medida causado pelas variações cambiais. Em base trimestral, a carteira de crédito diminuiu 2,5%, mas de facto registou um ligeiro crescimento de cerca de 0,5% se excluirmos as variações cambiais.

O crédito a particulares, que representa 75% do total da carteira de crédito, registou um aumento de 6,6% face ao ano anterior, atingindo 26.670 milhões de zlotys (6.693 milhões de euros) no final de Setembro de 2010, tendo o crédito à habitação atingido 23.658 milhões de zlotys (5.937 milhões de euros). Apesar das elevadas vendas de crédito habitação no 3º trimestre (485 milhões de zlotys,



ou 121,7 milhões de euros), o total da carteira de crédito à habitação desceu 3,2% face a Junho de 2010 devido ao impacto do efeito cambial. O crédito ao consumo cresceu 2,3% em termos trimestrais, impulsionado pelo seu principal produto, o crédito automóvel, que aumentou 18% no trimestre para 280 milhões de zlotys (70 milhões de euros).

O efeito cambial também condicionou a evolução do crédito ao segmento empresas, que evidenciou um modesto decréscimo de 1,9% no trimestre. Em base anual, o crédito a empresas cresceu 2,6%, tendo-se observado uma tendência positiva no leasing e factoring, onde o Banco mantém elevadas quotas de mercado de 7,1% e 6,8%, respectivamente. Se excluirmos o segmento de grande empresas (com volume de negócio superior a 200 milhões de zlotys / 50 milhões de euros), o crédito concedido aos outros segmentos de empresas no final de Setembro de 2010 aumentou 1,3 mil milhões de zlotys / 0,3 mil milhões de euros (+32%) quando comparado com o ano anterior, e representando 80% do crédito a empresas.

A estrutura e evolução do crédito a clientes do Bank Millennium, por principais rúbricas, são apresentadas na tabela seguinte:

| Crédito a clientes<br>(PLN milhões) | 30.09.2010      | 30.06.2010      | 30.09.2009      | Variação     |             |
|-------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|--------------|-------------|
|                                     |                 |                 |                 | Trimestral   | Anual       |
| Crédito a particulares              | 26.669,9        | 27.391,9        | 25.024,1        | -2,6%        | 6,6%        |
| - crédito à habitação               | 23.657,6        | 24.318,7        | 22.163,1        | -2,7%        | 6,7%        |
| - outros créditos a particulares    | 3.012,3         | 3.073,2         | 2.861,0         | -2,0%        | 5,3%        |
| Crédito a Empresas                  | 8.904,8         | 9.074,2         | 8.678,8         | -1,9%        | 2,6%        |
| - leasing                           | 3.263,4         | 3.378,9         | 3.319,8         | -3,4%        | -1,7%       |
| - outros créditos a empresas        | 5.641,4         | 5.695,3         | 5.359,0         | -0,9%        | 5,3%        |
| <b>Total de crédito</b>             | <b>35.574,7</b> | <b>36.466,1</b> | <b>33.702,9</b> | <b>-2,4%</b> | <b>5,6%</b> |

**d) Qualidade dos activos, solvabilidade e liquidez**

O valor total do **crédito com imparidade** reduziu-se pela primeira vez desde o 3º trimestre de 2008 em 63 milhões de zlotys (15,8 milhões de euros), para 2.159 milhões de zlotys (541,8 milhões de euros). A utilização de imparidades situou-se em apenas 20 milhões de zlotys (5,0 milhões de euros)

durante o trimestre, pelo que a melhoria efectiva do crédito com imparidade atingiu 43 milhões de zlotys (10,8 milhões de euros).

A descida de exposições com imparidade refere-se a crédito a empresas (-105 milhões de zlotys/-26,4 milhões de euros), enquanto que o aumento no segmento de particulares atingiu 43 milhões de zlotys (10,8 milhões de euros), dos quais 40 milhões de zlotys (10,0 milhões de euros) em crédito ao consumo. O crédito à habitação revelou uma boa evolução da qualidade de crédito, mantendo-se praticamente inalterada, e não tendo sido afectada pela apreciação do Franco Suíço (CHF) observada em especial no 2º trimestre.

A evolução dos principais indicadores do Grupo em termos de qualidade de crédito é apresentada abaixo:

| Indicadores de qualidade da carteira de crédito     | 30.09.2010 | 30.06.2010 | 30.09.2009 |
|---|------------|------------|------------|
| Crédito com imparidade (Milhões de PLII)            | 2.159      | 2.222      | 1.851      |
| Crédito vencido a mais de 90 dias (Milhões de PLII) | 1.055      | 982        | 807        |
| Provisões totais* (Milhões de PLII)                 | 1.187      | 1.180      | 1.053      |
| Rácio de crédito com imparidade (%)                 | 5,87       | 5,90       | 5,33       |
| Rácio de crédito vencido a mais de 90 dias (%)      | 2,87       | 2,61       | 2,32       |
| Provisões totais/Crédito com imparidade             | 55%        | 53%        | 57%        |

\* Desde 30 de Setembro de 2009, o Grupo efectuou uma utilização de provisões no montante de 167,9 milhões de zlotys e, no 3T2010, de 19,5 milhões de zlotys.

Em crédito vencido a mais de 90 dias, verificou-se um aumento de 73 milhões de zlotys (18,3 milhões de euros) devido à mudança de estado de alguns créditos a empresas e leasings, que já registavam imparidade.

Na sequência da já referida evolução cambial na carteira, registou-se uma queda no rácio de imparidade total durante o trimestre para 5,87% (a média do sector situava-se em 8,6% em Agosto de 2010) e um aumento do rácio de crédito vencido a mais de 90 dias para 2,87%, que se mantém muito abaixo do rácio principal.

A evolução trimestral da qualidade da carteira de crédito por segmento é apresentada no quadro seguinte:

| Tipo de crédito                  | Variação do crédito com imparidade (PLN m) | Rácio crédito vencido > 90 dias |              | Rácio crédito com imparidade |              | Cobertura por total de provisões a 31.09.10 |                                   |
|----------------------------------|--|---------------------------------|--------------|------------------------------|--------------|---|-----------------------------------|
|                                  |  | 30/06/10                        | 30/09/10     | 30/06/10                     | 30/09/10     | Crédito com imparidade                      | Crédito vencido a mais de 90 dias |
| Habitação                        | + 2,7                                      | 0,32%                           | 0,33%        | 0,74%                        | 0,77%        | 70%   | 163%                              |
| Outros -particulares             | + 39,6                                     | 10,9%                           | 12,1%        | 12,8%                        | 14,1%        | 83%   | 98%                               |
| Leasing                          | - 60,3                                     | 2,8%                            | 2,6%         | 14,4%                        | 13,1%        | 34%   | 167%                              |
| Empresas                         | - 44,8                                     | 6,9%                            | 7,7%         | 17,6%                        | 17,0%        | 48%   | 107%                              |
| <b>Carteira total de crédito</b> | <b>- 62,9</b>                              | <b>2,61%</b>                    | <b>2,87%</b> | <b>5,90%</b>                 | <b>5,87%</b> | <b>55%</b>                                  | <b>112%</b>                       |

O rácio de crédito à habitação com imparidade manteve-se a um nível reduzido, atingindo 0,77%. Neste segmento, o crédito vencido a mais de 90 dias era ainda mais baixo: 0,33%. No crédito ao consumo, o rácio de imparidade aumentou no trimestre para 14,1%.

O rácio de imparidade do crédito a empresas, após um agravamento temporário no 2º trimestre, retomou a sua tendência positiva iniciada no 1º trimestre, atingindo 13,1% em leasing e 17,0% em outro crédito a empresas.

Relativamente a rácios de cobertura, a cobertura do crédito com imparidade aumentou para 55% durante o trimestre. A cobertura do crédito vencido a mais de 90 dias mantém-se perto ou acima dos 100% em todos os segmentos de crédito.

O **rácio de Adequação de Capital (CAR)** mantém-se a num nível elevado neste trimestre de 14,8% e o Tier I em 12,6%.

A apreciação do zloty afectou os volumes de negócio durante o 3º trimestre de 2010, conduzindo a uma redução do rácio **Crédito/Depósitos** (de acordo com a definição indicada no quadro seguinte) para 102,2%, i.e., similar ao ano anterior.

| Principais rácios de solvabilidade e liquidez (%)   | 30.09.2010 | 30.06.2010 | 30.09.2009 |
|---|------------|------------|------------|
| Situação líquida consolidada (em milhões de zlotys) | 4.022      | 3.970      | 2.704      |
| Rácio Adequação de capital (CAR, consolidado)       | 14,8       | 14,0       | 11,4       |
| Tier 1 (consolidado)                                | 12,5       | 11,6       | 8,7        |
| Rácio Crédito sobre Depósitos *                     | 102,2      | 105,8      | 102,3      |

\* Inclui passivos (obrigações) da securitização de leasing, obrigações colocadas no retalho e transacções de repos com clientes.

#### e) Rating e principais indicadores da cotação da acção

Nos primeiros nove meses de 2010, os principais índices de acções da Bolsa de Valores de Varsóvia (WSE) valorizaram cerca de 11%. O índice principal mWIG40, que inclui o Bank Millennium, subiu 12%. No mesmo período, as acções do Bank Millennium valorizaram 17% (em comparação com a sua cotação ajustada), atingindo a capitalização bolsista 6,1 mil milhões de zlotys (1,5 mil milhões de euros) no final de Setembro 2010 (+46% desde o início do ano). Face ao período homólogo, as acções do Bank Millennium aumentaram 24% e a sua capitalização bolsista subiu 58%.

| Indicadores de Mercado                | 30.09.2010 | 04.01.2010 | 30.09.2009 | Var. desde 1-Jan (%) | Var. anual (%) |
|---------------------------------------|------------|------------|------------|----------------------|----------------|
| Número de acções (em milhares)        | 1.213.117  | 849.182    | 849.182    | 42,9                 | 42,9           |
| Volume diário (PLII milhares)         | 8.393      | -          | 8.289      | -                    | 1,3            |
| Preço das acções do Banco (PLII)      | 5,02       | 4.31*      | 4,06*      | 16,5*                | 23,6*          |
| Capitalização bolsista (PLII milhões) | 6.090      | 4.169      | 3.864      | 46,1                 | 57,6           |
| WIG - índice principal                | 45.237     | 40.775     | 24.036     | 10,9                 | 88,2           |
| WIG Banki                             | 6.647      | 6.003      | 2.799      | 10,7                 | 137,5          |
| mWIG 40                               | 2.653      | 2.378      | 2.259      | 11,6                 | 17,5           |

\* Cotação ajustada

Durante o 3º trimestre de 2010, as notações de rating atribuídas pela Moody's mantiveram-se inalteradas. Em Julho, a agência de rating Fitch baixou os ratings atribuídos ao Bank Millennium (Issuer Default Rating de longo e de curto prazo) de A/F1/AA+(pol) para A-/F2/AA (pol), na sequência de alteração dos ratings do Millennium bcp em 21 de Julho de 2010. O rating individual do Banco manteve-se inalterado em C/D.



Abaixo estão elencadas as notações de rating actuais do Bank Millennium pelas agências de rating Moody's e Fitch:

| Tipo de rating                    | FITCH     | MOODY'S  |
|-----------------------------------|-----------|--|
| Rating de depósito de longo-prazo | A-        | Baa2 (outlook negativo)                          |
| Rating nacional de longo-prazo    | AA(pol)   | -  |
| Rating de depósito de curto-prazo | F-2       | Prime-3  |
| Rating de solidez financeira      | C/D       | D (outlook estável)                              |
| Suporte                           | 1         | "elevada probabilidade" de suporte pela casa-mãe |
| Outlook                           | 1negativo |  |

**f) Principais factores que poderão afectar a situação financeira do Banco no 4ºT2010**

Os principais factores que poderão afectar a posição financeira do Banco no actual trimestre incluem:

- A taxa de desemprego poderá aumentar ligeiramente devido a factores sazonais mas é expectável que as condições no mercado de trabalho melhorem, fruto da recuperação económica. Consequentemente, a taxa de desemprego no final do ano não deverá ser superior à verificada em Dezembro de 2009, o que poderá limitar o risco de crédito associado ao crédito a particulares. O crescimento estável dos salários e o crescimento do emprego poderão suportar a procura de depósitos e fundos de investimento.
- A melhoria da situação financeira das empresas na Polónia poderá reduzir o risco de crédito associado ao crédito a empresas.
- O crescimento da produção e do comércio poderá aumentar a procura de serviços bancários no segmento empresas (factoring, crédito à exportação, etc).
- A subida de taxa pelo Banco Central (IBP) poderá traduzir-se no aumento das taxas de juro no mercado.
- O elevado investimento em infra-estruturas poderá aumentar as necessidades de financiamento dos governos locais."

**Fim de comunicado**

**Banco Comercial Português, S.A.**



27 de Outubro de 2010

## Resultados consolidados do Millennium bcp em 30 de Setembro de 2010

### DESTAQUES

- Resultado líquido consolidado de 217,4 milhões de euros, registando um crescimento de 22,0%, face ao período homólogo de 2009;
- De acordo com a metodologia IRB<sup>(\*)</sup>, os rácios *pro forma* Tier I e o rácio total situaram-se, respectivamente, em 9,0% e 10,0%;
- Contributo da actividade internacional para o resultado consolidado situou-se em 26,6 milhões de euros, com a margem financeira a aumentar 32,5%;
- Resultado líquido do Bank Millennium na Polónia ascendeu a 53,4 milhões de euros, impulsionado pela margem financeira e pelas comissões;
- Produto bancário aumentou 13,1%, face ao período homólogo;
- Margem financeira cresceu 9,4% e comissões líquidas aumentaram 12,7%, face ao período homólogo. Margem financeira da actividade em Portugal, com o melhor desempenho trimestral desde o 2.º trimestre de 2009;
- Recursos totais de clientes aumentaram 1,9%, ascendendo a 66.971 milhões de euros, com os depósitos de clientes a alcançarem 45.319 milhões de euros e os seguros de capitalização a atingir um máximo histórico, no decurso do terceiro trimestre;
- Crédito a clientes totalizou 76.638, registando uma ligeira contracção, não obstante o aumento de 4,3% no crédito à habitação, face a 30 de Setembro de 2009;
- Crédito e recursos de clientes da actividade internacional cresceram 8,4% e 6,8%, respectivamente;
- Custos operacionais consolidados mantiveram-se estáveis e verificou-se uma melhoria do rácio de eficiência em Portugal de 60,7%, nos primeiros nove meses de 2009, para 48,7%, nos primeiros nove meses de 2010;
- Rácio de crédito vencido há mais de 90 dias situou-se em 3,1%, em linha com o actual enquadramento económico-financeiro, e com o rácio de cobertura em 100,2%;
- Em 15 de Outubro de 2010 foi concluída a transacção de alienação da totalidade da rede de sucursais do Millennium bcpbank nos Estados Unidos da América, da respectiva base de depósitos e de parte da carteira de crédito, ao Investors Savings Bank.

Direcção de Relações  
com Investidores  
Sofia Raposo  
Telefone +351 211 131 080  
sofia.raposo@millenniumbcp.pt

Direcção de Comunicação  
Miguel Magalhães Duarte  
Telefone +351 211 131 840  
miguel.duarte@millenniumbcp.pt

Contacto de Imprensa  
Erik T. Burns  
Telefone +351 211 131 242  
Telemóvel +351 917 265 020  
erik.burns@millenniumbcp.pt

(\*) Tendo em conta a evolução do processo de revisão, pelo Banco de Portugal, da candidatura à utilização dos métodos IRB, foram consideradas estimativas próprias das probabilidades de incumprimento e das perdas dado o incumprimento (IRB Advanced) para as carteiras de retalho colateralizadas por bens imóveis, residenciais ou comerciais, e estimativas próprias para as probabilidades de incumprimento (IRB Foundation) para as carteiras de empresas, em Portugal, apuradas numa base *pro forma*.





Lisboa, 27 de Outubro de 2010

## SÍNTESE

### ENQUADRAMENTO ECONÓMICO

Actividade económica revela-se mais robusta em 2010. Restrições orçamentais sugerem moderação no crescimento para 2011.

Simultaneidade de optimismo e pessimismo nos mercados financeiros e na avaliação da conjuntura por parte das autoridades monetárias.

Maior empenho do Banco Central Europeu no restabelecimento de condições normais de funcionamento no mercado interbancário europeu.

Sustentabilidade das finanças públicas tem actuado como factor distintivo do comportamento dos mercados financeiros na Área do Euro.

A actividade económica mundial evidenciou uma recuperação robusta durante o primeiro semestre de 2010, mais forte e sustentada nas economias emergentes do que nas economias avançadas onde a correcção de desequilíbrios macroeconómicos graves ainda prossegue o seu curso. As restrições financeiras sobre os orçamentos públicos impossibilitam a continuação de políticas expansionistas e, em muitos países, recomendam uma alteração profunda na política económica prosseguida. Consequentemente, será provável que o ritmo de crescimento económico mundial venha a moderar ao longo de 2011.

Apesar da tendência para a normalidade, nos mercados financeiros ainda despontam comportamentos peculiares. Enquanto que os índices accionistas dos países emergentes registam níveis superiores aos do início da crise, as taxas de juro de dívida pública nos EUA e na Alemanha mantêm valores historicamente muito baixos. Esta diferente avaliação de contexto também se divisa entre os bancos centrais. No Japão e nos países anglo-saxónicos, a política monetária deverá reforçar o conjunto de mecanismos de apoio à actividade económica, actuando de forma contrária à austeridade orçamental futura. O Banco Central Europeu, todavia, tem vindo a optar pelo restabelecimento das anteriores condições de financiamento em operações de mercado. Em consequência, as taxas de juro Euribor aumentaram ao longo do terceiro trimestre deste ano, para níveis em média superiores à taxa principal de refinanciamento (1%), e o euro apreciou-se em termos efectivos.

O retorno a uma trajectória de sustentabilidade das finanças públicas tem sido o principal factor distintivo do comportamento dos mercados da Área do Euro. Os países com finanças públicas mais sãs ou com padrões de execução orçamental melhores ou alinhados pelas metas inicialmente estabelecidas registaram uma diminuição nos respectivos prémios de risco. Pelo contrário, a Irlanda e Portugal, pelo esforço de apoio ao sector financeiro no primeiro caso e pela deficiente execução orçamental no segundo, registaram incrementos brutais no prémio de risco soberano. Para 2011, a inevitabilidade de uma política orçamental muito exigente, tendente ao equilíbrio das finanças públicas a prazo, constituirá, com elevado grau de probabilidade, fundamento de travagem destas economias. A recuperação de um capital de confiança junto



Polónia e países africanos continuam a destacar-se pela regularidade dos respectivos processos de desenvolvimento

Actividade bancária com estabilização nos volumes de crédito.

Contexto actual e alterações de índole regulamentar e fiscal terão impacto no desenvolvimento e rentabilidade da actividade bancária a prazo.

Resultado líquido consolidado situou-se em € 217,4 milhões.

Crescimento do resultado líquido suportado pelo aumento do produto bancário e pelo controlo dos custos operacionais, apesar do reforço das imparidades.

de investidores não residentes é fundamental para que a correcção dos níveis excessivos de endividamento seja consistente mas controlada de modo a não gerar rupturas insanáveis na actividade económica e no ambiente social. A Polónia continua a distinguir-se pelo seu percurso de convergência europeia e os países africanos pela constância do seu processo de desenvolvimento, com taxas de crescimento económico muito superiores às da União Europeia.

O crescimento do crédito regista uma estabilização na generalidade dos países europeus, após a intensa desaceleração nos últimos dois anos. Os ritmos de crescimento permanecem modestos. A crise financeira marcou um retrocesso de natureza persistente no grau de integração dos mercados interbancários, exigindo um maior peso dos recursos domésticos estáveis no passivo das instituições financeiras. No plano das alterações propostas à regulamentação bancária incluem-se, para além do aumento significativo dos requisitos mínimos de capital, instrumentos de vigilância do tipo de financiamento dos bancos e estão previstos, por acréscimo, impostos específicos que incidem sobre a estrutura de financiamento dos bancos. Estas propostas, sobre a liquidez, o capital e a tributação, não obstante o período de ajustamento prolongado permitido no quadro regulamentar, configuram restrições objectivas à actividade bancária, com repercussão nos volumes de negócio e na rentabilidade dos bancos a prazo.

## RESULTADOS

Num enquadramento em que se destaca o enfoque na correcção dos desequilíbrios macroeconómicos nos países da Área do Euro, com repercussão no comportamento dos mercados financeiros, e em que na actividade bancária se assistiu à estabilização nos volumes de crédito na generalidade dos países europeus, o produto bancário do Millennium bcp cresceu 13,1% em base consolidada e 12,3% em Portugal, face ao período homólogo, o que em conjugação com o controlo dos custos operacionais, possibilitou a melhoria dos níveis de eficiência e de rentabilidade. O rácio de solvabilidade consolidado situou-se em 10,2% e o Tier I em 8,5% em 30 de Setembro de 2010. De acordo com a metodologia IRB, o rácio Tier I *pro forma* e o rácio total *pro forma* situaram-se, respectivamente, em 9,0% e 10,0%.

O resultado líquido consolidado do Millennium bcp totalizou 217,4 milhões de euros nos primeiros nove meses de 2010, que compara com os 178,1 milhões de euros apurados no período homólogo de 2009. O resultado líquido nos primeiros nove meses de 2010 evoluiu favoravelmente, não obstante o reforço das dotações por imparidade do crédito (líquidas de recuperações), suportado pelo



Rácio de eficiência consolidado situou-se em 55,1%, registando melhoria de 9,3 p.p., face ao período homólogo de 2009, com os contributos da actividade em Portugal e internacional.

Recursos totais de clientes aumentaram 1,9% suportados pelos crescimentos de 8,4% e 1,7% dos recursos fora de balanço e dos depósitos de clientes, respectivamente.

Crédito a clientes consolidado situou-se em € 76.638 milhões, com crescimento de 4,3% no crédito hipotecário.

aumento do produto bancário em conjugação com o controlo dos custos operacionais.

A imparidade do crédito (líquida de recuperações) situou-se em 549,9 milhões de euros nos primeiros nove meses de 2010 (409,4 milhões de euros no período homólogo de 2009) e evidencia o esforço de provisionamento efectuado na actividade em Portugal, reflectindo o impacto do enquadramento económico-financeiro adverso.

O rácio de eficiência consolidado, em base comparável, situou-se em 55,1% nos primeiros nove meses de 2010, revelando uma melhoria de 9,3 p.p. face aos 64,4% apurados em igual período de 2009. O rácio de eficiência evidenciou melhorias quer na actividade em Portugal, ao situar-se em 48,7% que compara com os 60,7% apurados no período homólogo de 2009, quer na actividade internacional, ao reduzir em 2,9 p.p., beneficiando dos desempenhos favoráveis na maioria das operações no exterior.

## BALANÇO

Os recursos totais de clientes aumentaram 1,9%, em base comparável, ascendendo a 66.971 milhões de euros em 30 de Setembro de 2010, face aos 65.734 milhões de euros relevados em igual data de 2009. O crescimento dos recursos totais de clientes beneficiou do dinamismo comercial na captação de recursos, traduzido no aumento de 8,4% dos recursos fora de balanço de clientes e no acréscimo de 1,7% dos depósitos de clientes.

O crédito a clientes atingiu a 76.638 milhões de euros em 30 de Setembro de 2010, registando uma ligeira contracção, em base comparável, face aos 76.854 milhões de euros relevados em 30 de Setembro de 2009. O comportamento do crédito a clientes foi sobretudo condicionado pelo crédito a empresas, visto que o crédito a particulares registou um crescimento de 3,1%, suportado pelo aumento de 4,3% do crédito à habitação.



Síntese de Indicadores

|   | Milhões de euros | 30 Set. 10 | 30 Set. 09 | Var.<br>10 / 09 |
|---|------------------|------------|------------|-----------------|
| <b>Balço</b>  |                  |            |            |                 |
| Activo total  |                  | 99.434     | 93.912     | 5,9%            |
| Crédito a clientes <sup>(1)</sup>   |                  | 76.638     | 76.854     | -0,3%           |
| Crédito a clientes (líquido) <sup>(1)</sup>   |                  | 74.254     | 74.827     | -0,8%           |
| Recursos totais de clientes <sup>(1)(2)</sup>   |                  | 66.971     | 65.734     | 1,9%            |
| Recursos de balanço de clientes <sup>(1)</sup>  |                  | 50.082     | 50.147     | -0,1%           |
| Depósitos de clientes <sup>(1)</sup>  |                  | 45.319     | 44.567     | 1,7%            |
| <b>Resultados</b>   |                  |            |            |                 |
| Margem financeira   |                  | 1.091,8    | 998,2      | 9,4%            |
| Produto bancário <sup>(3)</sup>   |                  | 2.147,3    | 1.898,9    | 13,1%           |
| Custos operacionais <sup>(4)</sup>  |                  | 1.183,4    | 1.172,4    | 0,9%            |
| Imparidade do crédito (líq. de recuperações)  |                  | 549,9      | 409,4      | 34,3%           |
| Outras imparidades e provisões  |                  | 130,0      | 75,4       | 72,3%           |
| Impostos sobre lucros   |                  | 24,1       | 51,3       | -53,0%          |
| Interesses minoritários   |                  | 42,5       | 12,2       |                 |
| Resultado líquido   |                  | 217,4      | 178,1      | 22,0%           |
| <b>Rendibilidade</b>  |                  |            |            |                 |
| Produto bancário / Activo líquido médio <sup>(5)</sup>  |                  | 2,9%       | 2,7%       |                 |
| Rendibilidade do activo médio (ROA) <sup>(6)</sup>  |                  | 0,4%       | 0,3%       |                 |
| Resultado antes de impostos e interesses minoritários / Activo líquido médio <sup>(5)</sup>     |                  | 0,4%       | 0,3%       |                 |
| Rendibilidade dos capitais próprios médios (ROE)  |                  | 5,9%       | 4,9%       |                 |
| Resultado antes de impostos e interesses minoritários / Capitais próprios médios <sup>(5)</sup> |                  | 7,0%       | 6,2%       |                 |
| <b>Qualidade do crédito</b>   |                  |            |            |                 |
| Crédito com incumprimento / Crédito total <sup>(5)</sup>  |                  | 4,5%       | 2,9%       |                 |
| Crédito com incumprimento, líq. / Crédito total, líq. <sup>(5)</sup>                            |                  | 1,4%       | 0,3%       |                 |
| Imparidade do crédito / Crédito vencido há mais de 90 dias                                      |                  | 100,2%     | 119,6%     |                 |
| Imparidade do crédito / Crédito vencido total   |                  | 92,5%      | 98,9%      |                 |
| <b>Rácios de eficiência</b>   |                  |            |            |                 |
| Custos operacionais / Produto bancário <sup>(5)(7)</sup>  |                  | 55,1%      | 64,4%      |                 |
| Custos operacionais / Produto bancário (actividade em Portugal) <sup>(5)(7)</sup>               |                  | 48,7%      | 60,7%      |                 |
| Custos com o pessoal / Produto bancário <sup>(5)(7)</sup>                                       |                  | 30,4%      | 36,6%      |                 |
| <b>Capital (método IRB pro forma)</b>   |                  |            |            |                 |
| Fundos próprios totais  |                  | 5.792      |            |                 |
| Riscos ponderados   |                  | 58.186     |            |                 |
| Tier I  |                  | 9,0%       |            |                 |
| Total   |                  | 10,0%      |            |                 |
| <b>Capital (método padrão)</b>  |                  |            |            |                 |
| Rácio de adequação de fundos próprios de base <sup>(5)</sup>                                    |                  | 8,5%       | 8,9%       |                 |
| Rácio de adequação de fundos próprios <sup>(5)</sup>  |                  | 10,2%      | 11,2%      |                 |
| <b>Sucursais</b>  |                  |            |            |                 |
| Actividade em Portugal  |                  | 908        | 916        | -0,9%           |
| Actividade internacional <sup>(1)</sup>   |                  | 856        | 849        | 0,8%            |
| <b>Colaboradores</b>  |                  |            |            |                 |
| Actividade em Portugal  |                  | 10.198     | 10.381     | -1,8%           |
| Actividade internacional <sup>(1)</sup>   |                  | 11.195     | 10.946     | 2,3%            |

(1) Ajustado do impacto relacionado com as operações na Turquia e nos EUA, na sequência dos acordos de alienação estabelecidos.

(2) Débitos para com clientes titulados e não titulados, activos sob gestão e seguros de capitalização.

(3) Margem financeira, rendimentos de instrumentos de capital, comissões líquidas, resultados em operações financeiras, resultados por equivalência patrimonial e outros proventos líquidos (de acordo com a Instrução n.º 16/2004 do Banco de Portugal).

(4) Custos com o pessoal, outros gastos administrativos e amortizações do exercício.

(5) Calculado de acordo com a Instrução n.º 16/2004 do Banco de Portugal.

(6) Com base no resultado antes de interesses minoritários.

(7) Exclui impacto de itens específicos.



Na apresentação de resultados do 3.º trimestre de 2010, o Presidente do Conselho de Administração Executivo, Sr. Dr. Carlos Santos Ferreira, começou por salientar que numa conjuntura económica marcada pelas medidas de austeridade e pelos processos de consolidação orçamental, particularmente em Portugal, o Millennium bcp logrou apresentar nos primeiros nove meses do ano um resultado líquido consolidado de 217,4 milhões de euros, o que representa um acréscimo de 22,0% face ao período homólogo.

A evolução positiva do resultado líquido está alicerçada na actividade corrente do Banco, em Portugal e nas operações internacionais, traduzida no crescimento de 13,1% do produto bancário consolidado e na política de contenção dos custos operacionais, com resultados visíveis na actividade doméstica.

Referindo-se aos aspectos que mereceram destaque no 3.º trimestre, o Presidente realçou:

- i) O crescimento da margem financeira que manteve a sua tendência positiva, desde o 2.º trimestre de 2009, aumentando 9,4%, motivado pelos esforços de *re-pricing* do crédito empreendidos, e beneficiando do contributo favorável das operações internacionais, onde se registou um acréscimo de 32,5% face ao trimestre homólogo;
- ii) O desempenho muito positivo das comissões que apresentaram, quer na actividade doméstica, quer na actividade internacional, um crescimento de 10,7% e 17,9%, respectivamente, subindo 12,7% no consolidado, face aos valores dos primeiros nove meses de 2009;
- iii) O controlo dos custos operacionais que evidenciaram estabilidade em termos consolidados e uma redução de 4,2% em Portugal, face aos primeiros nove meses de 2009;
- iv) A melhoria dos rácios de eficiência, em termos homólogos, com o rácio *Cost-to-Income* consolidado e em Portugal a atingir os 55,1% e 48,7%, respectivamente, nos primeiros nove meses do ano;
- v) A redução do “gap comercial”, tendo os Recursos de Clientes aumentado 1,9%, com a actividade internacional a crescer 6,8%, e o Crédito a Clientes diminuído 0,3%, com as operações internacionais a crescer 8,4%, face ao final do trimestre homólogo;
- vi) No âmbito das prioridades estratégicas definidas para 2010, destaque para as comemorações relativas aos 25 anos do Millennium bcp bem como as diversas iniciativas implementadas com o intuito de promover uma maior proximidade com os Clientes, nomeadamente a realização dos “Encontros Millennium” nas capitais de distrito e a abertura de Sucursais aos Sábados. Como corolário destas iniciativas, o índice de satisfação de Clientes atingiu neste trimestre 80,5%.

No que se refere às operações internacionais o Presidente do CAE sublinhou:

- i) A importância crescente da actividade internacional, tendo o resultado líquido proveniente do exterior aumentado de 3,0 milhões de euros nos primeiros nove meses de 2009 para 26,6 milhões de euros no mesmo período de 2010;
- ii) Os bons resultados da operação polaca, com um resultado líquido de 53,4 milhões de euros, nos primeiros nove meses de 2010, suportado pelo crescimento da margem financeira e das comissões, permitindo que o produto bancário crescesse 20,0%, face ao período homólogo;
- iii) A manutenção dos planos de expansão em Angola e Moçambique, com o Banco Millennium Angola a aumentar, no início de Outubro, a sua rede para 33 Sucursais. No seu conjunto, estas operações apresentaram um resultado líquido de 60,4 milhões de euros, nos primeiros nove meses do ano, o que significa um acréscimo de 21,0% face ao período homólogo;
- iv) A inauguração da Sucursal Onshore do Millennium bcp em Macau materializando a estratégia de reforço da presença do Banco no triângulo Europa - África - Ásia. O Millennium bcp visa assim estabelecer-se como uma plataforma internacional de negócios entre a China, a Europa e os países africanos de expressão portuguesa.

Mais recentemente, o Presidente salientou ainda a conclusão, em 15 de Outubro, da transacção de alienação da totalidade da rede de Sucursais do Millennium bcpbank nos EUA, da respectiva base de depósitos e de parte da carteira de crédito, que se insere no âmbito da estratégia de enfoque nos mercados prioritários.

A concluir a sua intervenção, o Presidente salientou os 5 anos de actividade da operação de Microcrédito que o Millennium bcp desenvolve, tendo sido financiado um total de 13,8 milhões de euros e criados 2.290 postos de trabalho, evidenciando assim o compromisso de responsabilidade social do Banco.



Tendo em consideração os acordos estabelecidos com vista à alienação de participação correspondente a 95% do capital social do Millennium Bank AS na Turquia e à venda da totalidade da rede de sucursais e da respectiva base de depósitos do Millennium bcpbank nos Estados Unidos da América (EUA), e de acordo com o disposto na IFRS 5, em 30 de Setembro de 2010 o total dos activos e dos passivos destas subsidiárias são apresentados, respectivamente, nas rubricas “Activos não correntes detidos para venda” e “Passivos não correntes detidos para venda” do Balanço consolidado, enquanto que as rubricas de custos e proveitos do exercício são relevadas de acordo com a respectiva natureza nas diversas rubricas da Demonstração de resultados consolidados. Até ao momento da venda, sendo que no caso da operação nos EUA a transacção foi concluída em 15 de Outubro de 2010, o Grupo continua a consolidar em reservas e resultados as variações ocorridas na situação patrimonial do Millennium bank Turquia e do Millennium bcpbank EUA.

## RESULTADOS

O **resultado líquido consolidado** do Millennium bcp totalizou 217,4 milhões de euros nos primeiros nove meses de 2010, que compara com os 178,1 milhões de euros apurados em igual período de 2009. O resultado líquido dos primeiros nove meses de 2010 incorpora o reconhecimento de uma imparidade relativa ao *goodwill* do Millennium bank na Grécia, relevado no segundo trimestre, no montante de 73,6 milhões de euros, enquanto que o resultado líquido dos primeiros nove meses de 2009 inclui a contabilização da valia contabilística apurada no âmbito da dispersão a novos accionistas do capital social do Banco Millennium Angola, no montante de 21,2 milhões de euros, bem como os ganhos no montante de 57,2 milhões de euros obtidos na alienação de activos. O resultado líquido dos primeiros nove meses de 2010 beneficiou ainda do desempenho dos resultados em operações financeiras, da margem financeira, das comissões líquidas e dos dividendos recebidos, em conjugação com o controlo dos custos operacionais, associado à diminuição dos custos com o pessoal, em particular os custos com pensões, não obstante o reforço das dotações por imparidade do crédito (líquidas de recuperações).

O resultado líquido em Portugal situou-se em 190,8 milhões de euros nos primeiros nove meses de 2010, face aos 175,1 milhões de euros relevados em igual período de 2009. O resultado líquido da actividade em Portugal inclui os impactos anteriormente mencionados, tendo sido potenciado pelo crescimento do produto bancário, a par da redução dos custos operacionais, parcialmente contrariado pelo reforço das dotações por imparidade do crédito.

Na actividade internacional, o resultado líquido cifrou-se em 26,6 milhões de euros nos primeiros nove meses de 2010, que compara com 3,0 milhões de euros apurados em igual período de 2009. O aumento do resultado líquido na actividade internacional reflecte o desempenho positivo da margem financeira e das comissões líquidas, apesar de condicionado pelo maior nível de custos operacionais, em particular dos custos relevados pelo Banco Millennium Angola, no quadro da estratégia de crescimento orgânico implementada, do Millennium bcpbank nos Estados Unidos da América, como resultado da amortização residual de activos excluídos do processo de alienação, e do Bank Millennium na Polónia, repercutindo sobretudo o efeito cambial da valorização do zloti face ao euro. O aumento do resultado líquido da actividade internacional foi fundamentalmente influenciado pelo contributo das subsidiárias na Polónia, em Moçambique e em Angola.

A **margem financeira** cresceu 9,4%, elevando-se a 1.091,8 milhões de euros nos primeiros nove meses de 2010, que compara com os 998,2 milhões de euros em igual período de 2009. O aumento da margem financeira foi suportado pelo efeito volume positivo, quer na actividade em Portugal, quer na actividade internacional, conjugado com o efeito taxa de juro favorável, beneficiando, nomeadamente, da política de revisão dos *spreads* nas operações de crédito. Em termos trimestrais, a margem financeira na actividade em Portugal evidenciou, neste último trimestre, o melhor desempenho desde o segundo trimestre de 2009, repercutindo nomeadamente o impacto da progressiva revisão de *spreads* das operações contratadas. Na actividade internacional, o crescimento da margem financeira foi impulsionado pelo efeito volume positivo e pelo simultâneo efeito taxa de juro favorável, suportado essencialmente pelo desempenho do Bank Millennium na Polónia, bem como das subsidiárias em Angola e na Roménia e também do Millennium bim em Moçambique, cuja margem financeira, excluindo o efeito da desvalorização cambial do metical face ao euro, evoluiu favoravelmente no período.



A taxa de margem financeira situou-se em 1,63% nos primeiros nove meses de 2010, que compara favoravelmente com a taxa de 1,57% apurada em igual período de 2009. Este comportamento reflecte o efeito de iniciativas que têm vindo a ser implementadas, designadamente a gradual revisão dos *spreads* das operações de crédito a clientes, visando adequar o agravamento do custo do risco implícito no refinanciamento e nas novas operações contratadas. Em termos trimestrais, a taxa de margem financeira tem vindo a evidenciar um comportamento favorável desde o segundo trimestre de 2009.

**BALANÇO MÉDIO**

| <i>Milhões de euros</i>                     | Set. 10 |        | Set. 09 |        |
|---|---------|--------|---------|--------|
|   | Saldo   | Taxa % | Saldo   | Taxa % |
| Aplicações em instituições de crédito       | 3.838   | 1,21   | 3.856   | 2,11   |
| Activos financeiros                         | 8.670   | 3,59   | 4.705   | 5,03   |
| Créditos a clientes                         | 74.886  | 3,47   | 75.374  | 4,37   |
|   | 87.394  |        | 83.935  |        |
| Activos não correntes detidos para venda    | 943     | 6,55   | --      | --     |
| Activos geradores de juros                  | 88.337  | 3,42   | 83.935  | 4,30   |
| Activos não geradores de juros              | 9.889   |        | 10.226  |        |
|   | 98.226  |        | 94.161  |        |
| Depósitos de instituições de crédito        | 13.540  | 1,41   | 8.402   | 3,03   |
| Depósitos de clientes                       | 45.500  | 1,91   | 44.249  | 2,66   |
| Dívida emitida e passivos financeiros       | 26.363  | 1,56   | 30.312  | 2,50   |
| Passivos subordinados                       | 2.284   | 3,03   | 2.606   | 4,05   |
|   | 87.687  |        | 85.569  |        |
| Passivos não correntes detidos para venda   | 854     | 4,20   | --      | --     |
| Passivos geradores de juros                 | 88.541  | 1,78   | 85.569  | 2,68   |
| Passivos não geradores de juros             | 2.458   |        | 2.220   |        |
| Capitais próprios e Interesses minoritários | 7.227   |        | 6.372   |        |
|   | 98.226  |        | 94.161  |        |
| Taxa de margem financeira <sup>(1)</sup>    |         | 1,63   |         | 1,57   |

<sup>(1)</sup> Relação entre a margem financeira e o saldo médio do total de activos geradores de juros.

Nota: Os juros dos derivados de cobertura foram alocados, nos primeiros nove meses de 2010 e de 2009, à respectiva rubrica de balanço.

As **comissões líquidas** aumentaram 12,7%, ascendendo a 601,8 milhões de euros nos primeiros nove meses de 2010, face aos 533,8 milhões de euros apurados no período homólogo de 2009. O crescimento das comissões líquidas beneficiou quer das comissões mais directamente relacionadas com o negócio bancário, em particular as comissões originadas pela colocação de produtos de seguros e pela prestação de serviços bancários, designadamente pela venda de meios de pagamento, manutenção de contas e pela solução “Cliente Frequente”, quer do aumento das comissões relacionadas com os mercados financeiros, nomeadamente a montagem de operações, depósito e guarda de valores e de gestão de activos. A evolução positiva das comissões líquidas foi suportada tanto pela actividade em Portugal (+10,7%), como pela actividade internacional (+17,9%), reflectindo o aumento das comissões líquidas na maioria das operações no exterior, em particular na Polónia, em Angola, na Suíça e na Roménia.

Os **resultados em operações financeiras**, que incorporam os resultados em operações de negociação e de cobertura e os resultados em activos financeiros disponíveis para venda, situaram-se em 345,4 milhões de euros nos primeiros nove meses de 2010, que comparam com 188,2 milhões de euros no período homólogo de 2009, reflectindo essencialmente o desempenho na actividade em Portugal. Os resultados em operações financeiras na actividade em Portugal contabilizados nos primeiros nove meses de 2010 incluem a reavaliação





dos instrumentos financeiros contabilizados em *fair value option*, bem como os resultados com operações cambiais, com títulos e com operações de cobertura. Na actividade internacional, a evolução dos resultados em operações financeiras foi condicionada pelo impacto da reavaliação de instrumentos derivados no Bank Millennium na Polónia, parcialmente atenuado pelo efeito positivo relacionado com ganhos em operações cambiais no Millennium bim em Moçambique e no Banco Millennium Angola.

Os **outros proveitos de exploração líquidos**, que incluem os outros proveitos de exploração, os outros resultados de actividades não bancárias e os resultados de alienação de subsidiárias e outros activos, totalizaram 19,6 milhões de euros nos primeiros nove meses de 2010 (126,6 milhões de euros relevados em igual período de 2009). Nos primeiros nove meses de 2009, os outros proveitos de exploração apurados para a actividade em Portugal incluem a valia contabilística apurada com a dispersão de 49,9% do capital social do Banco Millennium Angola, no montante de 21,2 milhões de euros, bem como os ganhos no montante de 57,2 milhões de euros obtidos na alienação de activos. Excluindo estes impactos, os outros proveitos de exploração líquidos foram essencialmente determinados pelo decréscimo dos proveitos líquidos relacionados com a alienação/reavaliação de imóveis e com a prestação de serviços diversos.

Os **rendimentos de instrumentos de capital**, que incluem os dividendos recebidos dos investimentos em activos disponíveis para venda, ascenderam a 35,5 milhões de euros nos primeiros nove meses de 2010, que comparam com 4,3 milhões de euros contabilizados em igual período de 2009, reflectindo especialmente o efeito dos maiores dividendos recebidos associados à participação detida no capital social da Eureka.

Os **resultados por equivalência patrimonial** totalizaram 53,2 milhões de euros nos primeiros nove meses de 2010, representando um aumento de 11,3% face aos 47,8 milhões de euros relevados em igual período de 2009. Este desempenho beneficiou fundamentalmente da apropriação de resultados relacionados com a participação de 49% detida na Millenniumbcp Ageas.

#### OUTROS PROVEITOS LÍQUIDOS

| Milhões de euros                                       | Set. 10 | Set. 09 | Var.<br>10/09 |
|--|---------|---------|---------------|
| Comissões líquidas                                     |         |         |               |
| Comissões bancárias                                    |         |         |               |
| Cartões  | 136,0   | 139,3   | -2,4%         |
| Crédito e garantias                                    | 130,3   | 126,3   | 3,2%          |
| Bancassurance  | 55,8    | 41,2    | 35,2%         |
| Outras comissões                                       | 164,6   | 136,6   | 20,5%         |
| Subtotal comissões bancárias                           | 486,7   | 443,4   | 9,7%          |
| Comissões relacionadas com mercados                    |         |         |               |
| Operações sobre títulos                                | 75,4    | 55,4    | 36,2%         |
| Gestão de activos                                      | 39,7    | 35,0    | 13,6%         |
| Subtotal comissões com mercados                        | 115,1   | 90,4    | 27,5%         |
| Total comissões líquidas                               | 601,8   | 533,8   | 12,7%         |
| Resultados em operações financeiras                    | 345,4   | 188,2   | 83,6%         |
| Outros proveitos de exploração líquidos <sup>(1)</sup> | 19,6    | 126,6   | -84,5%        |
| Rendimentos de instrumentos de capital                 | 35,5    | 4,3     |               |
| Resultados por equivalência patrimonial                | 53,2    | 47,8    | 11,3%         |
| Total outros proveitos líquidos                        | 1.055,5 | 900,7   | 17,2%         |
| Outros proveitos / Produto bancário <sup>(2)</sup>     | 49,2%   | 47,4%   |               |

<sup>(1)</sup> Nos primeiros nove meses de 2009, inclui a valia contabilística no montante de 21,2 milhões de euros, relacionada com a dispersão de 49,9% do capital social do Banco Millennium Angola, e os ganhos obtidos no montante de 57,2 milhões de euros, relacionados com a alienação de activos.

<sup>(2)</sup> Calculado de acordo com Instrução n.º 16/2004 do Banco de Portugal.



Os **custos operacionais**, que incluem os custos com o pessoal, os outros gastos administrativos e as amortizações do exercício, situaram-se em 1.183,4 milhões de euros nos primeiros nove meses de 2010, comparando com 1.172,4 milhões de euros em igual período de 2009 (+0,9%). O comportamento dos custos operacionais foi essencialmente influenciado pelo desempenho da actividade internacional, nomeadamente do Banco Millennium Angola, em consonância com a estratégia de crescimento orgânico implementada, do Millennium bcpbank nos Estados Unidos da América, como resultado da amortização de activos não alienados, e do Bank Millennium na Polónia, repercutindo sobretudo o efeito cambial da valorização do zloti face ao euro, não obstante a redução de custos operacionais observada no Millennium bank na Grécia e na Banca Millennium na Roménia. Contudo, os custos operacionais consolidados beneficiaram da diminuição de 4,2% alcançada na actividade em Portugal, suportada pelos menores níveis de custos com o pessoal e de amortizações do exercício.

O rácio de eficiência consolidado, em base comparável, situou-se em 55,1% nos primeiros nove meses de 2010, revelando uma melhoria de 9,3 p.p. face aos 64,4% apurados em igual período de 2009. Nos primeiros nove meses de 2010, o rácio de eficiência evidenciou melhorias quer na actividade em Portugal, ao situar-se em 48,7%, face a 60,7% nos primeiros nove meses de 2009, corporizando o impacto das iniciativas que têm vindo a ser implementadas visando a contenção dos custos operacionais e o aumento dos proveitos, quer na actividade internacional, ao reduzir em 2,9 p.p., face aos primeiros nove meses de 2009, beneficiando dos desempenhos favoráveis na maioria das operações no exterior.

Os **custos com o pessoal** diminuíram 2,1%, cifrando-se em 653,4 milhões de euros nos primeiros nove meses de 2010, face aos 667,1 milhões de euros em igual período de 2009. Esta redução traduz fundamentalmente os menores custos relacionados com pensões, apesar do aumento dos custos com remunerações, na sequência do processo anual de actualização salarial e do aumento do número de colaboradores na actividade internacional, em particular em Angola e em Moçambique, decorrente do plano de expansão das redes de sucursais em curso nestas operações. Na actividade em Portugal, os custos com o pessoal reduziram 7,4% face ao período homólogo, permitindo mais do que compensar o aumento evidenciado na actividade internacional, nomeadamente no Bank Millennium na Polónia, parcialmente potenciado pelo efeito cambial da valorização do zloti face ao euro, e no Banco Millennium Angola, determinado pelo reforço do quadro de colaboradores, embora contrariados pela diminuição dos custos com o pessoal na Banca Millennium na Roménia e no Millennium bank na Grécia.

Os **outros gastos administrativos** totalizaram 446,4 milhões de euros nos primeiros nove meses de 2010, comparando com 426,7 milhões de euros em igual período de 2009 (+4,6%), reflectindo os desempenhos observados quer na actividade em Portugal, quer na actividade internacional. Na actividade em Portugal, o comportamento dos outros gastos administrativos foi influenciado pelos maiores gastos relacionados com avenças e honorários, energia e serviços especializados, evidenciando-se, contudo, as poupanças alcançadas ao nível dos gastos com comunicações e com deslocações, estadias e despesas de representação. Na actividade internacional, a evolução dos outros gastos administrativos traduz o aumento dos custos com publicidade, rendas e serviços especializados, associados à consecução da estratégia de crescimento orgânico, nomeadamente em Angola e em Moçambique. Contudo, destaca-se a redução dos outros gastos administrativos no Bank Millennium na Polónia, excluindo o efeito cambial da valorização do zloti face ao euro, na sequência das medidas visando a melhoria da eficiência operativa. Em base trimestral, os outros gastos administrativos diminuíram 5,3% entre o segundo e o terceiro trimestres de 2010, beneficiando da redução concretizada na actividade em Portugal (-11,4%), nomeadamente nos gastos relacionados com serviços especializados, patrocínios, energia, material de consumo corrente e conservação e reparação.

As **amortizações do exercício** situaram-se em 83,7 milhões de euros nos primeiros nove meses de 2010, que comparam com 78,6 milhões de euros apurados em igual período de 2009. A evolução das amortizações do exercício reflecte essencialmente o desempenho da actividade internacional, especialmente influenciado pelo impacto da amortização residual de activos excluídos do processo de alienação do Millennium bcpbank nos Estados Unidos da América. Não obstante, registou-se um decréscimo de amortizações do exercício na actividade em Portugal, em particular das amortizações relacionadas com equipamentos e com imóveis.



CUSTOS OPERACIONAIS

| Milhões de euros  | Set. 10 | Set. 09 | Var.<br>10/09 |
|---|---------|---------|---------------|
| Custos com o pessoal                                      | 653,4   | 667,1   | -2,1%         |
| Outros gastos administrativos                             | 446,4   | 426,7   | 4,6%          |
| Amortizações do exercício                                 | 83,7    | 78,6    | 6,4%          |
|   | 1.183,4 | 1.172,4 | 0,9%          |
| dos quais:  |         |         |               |
| Actividade em Portugal                                    | 724,1   | 755,9   | -4,2%         |
| Actividade internacional                                  | 459,3   | 416,5   | 10,3%         |
| Custos operacionais / Produto bancário <sup>(1) (2)</sup> | 48,7%   | 60,7%   |               |

(1) Actividade em Portugal. Calculado de acordo com a Instrução n.º 16/2004 do Banco de Portugal.

(2) Exclui impacto de itens específicos.

A **imparidade do crédito (líquida de recuperações)** cifrou-se em 549,9 milhões de euros nos primeiros nove meses de 2010, que compara com 409,4 milhões de euros no período homólogo de 2009, reflectindo essencialmente a evolução evidenciada pela actividade em Portugal, não obstante a menor imparidade do crédito (líquida de recuperações) relevada pela actividade internacional. Na actividade em Portugal, o esforço de provisionamento reflecte o impacto do enquadramento económico-financeiro adverso, nomeadamente ao nível do grau de incumprimento. Na actividade internacional, os maiores níveis de dotações relevados pelo Millennium bank na Grécia e, embora em menor volume, também pelas operações desenvolvidas na Suíça, em Angola e em Moçambique, acompanhando neste últimos casos a expansão da actividade, foram mais do que compensados pela redução da imparidade de crédito (líquida de recuperações) no Bank Millennium na Polónia. O custo do risco, avaliado pela proporção de dotações para imparidades (líquidas de recuperações) no total da carteira de crédito, situou-se em 96 pontos base nos primeiros nove meses de 2010 (70 pontos base no período homólogo de 2009).

A rubrica **outras imparidades e provisões**, inclui as dotações para imparidade de outros activos, entre os quais os activos recebidos em dação não totalmente cobertos por garantias, a imparidade do *goodwill* e as outras provisões, designadamente para fazer face a riscos e encargos diversos, totalizou 130,0 milhões de euros nos primeiros nove meses de 2010, que comparam com 75,4 milhões de euros em igual período de 2009. Este comportamento reflecte fundamentalmente o reconhecimento de uma imparidade no montante de 73,6 milhões de euros contabilizada no segundo trimestre de 2010, relativa ao *goodwill* do Millennium bank na Grécia, em conformidade com a política contabilística do Grupo e o disposto na IAS 36. Não obstante, a rubrica de outras imparidades e provisões foi favoravelmente influenciada pelo menor nível de dotações relacionadas com perdas por imparidade associadas a imóveis recebidos por via da resolução de contratos de crédito com clientes, a par das menores dotações do exercício apuradas na actividade internacional, beneficiando do desempenho da quase totalidade das operações no exterior.

**BALANÇO**

O **activo total** consolidado cifrou-se em 99.434 milhões de euros em 30 de Setembro de 2010, comparando com os 93.912 milhões de euros apurados em igual data de 2009.

O **crédito a clientes** (bruto) atingiu 76.638 milhões de euros em 30 de Setembro de 2010, registando uma ligeira contracção, em base comparável, face aos 76.854 milhões de euros relevados em 30 de Setembro de 2009. O comportamento do crédito a clientes foi sobretudo condicionado pelo crédito a empresas, o qual totalizou 41.797 milhões de euros em 30 de Setembro de 2010, visto que o crédito a particulares registou um crescimento de 3,1%, suportado pelo aumento de 4,3% do crédito à habitação.

A estrutura da carteira de crédito permaneceu estável e diversificada em 30 de Setembro de 2010, com o crédito a empresas a representar 54,5% da carteira total, mantendo-se, deste modo, como a principal



componente do crédito concedido a clientes, enquanto o crédito a particulares representava 45,5% do crédito total, o qual é composto maioritariamente por crédito hipotecário.

A evolução do crédito a clientes reflecte sobretudo o comportamento da actividade em Portugal, que evidenciou um decréscimo de 2,5% face a 30 de Setembro de 2009, influenciado pela retracção do crédito a empresas, não obstante o aumento do crédito a particulares, suportado pelo crescimento de 1,9% do crédito à habitação. Por seu turno, o crédito a clientes na actividade internacional aumentou 8,4%, face a 30 de Setembro de 2009, beneficiando dos desempenhos alcançados quer no crédito a empresas, quer no crédito a particulares, com destaque para o crédito à habitação (+11,5%), impulsionados pela generalidade das subsidiárias no estrangeiro, nomeadamente pelo Bank Millennium na Polónia, ampliado pelo efeito cambial, e pelas subsidiárias em Moçambique e em Angola.

**CRÉDITO A CLIENTES (BRUTO)**

| <i>Milhões de euros</i>                                     | <b>30 Set. 10</b> | <b>30 Set. 09</b> | <b>Var.<br/>10 / 09</b> |
|---|-------------------|-------------------|-------------------------|
| <b>Particulares</b>   |                   |                   |                         |
| Crédito hipotecário   | 30.014            | 28.777            | 4,3%                    |
| Crédito ao consumo  | 4.827             | 5.010             | -3,7%                   |
|   | <u>34.841</u>     | <u>33.787</u>     | 3,1%                    |
| <b>Empresas</b>   |                   |                   |                         |
| Serviços  | 16.301            | 16.613            | -1,9%                   |
| Comércio  | 4.860             | 5.143             | -5,5%                   |
| Outros  | 20.636            | 21.311            | -3,2%                   |
|   | <u>41.797</u>     | <u>43.067</u>     | -2,9%                   |
| <b>Subtotal</b>   | <b>76.638</b>     | <b>76.854</b>     | <b>-0,3%</b>            |
| do qual:  |                   |                   |                         |
| Actividade em Portugal                                      | 59.573            | 61.105            | -2,5%                   |
| Actividade internacional                                    | 17.065            | 15.749            | 8,4%                    |
| Crédito relacionado com activos em alienação <sup>(1)</sup> | --                | 758               |                         |
| <b>Total</b>  | <b>76.638</b>     | <b>77.612</b>     |                         |

<sup>(1)</sup> Millennium bank Turquia e Millennium bcpbank EUA.

A **qualidade da carteira de crédito**, mensurada pelos níveis dos indicadores de incumprimento, em particular pela proporção de crédito vencido há mais de 90 dias em função do crédito total, situou-se em 3,1%, em linha com a trajectória observada nos últimos trimestres, reflectindo os efeitos da deterioração das condições económico-financeiras das famílias e das empresas. O rácio de cobertura do crédito vencido há mais de 90 dias por imparidades situou-se em 100,2% no final de Setembro de 2010.



**CRÉDITO VENCIDO HÁ MAIS DE 90 DIAS E IMPARIDADE EM 30 DE SETEMBRO DE 2010**

| <i>Milhões de euros</i> | Crédito<br>vencido há<br>mais de 90<br>dias | Imparidade<br>para riscos<br>de crédito | Crédito<br>vencido<br>há mais de 90<br>dias / Crédito<br>Total | Grau de<br>cobertura |
|-------------------------|---|---|--|----------------------|
| <b>Particulares</b>     |   |   |  |                      |
| Crédito hipotecário     | 178   | 182                                     | 0,6%   | 102,3%               |
| Crédito ao consumo      | 444   | 375                                     | 9,2%   | 84,5%                |
|                         | <u>622</u>                                  | <u>557</u>                              | 1,8%   | 89,6%                |
| <b>Empresas</b>         |   |   |  |                      |
| Serviços                | 549   | 548                                     | 3,4%   | 100,0%               |
| Comércio                | 309   | 288                                     | 6,4%   | 93,0%                |
| Outros                  | 899   | 991                                     | 4,4%   | 110,1%               |
|                         | <u>1.757</u>                                | <u>1.827</u>                            | 4,2%   | 103,9%               |
| <b>Total</b>            | <u><b>2.379</b></u>                         | <u><b>2.384</b></u>                     | <b>3,1%</b>  | <b>100,2%</b>        |

Os **recursos totais** de clientes aumentaram 1,9%, em base comparável, ascendendo a 66.971 milhões de euros em 30 de Setembro de 2010, face aos 65.734 milhões de euros relevados em igual data de 2009. O crescimento dos recursos totais de clientes beneficiou do dinamismo comercial na captação de recursos de clientes, traduzido no aumento de 8,4% dos recursos fora de balanço de clientes e no acréscimo de 1,7% dos depósitos de clientes, não obstante o comportamento menos favorável dos débitos para com clientes titulados. O crescimento dos recursos fora de balanço beneficiou dos desempenhos dos activos sob gestão (+1,6%) e, principalmente, dos seguros de capitalização (+11,4%), atingindo o volume de negócios máximo histórico de 12 mil milhões de euros, no decurso deste terceiro trimestre de 2010.

**RECURSOS TOTAIS DE CLIENTES**

| <i>Milhões de euros</i>                                       | 30 Set. 10           | 30 Set. 09           | Var.<br>10 / 09 |
|---|----------------------|----------------------|-----------------|
| <b>Recursos de balanço de clientes</b>                        |                      |                      |                 |
| Depósitos de clientes   | 45.319               | 44.567               | 1,7%            |
| Débitos para com clientes titulados                           | 4.763                | 5.580                | -14,6%          |
|   | <u>50.082</u>        | <u>50.147</u>        | -0,1%           |
| <b>Recursos fora de balanço de clientes</b>                   |                      |                      |                 |
| Activos sob gestão  | 4.855                | 4.781                | 1,6%            |
| Seguros de capitalização                                      | 12.034               | 10.806               | 11,4%           |
|   | <u>16.889</u>        | <u>15.587</u>        | 8,4%            |
| <b>Subtotal</b>   | <u><b>66.971</b></u> | <u><b>65.734</b></u> | <b>1,9%</b>     |
| dos quais:  |                      |                      |                 |
| Actividade em Portugal  | 50.676               | 50.478               | 0,4%            |
| Actividade internacional                                      | 16.295               | 15.256               | 6,8%            |
| Recursos relacionados com activos em alienação <sup>(1)</sup> | --                   | 906                  |                 |
| <b>Total</b>  | <u><b>66.971</b></u> | <u><b>66.640</b></u> |                 |

<sup>(1)</sup> Millennium bank Turquia e Millennium bcpbank EUA.



O aumento dos recursos totais de clientes foi potenciado pelo desempenho da actividade internacional (+6,8%), alicerçado sobretudo no contributo da actividade do Bank Millennium na Polónia tanto ao nível dos recursos de balanço, como nos recursos fora de balanço, beneficiando adicionalmente do efeito cambial da valorização do zloti face ao euro, a par dos crescimentos evidenciados pelo Millennium bim em Moçambique e pelo Banco Millennium Angola, consubstanciando o enfoque na captação de depósitos de clientes. Na actividade em Portugal, os recursos totais de clientes, registaram um ligeiro aumento, apesar do comportamento dos débitos para com clientes titulados, tendo sido positivamente influenciados pelo crescimento de 7,5% dos recursos fora de balanço de clientes. Em base trimestral, os depósitos de clientes em Portugal aumentaram 2,5% entre o segundo e o terceiro trimestres de 2010.

#### GESTÃO DE LIQUIDEZ

Os recursos de balanço de clientes praticamente estabilizaram face a 30 de Setembro de 2009, tendo, contudo, evidenciado uma recuperação no decurso do terceiro trimestre de 2010. Paralelamente, assistiu-se a uma quebra de suporte do financiamento nos mercados e ao aumento dos prémios de risco, afectando em particular os países “periféricos” da União Europeia que se debatem com dificuldades ao nível da correcção dos desequilíbrios macroeconómicos e da sustentabilidade das finanças públicas. Neste contexto, o Millennium bcp continuou a identificar e a garantir o acesso a fontes alternativas de tomada de fundos, designadamente através do recurso ao financiamento directo do Banco Central Europeu (BCE).

A execução do plano de financiamento do Grupo estabelecido para o primeiro trimestre de 2010, na vertente de *wholesale funding*, decorreu como previsto, designadamente, por via da titularização de créditos, através de uma nova operação denominada “Tagus Leasing”, no montante de 1,2 mil milhões de euros, e da concretização com sucesso de duas emissões de obrigações, uma a taxa fixa a 2 anos no montante de 750 milhões de euros e outra a taxa variável a 3 anos no montante de 300 milhões de euros, ambas ao abrigo do Programa de Euro Medium Term Notes (EMTN).

Nos segundo e terceiro trimestres de 2010, a maior limitação no acesso aos mercados de dívida internacionais e o agravamento do custo do risco, fortemente relacionados com o aumento do risco soberano afectando alguns dos Estados membros da União Europeia entre os quais Portugal, colocaram dificuldades acrescidas ao financiamento das instituições financeiras em geral e condicionaram a execução do plano de liquidez do Grupo delineado para este período.

Apesar deste contexto particularmente adverso, no terceiro trimestre de 2010 o Millennium bcp evidenciou uma melhoria do *gap* comercial e preservou níveis adequados de liquidez, nomeadamente através do recurso ao Mercado Monetário e a operações de financiamento junto do BCE, tendo em simultâneo concretizado novo reforço da carteira de títulos elegível para colateral em eventuais operações de refinanciamento junto de Bancos Centrais para 17,8 mil milhões de euros em 30 de Setembro de 2010, que compara com 16,5 mil milhões de euros em 30 de Junho de 2010.

#### CAPITAL

Os rácios de capital reportados a 30 de Setembro de 2010 foram calculados no quadro regulamentar de Basileia II, aplicando-se actualmente o método padrão para o cálculo dos requisitos de capital para riscos de crédito. Durante 2009, mediante autorização concedida pelo Banco de Portugal, foi adoptado o método *standard* para o risco operacional e o método dos modelos internos para o risco genérico de mercado e para os riscos cambiais, no perímetro gerido centralmente desde Portugal.

O **rácio de solvabilidade consolidado**, em 30 de Setembro de 2010, situou-se em 10,2%, tendo o Tier I fixado-se em 8,5%, acima do limiar mínimo de 8% recomendado pelo Banco de Portugal.

No âmbito da adopção das metodologias de cálculo dos requisitos de capital resultantes do Acordo de Basileia II, acolhidas pela União Europeia através das directivas comunitárias cuja transposição para o ordenamento jurídico nacional ocorreu em 2007, o Millennium bcp solicitou ao Banco de Portugal autorização



formal para a utilização do método baseado em *ratings* internos (abordagem IRB) para o tratamento dos riscos de crédito e de contraparte.

Tendo em conta a evolução do processo de revisão, pelo Banco de Portugal, da candidatura relativamente à utilização dos métodos IRB, o Millennium bcp procedeu ao cálculo dos rácios de capital *pro forma*, apurados de acordo com a mencionada abordagem IRB, estimando-se os rácios Tier I e Total, respectivamente, em 9,0% e 10,0%, em 30 de Setembro de 2010.

O Core Tier I foi influenciado essencialmente pelo efeito negativo da amortização dos impactos diferidos dos ajustamentos da transição para as IFRS, da tábua de mortalidade de 2005 e das perdas actuariais de 2008, contrariado pela retenção de resultados gerados pelo Grupo no período. Os rácios de capital apurados não incorporam os efeitos relacionados com a alienação das operações na Turquia e nos EUA.

Adicionalmente, os riscos ponderados contribuirão favoravelmente para o comportamento dos rácios de solvabilidade ao registarem uma nova redução, entre 30 de Junho de 2010 e 30 de Setembro de 2010, influenciada, por um lado, pela evolução da actividade neste mesmo período, designadamente pela contracção do crédito e, por outro, pelo efeito das medidas que têm vindo a ser implementadas de optimização e reforço de colaterais.

**RÁCIO DE SOLVABILIDADE**

| Milhões de euros                            | Padrão                    |                           | Pro forma IRB <sup>(1)</sup> |                           |
|---|---------------------------|---------------------------|------------------------------|---------------------------|
|   | 30 Set. 10 <sup>(2)</sup> | 30 Jun. 10 <sup>(2)</sup> | 30 Set. 10 <sup>(2)</sup>    | 30 Jun. 10 <sup>(2)</sup> |
| <b>Fundos Próprios</b>                      |                           |                           |                              |                           |
| Base  | 5.282                     | 5.333                     | 5.265                        | 5.288                     |
| dos quais: Acções preferenciais e "Valores" | 1.859                     | 1.882                     | 1.934                        | 1.930                     |
| Outras deduções <sup>(3)</sup>              | (30)                      | (44)                      | (564)                        | (561)                     |
| Complementares                              | 1.284                     | 1.216                     | 676                          | 651                       |
| Deduções aos Fundos Próprios Totais         | (213)                     | (295)                     | (149)                        | (158)                     |
| <b>Total</b>                                | <b>6.353</b>              | <b>6.254</b>              | <b>5.792</b>                 | <b>5.781</b>              |
| <b>Riscos Ponderados</b>                    | <b>62.107</b>             | <b>62.359</b>             | <b>58.186</b>                | <b>59.527</b>             |
| <b>Rácios de Solvabilidade</b>              |                           |                           |                              |                           |
| Core Tier I                                 | 5,6%                      | 5,6%                      | 6,7%                         | 6,6%                      |
| Tier I                                      | 8,5%                      | 8,6%                      | 9,0%                         | 8,9%                      |
| Tier II                                     | 1,7%                      | 1,5%                      | 0,9%                         | 0,8%                      |
| <b>Total</b>                                | <b>10,2%</b>              | <b>10,0%</b>              | <b>10,0%</b>                 | <b>9,7%</b>               |

(1) Os rácios apresentados foram calculados de acordo com os métodos IRB, tendo em conta a evolução do processo de revisão, pelo Banco de Portugal, da candidatura à utilização destes métodos. Foram consideradas estimativas próprias das probabilidades de incumprimento e das perdas dado o incumprimento (IRB Advanced) para as carteiras de retalho colateralizadas por bens imóveis, residenciais ou comerciais, e estimativas próprias para as probabilidades de incumprimento (IRB Foundation) para as carteiras de empresas, em Portugal. No 1º semestre de 2009, o Banco recebeu autorização do Banco de Portugal para a utilização do método avançado (modelo interno) para o risco genérico de mercado e para a utilização do método padrão para o risco operacional.

(2) Os valores e os rácios apresentados não incluem os impactos das vendas de 95% do Millennium bank AS na Turquia, cujo impacto no Tier I é positivo em cerca de 6 p.b., nem da operação nos EUA.

(3) Inclui, nomeadamente, as deduções associadas às participações detidas na Millenniumbcp Açores e no Banque BCP (França e Luxemburgo).



## SEGMENTOS

O Grupo Millennium bcp desenvolve um conjunto de actividades bancárias e de serviços financeiros em Portugal e no estrangeiro, com especial ênfase nos negócios de Banca de Retalho, de Banca de Empresas, de Corporate & Banca de Investimento e de Private Banking & Asset Management.

### Caracterização dos segmentos

O segmento Banca de Retalho inclui: (i) a Banca de Retalho em Portugal, a qual se encontra delimitada tendo em consideração os clientes que valorizam uma proposta de valor alicerçada na inovação e rapidez, designados clientes *Mass-market*, e os clientes cuja especificidade de interesses, dimensão do património financeiro ou nível de rendimento, justificam uma proposta de valor baseada na inovação e na personalização de atendimento através de um gestor de cliente dedicado, designados clientes *Prestige* e Negócios; e (ii) o ActivoBank, um banco vocacionado para clientes com espírito jovem, utilizadores intensivos das novas tecnologias de comunicação e que privilegiam uma relação bancária assente na simplicidade, oferecendo serviços e produtos simples e inovadores.

O segmento Banca de Empresas em Portugal, serve as necessidades financeiras de empresas com volume anual de negócios compreendidos entre 7,5 milhões de euros e 100 milhões de euros, apostando na inovação e numa oferta global de produtos bancários tradicionais complementada com financiamentos especializados. No âmbito da estratégia de *cross-selling*, a Banca de Empresas funciona como canal de distribuição dos produtos e serviços de outras empresas do Grupo.

O segmento Corporate & Banca de Investimento inclui: (i) a rede Corporate em Portugal, dirigida a empresas e entidades institucionais com um volume anual de negócios superior a 100 milhões de euros, oferecendo uma gama completa de produtos e serviços de valor acrescentado; (ii) a Banca de Investimento, especializada no mercado de capitais, na prestação serviços de consultoria e assessoria estratégica e financeira, serviços especializados de *Project finance*, *Corporate finance*, corretagem de valores mobiliários e *Equity research*, bem como na estruturação de produtos derivados de cobertura de risco; e (iii) a actividade da Direcção Internacional do Banco.

O segmento Private Banking & Asset Management, para efeitos de segmentos geográficos, engloba a rede de Private Banking em Portugal e as subsidiárias especializadas no negócio de gestão de fundos de investimento que operam em Portugal. Em termos de segmentos de negócio inclui também a actividade do Banque Privée BCP e do Millennium bcp Bank & Trust.

O segmento Negócios no Exterior, para efeitos de segmentos geográficos, engloba as diferentes operações do Grupo fora de Portugal, nomeadamente o Bank Millennium na Polónia, o Millennium Bank na Grécia, o Banque Privée BCP na Suíça, a Banca Millennium na Roménia, o BIM - Banco Internacional de Moçambique em Moçambique, o Banco Millennium Angola em Angola, o Millennium bcp Bank & Trust nas Ilhas Cayman, o Millennium Bank na Turquia (em processo de alienação) e o Millennium bcpbank nos Estados Unidos da América, cuja alienação foi concretizada em 15 de Outubro último.

Para efeitos de segmentos de negócios, o segmento Negócios no Exterior, contempla as diferentes operações do Grupo fora de Portugal anteriormente referidas com excepção do Banque Privée BCP na Suíça e do Millennium bcp Bank & Trust nas Ilhas Cayman que, neste âmbito, fazem parte do segmento Private Banking & Asset Management.

Na Polónia o Grupo está representado por um banco universal de âmbito nacional que oferece uma vasta gama de produtos e serviços financeiros a particulares e a empresas, na Grécia por uma operação baseada na inovação de produtos e serviços, na Suíça pelo Banque Privée BCP, uma operação de Private Banking de direito suíço e na Roménia por uma operação vocacionada para os segmentos de particulares e de pequenas e médias empresas. O Grupo encontra-se ainda representado em Moçambique por um banco universal, direccionado para clientes particulares e empresas, em Angola por um banco enfocado em clientes particulares, empresas e instituições do sector público e privado e nas Ilhas Cayman pelo Millennium bcp Bank & Trust, um banco especialmente vocacionado para a prestação de serviços internacionais, na área de Private Banking, a clientes com elevado património financeiro (segmento *Affluent*).



#### Actividade por segmentos

Os valores reportados para cada segmento resultam da agregação das subsidiárias e das unidades de negócio definidas no perímetro de cada segmento, reflectindo também o impacto, ao nível do balanço e da demonstração de resultados, do processo de afectação de capital e de balanceamento de cada entidade, efectuado com base em valores médios. As rubricas do balanço de cada subsidiária e de cada unidade de negócio são recalculadas tendo em conta a substituição dos capitais próprios contabilísticos pelos montantes afectos através do processo de alocação, respeitando os critérios regulamentares de solvabilidade.

Tendo em consideração que o processo de alocação de capital obedece a critérios regulamentares de solvabilidade em vigor, os riscos ponderados, e consequentemente o capital afecto aos segmentos, baseiam-se na metodologia de Basileia II, aplicando-se actualmente o método padrão para o cálculo dos requisitos de capital para riscos de crédito. Em 2009, mediante autorização concedida pelo Banco de Portugal, foi adoptado o método *standard* para o risco operacional e o método dos modelos internos para o risco genérico de mercado e para riscos cambiais, no perímetro gerido centralmente desde Portugal. O balanceamento das várias operações é assegurado por transferências internas de fundos, não se registando alterações ao nível consolidado.

Para efeitos de comparabilidade desta informação foram repercutidas, nos primeiros nove meses de 2009, as alterações ocorridas no segundo semestre de 2009 e no primeiro semestre de 2010 ao nível da organização dos segmentos: a Banca de Retalho e a Banca Empresas foram individualizadas, a rede Corporate passou a fazer parte do segmento Corporate & Banca de Investimento. O negócio contabilizado no Millennium bcp Bank & Trust nas Ilhas Cayman passou a ser considerado, na totalidade, no segmento Negócios no Exterior, quando anteriormente estava parcialmente reflectido no segmento Private Banking & Asset Management. A afectação de capital a cada segmento nos primeiros nove meses de 2010, efectuada em função dos riscos geridos por cada um dos segmentos, foi de 6,5% tendo sido, para efeitos comparativos, considerada a mesma percentagem de afectação de capital no período homólogo de 2009.

As contribuições líquidas de cada segmento reflectem os resultados individuais das unidades de negócio, independentemente da percentagem de participação detida pelo Grupo, incluindo os impactos dos movimentos de fundos anteriormente descritos. A informação seguidamente apresentada foi preparada tendo por base as demonstrações financeiras elaboradas de acordo com as IFRS e com a organização, a 30 de Setembro de 2010, das áreas de negócio do Grupo.



### Retalho

A contribuição líquida da Banca de Retalho em Portugal cifrou-se em 81,7 milhões de euros nos primeiros nove meses de 2010, evidenciando uma redução de 26,1% face aos 110,5 milhões de euros relevados nos primeiros nove meses de 2009, reflectindo a evolução observada na margem financeira. A diminuição da margem financeira incorpora o efeito da redução registada nos depósitos e no crédito, determinada quer pela diminuição do volume, nomeadamente do crédito a clientes, quer pelas menores taxas de margem financeira.

Os outros proveitos líquidos apresentaram um desempenho favorável, face ao período homólogo, para o qual foi determinante a evolução das comissões relacionadas com programas de fidelização de clientes, nomeadamente relacionadas com depósitos à ordem, com crédito à habitação e com seguros de risco. A diminuição dos custos operacionais, face aos primeiros nove meses de 2009, foi suportada nas medidas de simplificação organizativa e de optimização dos processos implementadas, bem como na redução do número de colaboradores.

As dotações para imparidade mantiveram-se ao nível do valor contabilizado nos primeiros nove meses de 2009 fruto do esforço de articulação entre as áreas de concessão e de recuperação de crédito.

Os recursos totais de clientes, reflectindo o dinamismo comercial na captação de recursos, mantiveram-se estáveis ascendendo a 35.508 milhões de euros em 30 de Setembro de 2010, face aos 35.511 milhões de euros em 30 de Setembro de 2009.

O crédito a clientes diminuiu 3,0%, totalizando 33.905 milhões de euros em 30 de Setembro de 2010, comparando com os 34.946 milhões de euros contabilizados na mesma data de 2009, suportado na redução do crédito à habitação, do crédito à promoção imobiliária, do crédito ao consumo e do financiamento a empresas.

| Milhões de euros                  | 30 Set. 10 | 30 Set. 09 | Var.<br>10 / 09 |
|-----------------------------------|------------|------------|-----------------|
| <b>Demonstração de resultados</b> |            |            |                 |
| Margem financeira                 | 398,2      | 492,3      | -19,1%          |
| Outros proveitos líquidos         | 334,7      | 321,7      | 4,0%            |
|                                   | 732,9      | 814,0      | -10,0%          |
| Custos operacionais               | 502,9      | 548,6      | -8,3%           |
| Imparidade                        | 118,8      | 115,0      | 3,3%            |
| Contribuição antes de impostos    | 111,2      | 150,4      | -26,0%          |
| Impostos                          | 29,6       | 39,9       | -25,8%          |
| Contribuição líquida              | 81,7       | 110,5      | -26,1%          |
| <b>Síntese de indicadores</b>     |            |            |                 |
| Capital afecto                    | 1.287      | 1.374      | -6,3%           |
| Rendibilidade do capital afecto   | 8,5%       | 10,8%      |                 |
| Riscos ponderados                 | 19.801     | 21.131     | -6,3%           |
| Rácio de eficiência               | 68,6%      | 67,4%      |                 |
| Crédito a clientes                | 33.905     | 34.946     | -3,0%           |
| Recursos totais de clientes       | 35.508     | 35.511     | 0,0%            |

Nota: Crédito e os recursos de clientes em saldos médios mensais.



### Banca de Empresas

O segmento Banca de Empresas em Portugal registou uma contribuição líquida negativa de 8,4 milhões de euros nos primeiros nove meses de 2010, comparando com uma contribuição líquida positiva de 27,9 milhões de euros nos primeiros nove meses de 2009. O desempenho deste segmento foi determinado pelo reforço das dotações para imparidade, não obstante o aumento do produto bancário.

Os outros proveitos líquidos cresceram 72,0% face aos primeiros nove meses de 2009, influenciados pelo comportamento favorável das comissões, em particular as relacionadas com serviços financeiros de investimento, financiamentos em moeda nacional, crédito por assinatura e depósitos à ordem. Este aumento permitiu atenuar a redução da margem financeira dos depósitos, consubstanciada na diminuição dos *spreads* das operações com clientes. Em relação aos três trimestres anteriores a margem financeira evidenciou uma tendência crescente, como resultado da política de revisão dos *spreads* das operações de crédito, visando reflectir adequadamente a subida do custo do risco implícito no refinanciamento e nas novas operações contratadas.

O aumento das dotações para imparidade registado nos primeiros nove meses de 2010, quando comparado com o valor do período homólogo de 2009, resulta do reforço da cobertura dos sinais de imparidade da carteira de crédito.

Os depósitos de clientes diminuíram, condicionados pelo efeito da actual conjuntura económica e financeira, conduzindo a um decréscimo dos recursos totais de clientes em 15,2%, de 1.975 milhões de euros em 30 de Setembro de 2009 para 1.675 milhões de euros em 30 de Setembro de 2010.

O crédito a clientes diminuiu 9,6%, ao totalizar 10.096 milhões de euros em 30 de Setembro de 2010, comparando com os 11.163 milhões de euros contabilizados na mesma data de 2009, reflectindo o impacto da crise financeira sobre as decisões de investimento dos agentes económicos e determinando a redução no financiamento em moeda nacional, no papel comercial e no *factoring*.

| Milhões de euros                  | 30 Set. 10 | 30 Set. 09 | Var.<br>10 / 09 |
|-----------------------------------|------------|------------|-----------------|
| <b>Demonstração de resultados</b> |            |            |                 |
| Margem financeira                 | 131,8      | 145,5      | -9,4%           |
| Outros proveitos líquidos         | 64,8       | 37,7       | 72,0%           |
|                                   | 196,7      | 183,2      | 7,4%            |
| Custos operacionais               | 43,5       | 41,5       | 5,0%            |
| Imparidade                        | 164,6      | 103,8      | 58,6%           |
| Contribuição antes de impostos    | (11,4)     | 37,9       | --              |
| Impostos                          | (3,0)      | 10,0       | --              |
| Contribuição líquida              | (8,4)      | 27,9       | --              |
| <b>Síntese de indicadores</b>     |            |            |                 |
| Capital afecto                    | 642        | 721        | -11,0%          |
| Rendibilidade do capital afecto   | -1,8%      | 5,2%       |                 |
| Riscos ponderados                 | 9.875      | 11.099     | -11,0%          |
| Rácio de eficiência               | 22,1%      | 22,6%      |                 |
| Crédito a clientes                | 10.096     | 11.163     | -9,6%           |
| Recursos totais de clientes       | 1.675      | 1.975      | -15,2%          |

Nota: Crédito e os recursos de clientes em saldos médios mensais.



### Corporate & Banca de Investimento

No segmento Corporate & Banca de Investimento a contribuição líquida ascendeu a 58,6 milhões de euros nos primeiros nove meses de 2010, comparando com 113,5 milhões de euros relevados no período homólogo de 2009. O desempenho deste segmento foi determinado pelo reforço das dotações para imparidade na rede Corporate.

O decréscimo dos outros proveitos líquidos decorre da diminuição dos resultados em operações financeiras na Banca de Investimento, não obstante o aumento das comissões na rede Corporate com destaque para as comissões associadas a crédito por assinatura, a financiamentos em moeda nacional e a papel comercial. A margem financeira foi condicionada pelo efeito taxa de juro desfavorável, resultante da diminuição dos *spreads* das operações com clientes, apesar do efeito volume positivo do crédito a clientes.

Os custos operacionais evoluíram também favoravelmente ao registarem uma redução face ao primeiro semestre de 2009, evidenciando poupanças sustentadas, bem como as sinergias associadas ao processo de fusão do Banco Millennium bcp Investimento no Banco Comercial Português.

Os recursos totais de clientes decresceram 5,7%, ascendendo a 10.577 milhões de euros em 30 de Setembro de 2010, comparando com 11.216 milhões de euros apurados em 30 de Setembro de 2009, como resultado da diminuição dos depósitos de clientes.

O crédito a clientes atingiu 13.578 milhões de euros no final de Setembro de 2010, aumentando 8,9% face aos 12.463 milhões de euros contabilizados no final de Setembro de 2009, beneficiando do desempenho do crédito à promoção imobiliária, dos financiamentos em moeda nacional e do papel comercial.

| <i>Milhões de euros</i>           | <b>30 Set.10</b> | <b>30 Set.09</b> | <b>Var.<br/>10 / 09</b> |
|-----------------------------------|------------------|------------------|-------------------------|
| <b>Demonstração de resultados</b> |                  |                  |                         |
| Margem financeira                 | 147,4            | 151,6            | -2,8%                   |
| Outros proveitos líquidos         | 137,8            | 146,5            | -6,0%                   |
|                                   | <u>285,2</u>     | <u>298,1</u>     | -4,3%                   |
| Custos operacionais               | 54,6             | 57,2             | -4,6%                   |
| Imparidade                        | 150,8            | 85,5             | 76,4%                   |
| Contribuição antes de impostos    | 79,8             | 155,4            | -48,7%                  |
| Impostos                          | 21,1             | 41,9             | -49,5%                  |
| Contribuição líquida              | <u>58,6</u>      | <u>113,5</u>     | -48,3%                  |
| <b>Síntese de indicadores</b>     |                  |                  |                         |
| Capital afecto                    | 992              | 944              | 5,1%                    |
| Rendibilidade do capital afecto   | 7,9%             | 16,1%            |                         |
| Riscos ponderados                 | 15.267           | 14.530           | 5,1%                    |
| Rácio de eficiência               | 19,1%            | 19,2%            |                         |
| Crédito a clientes                | 13.578           | 12.463           | 8,9%                    |
| Recursos totais de clientes       | 10.577           | 11.216           | -5,7%                   |

*Nota: Crédito e os recursos de clientes em saldos médios mensais.*



#### Private Banking & Asset Management

O segmento Private Banking & Asset Management, considerando o critério de segmentação geográfica, registou uma contribuição líquida negativa de 6,9 milhões de euros nos primeiros nove meses de 2010, comparando com uma contribuição líquida positiva de 0,8 milhões de euros nos primeiros nove meses de 2009. Esta evolução incorpora a diminuição da margem financeira, reflectindo a redução quer dos volumes de negócio, quer das taxas de margem financeira dos recursos e do crédito a clientes. A redução dos outros proveitos líquidos decorre da actividade do International Private Banking, encontrando-se associada à diminuição das comissões de operações em moeda estrangeira e de crédito por assinatura.

Os custos operacionais evoluíram favoravelmente face aos primeiros nove meses de 2009, evidenciando descidas nos outros gastos administrativos relacionadas, maioritariamente, com projectos informáticos.

Os recursos totais de clientes diminuíram 0,7% face a 30 de Setembro de 2009, suportados no bom desempenho dos seguros de capitalização que permitiram atenuar o desempenho dos depósitos de clientes.

O crédito a clientes totalizou 1.389 milhões de euros em 30 de Setembro de 2010, comparando com os 2.178 milhões de euros atingidos em 30 de Setembro de 2009, como resultado da redução do crédito concedido pelo Private Banking em Portugal, associada, em parte, a financiamentos em moeda nacional.

| <i>Milhões de euros</i>           | 30 Set. 10 | 30 Set. 09 | Var.<br>10 / 09 |
|-----------------------------------|------------|------------|-----------------|
| <b>Demonstração de resultados</b> |            |            |                 |
| Margem financeira                 | 16,0       | 29,3       | -45,4%          |
| Outros proveitos líquidos         | 19,8       | 21,5       | -7,8%           |
|                                   | 35,8       | 50,8       | -29,5%          |
| Custos operacionais               | 25,3       | 27,3       | -7,5%           |
| Imparidade                        | 20,1       | 22,5       | -10,5%          |
| Contribuição antes de impostos    | (9,6)      | 1,0        | --              |
| Impostos                          | (2,7)      | 0,2        | --              |
| Contribuição líquida              | (6,9)      | 0,8        | --              |
| <b>Síntese de indicadores</b>     |            |            |                 |
| Capital afecto                    | 58         | 82         | -29,1%          |
| Rendibilidade do capital afecto   | -15,7%     | 1,3%       |                 |
| Riscos ponderados                 | 899        | 1.267      | -29,1%          |
| Rácio de eficiência               | 70,5%      | 53,8%      |                 |
| Crédito a clientes                | 1.389      | 2.178      | -36,2%          |
| Recursos totais de clientes       | 6.837      | 6.888      | -0,7%           |

*Nota: Crédito e os recursos de clientes em saldos médios mensais.*



**Negócios no Exterior**

A contribuição líquida do segmento Negócios no Exterior, considerando os critérios de segmentação geográfica, ascendeu a 58,5 milhões de euros, comparando com uma contribuição líquida negativa de 9,3 milhões de euros nos primeiros nove meses de 2009, beneficiando do acréscimo do produto bancário.

O aumento da margem financeira em 34,4%, face ao período homólogo de 2009, fez-se sentir em todas as geografias (com excepção da Grécia), tendo sido potenciado, fundamentalmente, pelo desempenho da operação na Polónia, decorrente não apenas do efeito volume mas também do efeito taxa de juro, e das subsidiárias na Roménia e em Angola assentes no incremento do volume de negócios.

Nos outros proveitos líquidos destacam-se os contributos positivos das subsidiárias na Polónia (relacionado com o aumento das comissões de cartões, de depósitos de clientes e de fundos de investimento), em Angola (relativos a comissões, associadas ao crescimento das transferências bancárias e do crédito a clientes) e em Moçambique (materializados nos resultados cambiais obtidos em transacções com clientes).

A redução das dotações para imparidade e provisões em 23,8% face ao período homólogo está associada a menor nível de provisionamento relevado nas operações desenvolvidas na Polónia, que permitiram compensar o reforço das dotações para imparidade efectuado na Grécia, em Angola e em Moçambique.

Os custos operacionais registaram um aumento de 10,3%, devido ao crescimento dos custos com pessoal e dos gastos administrativos nas operações na Polónia, em Angola e nos Estados Unidos da América, relacionados, respectivamente, com o efeito cambial da valorização do zloti face ao euro, com a estratégia de crescimento orgânico prosseguida no mercado angolano e com a amortização de activos não alienados.

O crédito concedido a clientes cresceu 7,7%, ascendendo a 16.514 milhões de euros em 30 de Setembro de 2010, beneficiando do desempenho do crédito a particulares, e reflectindo o crescimento evidenciado na generalidade das operações no exterior, particularmente nas operações desenvolvidas em Angola e em Moçambique.

Os recursos totais de clientes aumentaram 9,2%, totalizando 16.329 milhões de euros em 30 de Setembro de 2010, influenciados pela evolução dos depósitos de clientes, que cresceram 7,8%, bem como dos seguros de capitalização.

| Milhões de euros                  | 30 Set. 10 | 30 Set. 09 | Var.<br>10 / 09 |
|-----------------------------------|------------|------------|-----------------|
| <b>Demonstração de resultados</b> |            |            |                 |
| Margem financeira                 | 381,5      | 283,9      | 34,4%           |
| Outros proveitos líquidos         | 268,5      | 279,4      | -3,9%           |
|                                   | 650,0      | 563,3      | 15,4%           |
| Custos operacionais               | 459,3      | 416,5      | 10,3%           |
| Imparidade e provisões            | 115,4      | 151,5      | -23,8%          |
| Contribuição antes de impostos    | 75,2       | (4,6)      | --              |
| Impostos                          | 16,7       | 4,7        | --              |
| Contribuição líquida              | 58,5       | (9,3)      | --              |
| <b>Síntese de indicadores</b>     |            |            |                 |
| Capital afecto                    | 1.441      | 1.303      | 10,5%           |
| Rendibilidade do capital afecto   | 5,4%       | -1,0%      |                 |
| Riscos ponderados                 | 14.791     | 14.142     | 4,6%            |
| Rácio de eficiência               | 70,7%      | 73,9%      |                 |
| Crédito a clientes (1)            | 16.514     | 15.340     | 7,7%            |
| Recursos totais de clientes (1)   | 16.329     | 14.959     | 9,2%            |

(1) Exclui Millennium bank Turquia e Millennium bcpbank EUA em 2010 e em 2009.





#### ACONTECIMENTOS SIGNIFICATIVOS

A implementação da estratégia de enfoque no *portfolio* internacional, com a expansão das operações em Angola, a conclusão da transacção de venda da operação bancária nos Estados Unidos da América e a inauguração da sucursal *onshore* em Macau, o reforço da política de proximidade aos Clientes, a promoção da inovação como principal vantagem competitiva, o lançamento de várias campanhas de captação de recursos de balanço, com o objectivo de contribuir para a redução do *gap* comercial, e as iniciativas de ajustamento do preçário face à evolução do custo de *funding*, constituíram os acontecimentos mais significativos na actividade do Millennium bcp no terceiro trimestre de 2010. Merecem especial relevância:

- Continuação da expansão em território angolano, com o Banco Millennium Angola a aumentar, já no início do mês de Outubro, a sua rede para 33 sucursais e a oferecer ao tecido empresarial e à população produtos e serviços financeiros inovadores, contribuindo para o desenvolvimento económico do País;
- Conclusão, em 15 de Outubro de 2010, da transacção de alienação da totalidade da rede de sucursais do Millennium bcpbank nos Estados Unidos da América, da respectiva base de depósitos, no valor aproximado de 445 milhões de euros e de parte da carteira de crédito, no valor aproximado de 145 milhões de euros ao Investors Savings Bank. Em resultado desta transacção, o Millennium bcp deixou de deter uma operação bancária naquele país;
- Inauguração de uma sucursal em Macau com licença plena *onshore*, estabelecendo-se como uma plataforma internacional de negócios entre a China, a Europa e a África de expressão portuguesa;
- Abertura de 26 sucursais do Millennium bcp aos sábados, localizadas maioritariamente nos principais centros urbanos ou comerciais, acrescentando um “dia útil” a cada semana de serviço bancário e reforçando a relação de proximidade e confiança com os Clientes;
- Comemoração de 10 anos do lançamento do Millennium bank na Grécia e celebração do 15.º aniversário do Millennium bim em Moçambique;
- Lançamento de uma campanha comercial denominada “25 anos a partilhar o futuro consigo”, comemorativa do 25.º Aniversário do Millennium bcp, com um forte visual - a imagem de um embrulho pronto a ser aberto - e que convida os Clientes a descobrirem as várias ofertas concebidas para a comemoração da data. De entre estas destaca-se o “Depósito a Prazo 25 Anos”, que remunera o depósito em função do número de anos completos da conta à ordem do Cliente;
- Renovação do contrato de emissão e gestão de cartões American Express em exclusivo para Portugal, para um período de sete anos, reforçando a confiança que a quinta maior marca financeira mundial tem no seu parceiro de negócios em Portugal, o Millennium bcp;
- Realização dos Encontros Millennium na Guarda e em Vila Real, motor de reforço do dinamismo comercial e institucional, visando criar oportunidades de diálogo que coloquem o Banco cada vez mais próximo dos seus Clientes;
- Alteração da designação da holding de seguros Millenniumbcp Fortis Grupo Segurador, SGPS, S.A. para Millenniumbcp Ageas Grupo Segurador, SGPS, S.A., na sequência da alteração da designação comercial do Grupo Fortis, parceiro em Portugal do Millennium bcp para os seguros, para Grupo Ageas. Esta alteração não teve qualquer impacto no modelo de negócio;
- Integração no índice de sustentabilidade ASPI Eurozone®, que inclui 120 empresas da Zona Euro com melhor performance em matérias de sustentabilidade, com base na avaliação realizada pela Vigeo (líder europeia em avaliação de sustentabilidade e responsabilidade social) e em conformidade com as orientações ASPI Eurozone ®. O Millennium bcp é o único Banco Português a constar na lista de empresas que integram este índice;
- Promoção de diversas acções de solidariedade social pelo Millennium bim, no âmbito do Programa de Responsabilidade Social “Mais Moçambique pra Mim”, que tem procurado actuar em nichos sociais que precisam de apoio diversificado;
- Apresentação da Academia Millennium Atlântico em Luanda, constituindo um projecto pioneiro em Angola que visa ministrar formação de alta qualidade para responder às necessidades e expectativas do mercado empresarial angolano, nomeadamente na área financeira;



- Divulgação em 23 de Julho dos resultados dos testes de esforço realizados no espaço europeu, coordenados pelo Comité das Autoridades Europeias de Supervisão Bancárias (CEBS), em cooperação com o Banco Central Europeu e o Banco de Portugal. O desenho dos cenários e a execução do teste foram da exclusiva responsabilidade das entidades de supervisão envolvidas. O limiar imposto para o rácio de fundos próprios de base (Tier I), no cenário de *stress*, foi fixado em 6%, ou seja 2 pontos percentuais acima do mínimo exigido pelo Banco de Portugal. De acordo com os resultados apresentados, o rácio Tier I do Banco evolui de 9,3% em Dezembro de 2009, para 8,4% em Dezembro de 2011, no cenário mais adverso, o que demonstra que o Millennium bcp é uma instituição de crédito sólida, está adequadamente capitalizado e tem capacidade de resistência, mesmo em cenários extremos;
  - Revisão pela agência de rating Fitch das notações de rating de cinco Bancos Portugueses, tendo reduzido a notação de rating do Millennium bcp de Longo Prazo de “A+” para “A” e reafirmado a notação de rating de Curto Prazo em “F1”, mantendo o outlook negativo;
  - Divulgação pela Moody’s de que, na sequência da revisão da notação de rating da República de Portugal em 2 notches, de “Aa2” para “A1”, decidiu alterar as notações de rating dos depósitos do Millennium bcp também em 2 notches, de “A1” para “A3”. A Moody’s manteve o rating de solidez financeira (Bank Financial Strength Rating) do Millennium bcp, em “D+”, bem como a notação correspondente ao Baseline Credit Assessment (“Baa3”), que dependem exclusivamente de factores intrínsecos ao Banco;
  - Atribuição ao Millennium bcp do prémio “Best Commercial Bank in Real Estate” em Portugal pela Euromoney;
  - Atribuição ao Millennium bcp do prémio de Melhor Relatório e Contas de 2009 - Sector financeiro na 24.ª edição do Investor Relations & Governance Awards, uma iniciativa da Deloitte e do Diário Económico;
  - Atribuição de dois prémios “Excelência em Comunicação” ao Millennium bcp, no âmbito do Grande Prémio APCE 2010, iniciativa anual da Associação Portuguesa de Comunicação de Empresa;
  - Reconhecimento do sistema de *online banking* para Clientes Particulares do Bank Millennium como o melhor da Polónia, numa iniciativa promovida pela revista internacional Global Finance, no âmbito dos “World’s Best Internet Banks”;
  - Distinção pela emeafinance magazine do Millennium bim como “Melhor Banco em Moçambique”, pelo 2.º ano consecutivo, e do Banco Millennium Angola como o “Melhor Banco Estrangeiro” a operar naquele país, no âmbito do *African Banking Achievement Awards 2010*;
  - Distinção do Millennium bim como um dos cinco melhores bancos nacionais de África pela IC Publications - *Publisher of African Banker Magazine*;
  - Distinção do Millennium bank na Grécia com o prémio “2009 EUR Straight - Through Processing Excellence Award”, pelo terceiro ano consecutivo.
- 
- Em Outubro de 2010, tendo em vista a adequação, na óptica do Banco Comercial Português, das Pensões de Reforma de ex-Administradores aos limites do n.º 2 do artigo 402.º do Código das Sociedades Comerciais, o Banco chegou a acordo com os mesmos, com uma excepção. Relativamente ao ex-Administrador com o qual não foi possível chegar a acordo foi distribuída uma acção judicial visando aquele objectivo;
  - Em Outubro de 2010, o Banco, no processo 1557/08 ponto 3TFLSB relativo às campanhas accionistas decorrentes dos aumentos de capital em 2000 e 2001, do BCP, foi absolvido de todas as acusações formuladas e que eram as seguintes: (i) 1 contra-ordenação muito grave por intermediação excessiva; (ii) 41 contra-ordenações muito graves por desrespeito do dever de dar prevalência aos interesses dos accionistas; (iii) 57 contra-ordenações muito graves por não cumprimento da obrigação de conservadoria de documentos; (iv) 1 contra-ordenação muito grave por insuficiente qualidade de informação prestada às autoridades de supervisão. Desta deliberação poderá haver recurso.



### “Disclaimer”

Este documento não representa uma oferta de valores mobiliários para venda no Estados Unidos, Canadá, Austrália, Japão ou em qualquer outra jurisdição. Não podem ser vendidas ou oferecidas acções nos Estados Unidos a não ser que as mesmas estejam registadas de acordo com o “US Securities Act” de 1933 ou se encontrem isentas de tal registo. Qualquer oferta pública de valores mobiliários efectuada nos Estados Unidos, Canadá, Austrália ou Japão teria que ser efectuada por meio de um prospecto com informação detalhada sobre a empresa e sua gestão, incluindo as Demonstrações Financeiras.

A informação constante neste documento foi preparada de acordo com as normas internacionais de relato financeiro ('IFRS') do Grupo BCP no âmbito da preparação das demonstrações financeiras consolidadas, de acordo com o Regulamento (CE) 1606/2002.

Os números apresentados não constituem qualquer tipo de compromisso por parte do BCP em relação a resultados futuros.

Os valores dos primeiros nove meses de 2009 e 2010 foram objecto de um desktop review efectuado pelos Auditores Externos.



**BANCO COMERCIAL PORTUGUÊS**

Demonstração dos Resultados Consolidados  
para o período de nove meses findos em 30 de Setembro de 2010 e 2009

|  | 30 Setembro<br>2010 | 30 Setembro<br>2009 |
|--|---------------------|---------------------|
|  | (Milhares de Euros) |                     |
| Juros e proveitos equiparados                            | 2.497.103           | 2.832.111           |
| Juros e custos equiparados                               | (1.405.344)         | (1.833.928)         |
| <b>Margem financeira</b>                                 | <b>1.091.759</b>    | <b>998.183</b>      |
| Rendimentos de instrumentos de capital                   | 35.470              | 4.327               |
| Resultado de serviços e comissões                        | 601.823             | 533.781             |
| Resultados em operações de negociação e de cobertura     | 354.229             | 218.609             |
| Resultados em activos financeiros disponíveis para venda | (8.780)             | (30.459)            |
| Outros proveitos de exploração                           | 12.291              | 34.861              |
|  | <b>2.086.792</b>    | <b>1.759.302</b>    |
| Outros resultados de actividades não bancárias           | 12.439              | 13.491              |
| <b>Total de proveitos operacionais</b>                   | <b>2.099.231</b>    | <b>1.772.793</b>    |
| Custos com o pessoal                                     | 653.351             | 667.098             |
| Outros gastos administrativos                            | 446.398             | 426.671             |
| Amortizações do exercício                                | 83.657              | 78.616              |
| <b>Total de custos operacionais</b>                      | <b>1.183.406</b>    | <b>1.172.385</b>    |
|  | <b>915.825</b>      | <b>600.408</b>      |
| Imparidade do crédito                                    | (549.901)           | (409.441)           |
| Imparidade de outros activos                             | (38.046)            | (52.937)            |
| Imparidade do goodwill                                   | (73.565)            | -                   |
| Outras provisões   | (18.395)            | (22.497)            |
| <b>Resultado operacional</b>                             | <b>235.918</b>      | <b>115.533</b>      |
| Resultados por equivalência patrimonial                  | 53.205              | 47.813              |
| Resultados de alienação de subsidiárias e outros activos | (5.118)             | 78.276              |
| <b>Resultado antes de impostos</b>                       | <b>284.005</b>      | <b>241.622</b>      |
| Impostos   |                     |                     |
| Correntes  | (42.503)            | (62.056)            |
| Diferidos  | 18.395              | 10.734              |
| <b>Resultado após impostos</b>                           | <b>259.897</b>      | <b>190.300</b>      |
| Resultado consolidado do período atribuível a:           |                     |                     |
| Accionistas do Banco                                     | 217.410             | 178.135             |
| Interesses minoritários                                  | 42.487              | 12.165              |
| <b>Lucro do período</b>                                  | <b>259.897</b>      | <b>190.300</b>      |



**BANCO COMERCIAL PORTUGUÊS**

Balanço Consolidado em 30 de Setembro de 2010 e de 2009 e 31 de Dezembro de 2009

|   | 30 Setembro<br>2010 | 31 Dezembro<br>2009 | 30 Setembro<br>2009 |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|
|   | (Milhares de Euros) |                     |                     |
| <b>Activo</b>   |                     |                     |                     |
| Caixa e disponibilidades em bancos centrais   | 1.843.196           | 2.244.724           | 2.036.784           |
| Disponibilidades em outras instituições de crédito  | 934.746             | 839.552             | 664.702             |
| Aplicações em instituições de crédito   | 1.348.519           | 2.025.834           | 1.352.101           |
| Créditos a clientes   | 74.254.393          | 75.191.116          | 75.570.522          |
| Activos financeiros detidos para negociação   | 4.378.055           | 3.356.929           | 4.228.096           |
| Outros activos financeiros detidos para negociação<br>ao justo valor através de resultados  | -                   | -                   | 84.631              |
| Activos financeiros disponíveis para venda  | 2.682.183           | 2.698.636           | 2.450.050           |
| Activos com acordo de recompra  | 59.876              | 50.866              | 20.564              |
| Derivados de cobertura  | 712.603             | 465.848             | 274.954             |
| Activos financeiros detidos até à maturidade  | 6.498.267           | 2.027.354           | 1.313.965           |
| Investimentos em associadas   | 459.628             | 438.918             | 424.145             |
| Activos não correntes detidos para venda  | 1.801.482           | 1.343.163           | 843.587             |
| Propriedades de investimento  | 407.787             | 429.856             | 426.819             |
| Outros activos tangíveis  | 613.318             | 645.818             | 648.848             |
| Goodwill e activos intangíveis  | 472.892             | 534.995             | 535.942             |
| Activos por impostos correntes  | 28.301              | 24.774              | 18.006              |
| Activos por impostos diferidos  | 625.550             | 584.250             | 583.938             |
| Outros activos  | 2.313.193           | 2.647.777           | 2.433.995           |
|   | <u>99.433.989</u>   | <u>95.550.410</u>   | <u>93.911.649</u>   |
| <b>Passivo</b>  |                     |                     |                     |
| Depósitos de bancos centrais  | 14.094.655          | 3.409.031           | 1.352.681           |
| Depósitos de outras instituições de crédito   | 4.324.733           | 6.896.641           | 6.016.159           |
| Depósitos de clientes   | 45.319.369          | 46.307.233          | 45.400.020          |
| Títulos de dívida emitidos  | 17.777.638          | 19.953.227          | 22.331.528          |
| Passivos financeiros detidos para negociação  | 1.349.789           | 1.072.324           | 1.139.297           |
| Outros passivos financeiros detidos para negociação<br>ao justo valor através de resultados | 4.637.518           | 6.345.583           | 6.834.208           |
| Derivados de cobertura  | 172.593             | 75.483              | 94.372              |
| Passivos não correntes detidos para venda   | 874.770             | 435.832             | -                   |
| Provisões   | 245.684             | 233.120             | 229.467             |
| Passivos subordinados   | 2.043.097           | 2.231.714           | 2.292.954           |
| Passivos por impostos correntes   | 1.782               | 10.795              | 2.037               |
| Passivos por impostos diferidos   | 4.081               | 416                 | 474                 |
| Outros passivos   | 1.249.627           | 1.358.210           | 1.165.427           |
|   | <u>92.095.336</u>   | <u>88.329.609</u>   | <u>86.858.624</u>   |
| <b>Total do Passivo</b>   |                     |                     |                     |
| <b>Capitais Próprios</b>  |                     |                     |                     |
| Capital   | 4.694.600           | 4.694.600           | 4.694.600           |
| Títulos próprios  | (85.767)            | (85.548)            | (80.117)            |
| Prémio de emissão   | 192.122             | 192.122             | 183.276             |
| Acções preferenciais  | 1.000.000           | 1.000.000           | 1.000.000           |
| Outros instrumentos de capital  | 1.000.000           | 1.000.000           | 900.000             |
| Reservas de justo valor   | 43.475              | 93.760              | 70.941              |
| Reservas e resultados acumulados  | (190.746)           | (243.655)           | (222.228)           |
| Lucro do período atribuível aos<br>accionistas do Banco                                     | 217.410             | 225.217             | 178.135             |
|   | <u>6.871.094</u>    | <u>6.876.496</u>    | <u>6.724.607</u>    |
| <b>Total de Capitais Próprios atribuíveis ao Grupo</b>                                      |                     |                     |                     |
| Interesses minoritários   | 467.559             | 344.305             | 328.418             |
|   | <u>7.338.653</u>    | <u>7.220.801</u>    | <u>7.053.025</u>    |
| <b>Total de Capitais Próprios</b>   |                     |                     |                     |
|   | <u>99.433.989</u>   | <u>95.550.410</u>   | <u>93.911.649</u>   |

2010.10.29

## OCIDENTAL ELEITA A "MELHOR GRANDE SEGURADORA VIDA"

A Occidental Vida, seguradora do Grupo Millenniumbcp Ageas, acaba de ser eleita a "Melhor Grande Seguradora Vida" de 2009, pela revista *Exame*.

A atribuição deste prémio, pelo segundo ano consecutivo, reconhece o excelente desempenho da Occidental Vida, ilustrado por claros indicadores económico-financeiros de solvabilidade, solidez, eficiência e rentabilidade, suportados por um franco crescimento do volume de prémios.

Esta distinção traduz a aposta estratégica em *cross selling* junto da base de clientes do Millennium bcp, em produtos inovadores e serviços de excelência, na eficiência operativa e no reforço da solidez financeira da Occidental Vida. A Seguradora vê desta forma reconhecidos a sua rigorosa gestão do risco e do capital e o profissionalismo e eficiência da área de gestão de activos.

Se este galardão merece especial importância em período de crise económica e financeira, num exercício que terá sido dos mais difíceis de sempre para todos os sectores da economia, lança à Occidental Vida um desafio de responsabilidade acrescida: continuar a crescer, a inovar, a servir melhor e a ser cada vez mais eficiente, por forma a superar as melhores expectativas dos seus clientes e a remunerar de forma crescente e sustentada os seus accionistas.

Direcção de Relações  
com Investidores  
Sofia Raposo  
Telf. +351 211 131 080  
sofia.raposo@millenniumbcp.pt

Direcção de Comunicação  
Miguel Magalhães Duarte  
Telf. +351 211 131 840  
miguel.duarte@millenniumbcp.pt

Contacto de Imprensa  
Enk T. Burns  
Telf. +351 211 131 242  
Tlm. +351 917 265 020  
enk.burns@millenniumbcp.pt

Occidental - Companhia Portuguesa de Seguros de Vida, S.A., sociedade anónima, com sede na Av. José Malhoa, nº 27, em Lisboa, pessoa colectiva nº 501 836 926 e matriculada sob esse número na Conservatória do Registo Comercial de Lisboa, com o capital social de €22.375.000.

1/1



2010.Novembro.8

Rede autónoma de microcrédito do Millennium bcp comemora o seu quinto Aniversário

2.290 novos postos de trabalho em cinco anos de actividade do Millennium bcp Microcrédito

1.509 operações aprovadas

Microcrédito do Millennium bcp lança hoje página no Facebook

Direcção de Relações  
com Investidores  
Sofia Raposo  
Telf +351 211 131 080  
sofia.raposo@millenniumbcp.pt

Direcção de Comunicação  
Miguel Magalhães Duarte  
Telf +351 211 131 840  
miguel.duarte@millenniumbcp.pt

Contacto de Imprensa  
Erik T. Burns  
Telf. +351 211 131 242  
Tlm. +351 917 265 020  
erik.burns@millenniumbcp.pt

## MICROCRÉDITO MILLENNIUM BCP CRIA 2.290 POSTOS DE TRABALHO EM 5 ANOS

A rede autónoma de Microcrédito do Millennium bcp, pioneira e líder em Portugal, acaba de celebrar o seu quinto aniversário, tendo o sucesso da sua actividade sido comprovado pelo crescimento do número de operações e postos de trabalho criados.

Ao longo destes cinco anos de actividade, foram criados mais de 2.290 novos postos de trabalho e o Microcrédito já assessorou cerca de 1.509 projectos de microempreendedores, correspondentes a um financiamento de 13,8 Milhões de Euros, num processo que engloba o apoio na elaboração do Plano de Negócio, acompanhamento, financiamento e reembolso. Esta iniciativa tem como o objectivo último a criação do próprio emprego de forma autónoma e pró-activa.

Reconhecendo a importância crescente das redes sociais e, para assinalar o quinto aniversário do Microcrédito do Millennium bcp, é lançada hoje a página do Microcrédito do Millennium bcp no Facebook, com o objectivo de divulgar o microcrédito junto de entidades activas no âmbito da acção social e criar um Fórum de Discussão, potenciador de oportunidades para os nossos microempreendedores.

Ainda no âmbito da celebração do quinto aniversário, o Microcrédito do Millennium bcp associa-se à comemoração do Dia Internacional das Pessoas com Deficiência, dia 3 de Dezembro de 2010, promovendo a atribuição de um prémio para o melhor projecto apresentado.

Numa conjuntura fortemente marcada pela quebra da actividade económica e perante a taxa crescente do número de desempregados em Portugal, o microcrédito é hoje, reconhecido como um instrumento eficaz no combate à pobreza e à exclusão social, contribuindo para a produção de riqueza social e para a valorização e dignificação do próprio microempreendedor.

É com muito orgulho, que após 5 anos de actividade, temos ajudado e colaborado com os nossos microempreendedores na criação de oportunidades de emprego que estimulam a auto-estima e a dignidade do indivíduo na conquista da sua independência sócio-económica.

### Sobre o Microcrédito Millennium bcp

Lançada a 8 de Novembro de 2005, a operação de Microcrédito do Millennium bcp visa dar suporte ao empreendedorismo e combate à exclusão social, tendo como principais beneficiários os desempregados, as micro-empresas, jovens licenciados, imigrantes, reformados e domésticas.

Com um montante máximo de crédito a conceder que ronda os 17.500€ por microempreendedor, os projectos apoiados pelo Millennium bcp têm a duração de 4 anos.



2010.Novembro.9

## ACTIVOBANK ESMAGA PREÇÁRIO DE BOLSA

**Novo preçário muito atractivo que varia em função das quantidades e não dos montantes**

O ActivoBank acaba de baixar o preçário das ordens da Euronext Lisbon via internet. Este novo preçário, mais baixo e simplificado, varia em função das quantidades e não dos montantes, uma vez que as 10 primeiras ordens de Bolsa, efectuadas num mês, passam a ter o valor de 7,40 € e a partir da 11ª ordem, 6,90€. (para o mês em curso e acrescido de imposto de selo à taxa em vigor.)

**Packs de bolsa na net têm também novo preçário**

Para além desta simplificação, também os *packs* de Bolsa na net têm um novo e atractivo preço. Os *packs* de 25 ordens têm agora o valor de 6,50€, e cada ordem relativa aos *packs* de 100, passa a ter o valor de 6€, acrescido de imposto de selo.

**ActivoBank focado nas melhores opções para a valorização do património dos Clientes**

O ActivoBank continua, deste modo, focado nas melhores opções para a valorização do património dos Clientes e das opções de investimento que coloca no mercado.

Mais informação sobre o **novo preçário** poderá ser consultada em [www.activobank.pt](http://www.activobank.pt) ou através dos telefones 707 500 700, 918 788 486, 965 998 486 ou 935 2287 486.

Afinal, boas notícias em tempos difíceis, o que nos leva a dizer, vale a pena investir na Bolsa com o ActivoBank!

ActivoBank: Simplifica.

Direcção de Comunicação  
Miguel Magalhães Duarte  
Rua São Julião, 149, Piso 2  
1100-063 Lisboa  
T. +351 211 131 840

BANCO ACTIVOBANK, S.A., com sede na Rua Augusta, 84 Lisboa, com o Capital Social de 23.500.000 Euros, matriculado na Conservatória do Registo Comercial de Lisboa, com o número único de matrícula e de identificação fiscal 500 734 305.

**AB**

1/1



2010.Novembro.10

Millennium bcp lança dois novos serviços de apoio a pagamentos para empresas

Pagamento de Documentos Únicos de Cobrança (DUC) por Lote

Pagamento de Serviços Multibanco por Lote

Estes serviços possibilitam o agendamento das operações para uma data futura e estão disponíveis em duas modalidades

Comodidade

Rapidez

Ganhos de eficiência

Simplicidade de processos

Direcção de Relações  
com Investidores  
Sofia Raposo  
Telf +351 211 131 080  
sofia.raposo@millenniumbcp.pt

Direcção de Comunicação  
Miguel Magalhães Duarte  
Telf +351 211 131 840  
miguel.duarte@millenniumbcp.pt

Contacto de Imprensa  
Erik T. Burns  
Telf. +351 211 131 242  
Tlm. +351 917 265 020  
erik.burns@millenniumbcp.pt

## MILLENNIUM BCP LANÇA DOIS NOVOS SERVIÇOS DE APOIO A PAGAMENTOS PARA EMPRESAS

O Millennium bcp acaba de lançar dois novos serviços de apoio a pagamentos para empresas: o Pagamento de Documentos Únicos de Cobrança (DUC) por Lote e o Pagamento de Serviços Multibanco por Lote.

Procurando acompanhar as necessidades dos seus clientes empresariais, estes dois novos serviços possibilitam às empresas o envio de um único ficheiro com múltiplas instruções, em alternativa ao pagamento individual, permitindo ainda o agendamento dos pagamentos para uma data futura.

A comodidade e a rapidez no processamento de pagamentos como impostos ou facturas são as principais vantagens das novas funcionalidades lançadas pelo Millennium bcp e exclusivamente disponíveis no portal de empresas do banco, em <http://corp.millenniumbcp.pt>.

Ao disponibilizarem, para além de notas de lançamento, comprovativos individuais de pagamento e ficheiros de retorno dos pagamentos efectuados, estas novas funcionalidades traduzem-se, pela simplicidade de processos, em ganhos de eficiência para as empresas.

Os serviços estão disponíveis em duas modalidades: *upload* de ficheiro e construção interactiva de lote no portal. Para as empresas que optem pela modalidade de *upload* de ficheiro, o Millennium bcp disponibiliza um *layout* técnico específico para cada um dos serviços.

Mais informações disponíveis em qualquer sucursal do Millennium bcp e no portal de empresas do banco em <http://corp.millenniumbcp.pt/>.



2010.Novembro.15

Viana do Castelo recebe  
Encontros Millennium,  
hoje, 15 de Novembro

Motor de reforço do  
dinamismo comercial e  
institucional do Millennium  
bcp

Tema de interesse  
nacional/regional em  
conferência, pelo  
Professor Daniel Bessa

79 mil Clientes são  
servidos por 23 sucursais  
do Millennium bcp

Aposta no desenvolvimento  
regional e bem-estar social

Direcção de Relações  
com Investidores  
Sofia Raposo  
Telf +351 211 131 080  
sofia.raposo@millenniumbcp.pt

Direcção de Comunicação  
Miguel Magalhães Duarte  
Telf +351 211 131 840  
miguel.duarte@millenniumbcp.pt

Contacto de Imprensa  
Erik T. Burns  
Telf. +351 211 131 242  
Tlm. +351 917 265 020  
erik.burns@millenniumbcp.pt

## VIANA DO CASTELO RECEBE ENCONTROS MILLENNIUM

Os Encontros Millennium continuam a percorrer o país e na sua 20ª edição, a realizar hoje, 15 de Novembro, têm lugar em Viana do Castelo.

Motor de reforço do dinamismo comercial e institucional, o Encontro Millennium em Viana do Castelo visa criar oportunidades de diálogo que coloquem o Banco cada vez mais próximo dos seus Clientes. Trata-se de uma iniciativa dirigida a Clientes, Parceiros e Colaboradores, que contará com a presença do Conselho de Administração Executivo.

O momento central deste Encontro está reservado para as 18h00 de hoje, na Pousada Monte de Santa Luzia: a Conferência Millennium, apresentada pelo orador convidado - o Professor Daniel Bessa - com base num tema de interesse nacional/regional lançado a debate.

Presente no distrito desde 1923, o Millennium bcp dispõe de uma rede de 23 sucursais, as quais servem cerca de 79 mil Clientes responsáveis por um património de €1.523 milhões e por €543 milhões de crédito.

O Millennium bcp desenvolve a sua actividade em 10 concelhos do distrito de Viana do Castelo, demonstrando experiência e conhecimento do mercado na gestão da vasta e diversificada base de Clientes, a qual revela ainda um elevado potencial para intensificação do relacionamento bancário.

O Millennium bcp reafirma, com este Encontro, o desejo de contribuir para o desenvolvimento regional e bem-estar social dos habitantes da região de Viana do Castelo.



1/1



2010.Novembro.23

Lançamento da página  
Millennium Mobile no  
Facebook

Divulgação dos serviços  
App Millennium, Mobile  
Web e Mobile SMS

Inovação, fortalecimento  
da relação do Banco com  
os Clientes e serviço de  
qualidade na base deste  
lançamento

Direcção de Relações  
com Investidores  
Sofia Raposo  
Telf +351 211 131 080  
sofia.raposo@millenniumbcp.pt

Direcção de Comunicação  
Miguel Magalhães Duarte  
Telf +351 211 131 840  
miguel.duarte@millenniumbcp.pt

Contacto de Imprensa  
Erik T. Burns  
Telf. +351 211 131 242  
Tlm. +351 917 265 020  
erik.burns@millenniumbcp.pt

## MILLENNIUM MOBILE NO FACEBOOK

O portal do Millennium bcp, reconhecendo a importância crescente das redes sociais, acaba de lançar hoje a página do Millennium Mobile no Facebook, disponível em <http://www.facebook.com/MillenniumMobile>.

O objectivo é a divulgação dos serviços de Mobile Banking, que inclui uma oferta diversificada, nomeadamente através da App Millennium - uma aplicação residente no telemóvel - dos serviços Mobile Web e Mobile SMS. Com esta página pretende-se, assim, uma partilha contínua de informação, a apresentação de novidades, bem como a prestação de esclarecimentos sobre os serviços que o Banco disponibiliza.

Note-se que cerca de 6% dos Clientes utilizadores do site do Millennium bcp são já utilizadores activos do serviço Millennium Mobile.

Inovação, acompanhamento das novas formas de relacionamento e serviço de qualidade, foram as razões que estiveram na base do lançamento do Millennium Mobile no Facebook.

Acreditamos que esta nova abordagem, mais uma vez inovadora no mercado, contribuirá para o fortalecimento da relação que o Millennium bcp tem junto dos seus Clientes.



2010.Novembro.29

**Millennium bcp renova contrato exclusivo com American Express para emissão e gestão de cartões**

**Base de clientes consolidada e com forte potencial de crescimento**

**Cartões Gémeos: solução inovadora, única em Portugal**

Direcção de Relações  
com Investidores  
Sofia Raposo  
Telf +351 211 131 080  
sofia.raposo@millenniumbcp.pt

Direcção de Comunicação  
Miguel Magalhães Duarte  
Telf +351 211 131 840  
miguel.duarte@millenniumbcp.pt

Contacto de Imprensa  
Erik T. Burns  
Telf. +351 211 131 242  
Tlm. +351 917 265 020  
erik.burns@millenniumbcp.pt

## MILLENNIUM BCP E AMERICAN EXPRESS RENOVAM PARCERIA EXCLUSIVA EM PORTUGAL

O Millennium bcp e a American Express acabam de renovar a sua parceria: o Millennium bcp mantém-se como emissor dos cartões American Express em Portugal bem como parceiro de negócios para a rede de *acquiring* (gestão e aquisição de novos comerciantes). O contrato de emissão de cartões foi estendido até 2015, com exclusividade na emissão de cartões Centurião, e foi garantido um acordo exclusivo de *Acquiring* até 2017.

Em Portugal, American Express e Millennium bcp são duas marcas bancárias muito próximas. A American Express - marca de referência a nível global - é gerida, em Portugal, pelo Millennium bcp, desde 1995, apresentando uma base de clientes consolidada e com forte potencial de crescimento bem como uma extensa rede de comerciantes locais.

Um dos novos produtos exclusivos da American Express em Portugal são os Cartões Gémeos, uma solução inovadora e única no mercado português, lançada em 2009, e disponível para os cartões Millennium bcp Classic, Millennium bcp Gold, TAP Classic e TAP Gold. Os Cartões Gémeos permitem ao cliente ter dois cartões com um só limite de crédito e um só extracto, pagando apenas uma anuidade, sendo que a utilização do cartão American Express é sempre premiada com pontos ou milhas aéreas.

“Estamos muito satisfeitos com a renovação da nossa parceria com a American Express. Trata-se de uma Marca muito importante no âmbito da oferta bancária do Millennium bcp, que se distingue por um serviço de grande qualidade e reconhecido valor. O Millennium bcp e a American Express continuam a apostar na inovação e no serviço ao cliente e nos últimos 15 anos conseguimos construir uma base de clientes leal e muito significativa. Estamos certos de que a nossa parceria, reforçada por este acordo, continuará a beneficiar ambas as partes e



Serviço de excelência e distinção pessoal

especialmente os nossos clientes (titulares de cartões ou parceiros de negócio), que encontram na American Express um factor de distinção”, afirma Vítor Fernandes, vice-presidente do Conselho de Administração Executivo do Millennium bcp.

Forte retorno para os parceiros de negócio

“A relação de trabalho tão próxima que existe entre o Millennium bcp e a American Express tem revelado o maior sucesso desde o primeiro dia e é com enorme prazer que encaramos a renovação desta parceria exclusiva. Estamos convictos de que, trabalhando em conjunto, potenciaremos a utilização dos cartões American Express e conseguiremos captar excelentes clientes para os nossos parceiros de negócio”, acrescenta Rita Lourenço, responsável pela Direcção de Cartões no Millennium bcp.

Criação de novas oportunidades para clientes e parceiros

“É com grande agrado que renovamos a nossa parceria com o Millennium bcp. Enquanto inquestionável líder de mercado focado no serviço aos clientes American Express, estamos certos de que o Millennium bcp continuará a fazer vingar um dos pilares da marca American Express: serviço de excelência e distinção pessoal. Assim, assegurará um forte retorno em termos de negócio para ambas as partes, gerando mais oportunidades para os clientes e parceiros de negócio portugueses”, sublinha Seamus Smith, vice-presidente e director-geral da American Express GNS EMEA (Europa, Médio Oriente e África).

Sobre o Millennium bcp

**Millennium bcp**

O Millennium bcp é o maior banco privado português, com mais de 98.900 milhões de euros em recursos, 1.800 sucursais em Portugal e nas suas operações internacionais e lucros de 225 milhões de euros em 2009.

Sobre a American Express

**American Express**

A American Express ([www.americanexpress.com/gns](http://www.americanexpress.com/gns)) é uma empresa de serviços internacional, assegurando aos seus clientes produtos e experiências que enriquecem a sua vida e facilitam o sucesso dos seus negócios. Desde 1996, a American Express tem vindo a seguir uma estratégia de abertura da sua rede de parceiros de negócio e portfólio de cartões a novos emitentes em diversas áreas geográficas. Alicerçando as suas infra-estruturas a nível global e apostando na força da marca, a American Express conseguiu estender a sua rede a nível mundial, detendo actualmente 130 parcerias em 130 mercados diferentes.



2010.Novembro.30

Millennium bcp apoia com 5000 euros negócio de microempreendedor portador de deficiência

Banco assinala Dia Internacional das Pessoas com Deficiência

Campanha online que visa premiar o melhor projecto de negócio no âmbito do Microcrédito

Campanha válida até 28 de Fevereiro

Direcção de Relações  
com Investidores  
Sofia Raposo  
Telf +351 211 131 080  
sofia.raposo@millenniumbcp.pt

Direcção de Comunicação  
Miguel Magalhães Duarte  
Telf +351 211 131 840  
miguel.duarte@millenniumbcp.pt

Contacto de Imprensa  
Erik T. Burns  
Telf. +351 211 131 242  
Tlm. +351 917 265 020  
erik.burns@millenniumbcp.pt

## MILLENNIUM BCP LANÇA CAMPANHA DE MICROCRÉDITO PARA PORTADORES DE DEFICIÊNCIA

Por ocasião do Dia Internacional das Pessoas com Deficiência (3 de Dezembro), o Millennium bcp acaba de lançar uma campanha online para portadores de deficiência, em colaboração com a operação de Microcrédito do banco.

No âmbito desta campanha, o Millennium bcp apoiará com 5.000 euros a criação de um negócio exequível, conforme proposta a ser apresentada por pessoa portadora de deficiência e sem acesso ao crédito bancário.

O projecto vencedor contará com o apoio da equipa de Microcrédito do Millennium bcp - que comemora este ano o seu 5º aniversário - para desenvolvimento e implementação da ideia de negócio apresentada. O vencedor poderá ainda usufruir de uma linha de financiamento complementar concedida ao abrigo das regras de Microcrédito do Millennium bcp.

Condições de adesão à campanha:

- ser portador de uma deficiência elegível (apresentação de Certificado Multiuso ou Atestado de Incapacidade);
- apresentar uma proposta de negócio;
- demonstrar iniciativa, perseverança e conhecimentos técnicos específicos para concretizar a implementação do negócio;
- respeitar as condições de contra-garantias exigidas no âmbito do Microcrédito do Millennium bcp.

Mais informações disponíveis em [www.millenniumbcp.pt](http://www.millenniumbcp.pt).

**2010-12-06**

## **MILLENNIUM ELEITO “BANK OF THE YEAR - ANGOLA 2010” PELA REVISTA THE BANKER**

**Millennium considerado “Banco do Ano - Angola 2010” pela revista The Banker**

O Banco Millennium Angola acaba de ser nomeado “Banco do Ano - Angola 2010”, pela revista The Banker, uma publicação do grupo Financial Times.

**The Banker está presente em mais de 150 países e reúne informação de mais de 4.000 bancos**

A revista The Banker fornece informações financeiras desde 1926, tornando-a uma das maiores referências mundiais no sector bancário, com presença em mais de 150 países e informação registada de mais de 4.000 bancos.

**Vencedores dos prémios divulgados na edição de Dezembro 2010**

O objectivo dos prémios atribuídos é reconhecer e promover a excelência da indústria na comunidade bancária global. Os vencedores dos prémios foram publicados na edição de Dezembro de 2010 da revista The Banker.

**Este é já o quarto reconhecimento externo que o Banco Millennium Angola recebe**

Este é o quarto reconhecimento externo que o Banco Millennium Angola recebe no último ano e meio: foi considerado recentemente “Melhor Banco Estrangeiro em Angola” e, em 2009, foi eleito “Banco Mais Inovador em Angola”, ambos pela revista *emeafinance*. Junta-se ainda a distinção como “Marca de Excelência” pela Superbrands.



2010.Dezembro.13

COMUNICADO

1. A convite da Embaixada do Irão em Portugal e na sequência das múltiplas missões empresariais portuguesas que se deslocaram àquele País, o Millennium bcp, representado pelo seu Administrador da Área Internacional e respectivo Director, visitou Teerão, onde manteve contactos com o Ministério das Finanças Iraniano, com a Embaixada de Portugal e com diversos Bancos locais.
2. O Millennium bcp informou o Banco de Portugal desta visita, quer previamente, quer posteriormente à realização da mesma, o que fez verbalmente e por escrito, enviando, nomeadamente, o respectivo relatório. Não foi informada qualquer outra entidade oficial Portuguesa.
3. Verificando-se interesse de diversas instituições locais no estabelecimento de relações financeiras com o Millennium bcp, à semelhança das que parecem existir com diversas instituições financeiras europeias, o Banco solicitou parecer escrito sobre esta possibilidade à sua Direcção de Compliance.
4. Adicionalmente, o Millennium bcp fez diligências junto de entidades europeias e americanas para avaliar a situação e perspectivas de evolução das sanções diplomáticas e económicas que vigoram nas relações com o Irão.
5. Em função da posição do Banco de Portugal, do relatório de compliance e das informações recolhidas, o Millennium bcp decidiu não desenvolver qualquer actividade com Bancos Iranianos.
6. Dessa decisão, o Millennium bcp deu conhecimento ao Sr. Embaixador do Irão em Portugal.
7. Todos os factos acima referidos estão documentados, e não existem quaisquer outros factos a relatar. A simples ideia de partilha de informação é, naturalmente, falsa e fantasiosa.
8. O Millennium bcp não pode deixar de estranhar que o seu comportamento exemplar, na tentativa de conciliar o interesse das missões empresariais portuguesas com as restrições diplomáticas impostas pelas Nações Unidas ao Irão, País com o qual Portugal mantém relações diplomáticas, mereça agora qualquer crítica com origem na imprensa estrangeira e ampliada pelos jornais portugueses.

Direcção de Relações  
com Investidores  
Sofia Raposo  
Telf +351 211 131 080  
sofia.raposo@millenniumbcp.pt

Direcção de Comunicação  
Miguel Magalhães Duarte  
Telf +351 211 131 840  
miguel.duarte@millenniumbcp.pt

Contacto de Imprensa  
Erik T. Burns  
Telf. +351 211 131 242  
Tlm. +351 917 265 020  
erik.burns@millenniumbcp.pt

Lisboa, 13 de Dezembro de 2010

Banco Comercial Português, S.A.



2010.December.13

STATEMENT

1. At the invitation of the Iranian Embassy in Portugal, and following a series of Portuguese trade missions to that country, Millennium bcp, represented by its Board Member responsible for international operations and that unit's Director, visited Teheran, where they met with the Iranian Finance Minister, with the Portuguese Embassy, and with various local banks.
2. Millennium bcp informed the Bank of Portugal of this trip, both before and after it occurred, verbally and in writing, sending the relevant reports. No other official entity in Portugal was informed.
3. After verifying the interest of various local institutions in establishing financial relations with Millennium bcp, similar to those that exist with many other European financial institutions, Millennium requested a formal written opinion about this possibility from its Compliance Department.
4. In addition, Millennium bcp made enquiries of European and American entities to evaluate the situation and gain perspective on the development of the diplomatic and economic sanctions in place on Iran.
5. Given the position of the Bank of Portugal, the Compliance report and the other information obtained, Millennium bcp decided not to develop any activity with Iranian banks.
6. Millennium bcp informed the Iranian Ambassador to Portugal of this decision.
7. All of the above facts are documented, and there are no other facts to relate. The mere idea of sharing information is, obviously, false and a fantasy.
8. Millennium bcp can't help but find it strange that its exemplary behavior, in the attempt to reconcile the interests of the Portuguese trade missions with the diplomatic restrictions imposed by the United Nations on Iran - a country with which Portugal maintains diplomatic relations - deserves any criticism in the foreign press, amplified by the Portuguese media.

Lisbon, December 13, 2010

Banco Comercial Português, S.A.

Direcção de Relações  
com Investidores  
Sofia Raposo  
Telf +351 211 131 080  
sofia.raposo@millenniumbcp.pt

Direcção de Comunicação  
Miguel Magalhães Duarte  
Telf +351 211 131 840  
miguel.duarte@millenniumbcp.pt

Contacto de Imprensa  
Erik T. Burns  
Telf. +351 211 131 242  
Tlm. +351 917 265 020  
erik.burns@millenniumbcp.pt



2010.Dezembro.14

## MÉDIS LANÇA "MAIS MÉDIS"

A Médís acaba de lançar a *mais Médís*, uma nova publicação trimestral, com um formato rico em conteúdos e inovador, que ilustra a atitude e compromisso da Médís perante o futuro: proporcionar sempre mais aos seus *stakeholders*.

A anterior publicação da Médís, destinada exclusivamente a Prestadores de Cuidados de Saúde, torna-se agora numa revista mais completa, dirigida a um público mais abrangente. A *mais Médís* apresenta temas de interesse geral, permanecendo, no entanto, fiel à sua origem uma vez que continuará a ser um espaço privilegiado para dar a conhecer os Prestadores de Cuidados de Saúde da Rede Médís.

A revista com uma tiragem de 11.000 exemplares será enviada gratuitamente a Prestadores da Rede Médís, parceiros de negócio e também a Clientes.

Direcção de Relações  
com Investidores  
Sofia Raposo  
Telf. +351 211 131 080  
sofia.raposo@millenniumbcp.pt

Direcção de Comunicação  
Miguel Magalhães Duarte  
Telf. +351 211 131 840  
miguel.duarte@millenniumbcp.pt

Contacto de Imprensa  
Erik T. Burns  
Telf. +351 211 131 242  
Tlm. +351 917 265 020  
erik.burns@millenniumbcp.pt

Médís - Companhia Portuguesa de Seguros de Saúde, S.A., sociedade anónima com sede na Avenida José Malhoa, nº 27, em Lisboa, pessoa colectiva nº 503496944 e matriculada sob esse número na Conservatória do Registo Comercial de Lisboa, com o capital social de € 12.000.000,00.

1/1

**PARA PUBLICAÇÃO IMEDIATA**

## **Millennium bim abre 5 novos balcões**

### **O Millennium bim abre 5 novos balcões**

O Millennium bim abriu, a 16 de Dezembro, 5 novos balcões de uma só vez.

### **Durante o mês de Dezembro o Millennium bim terá 126 balcões espalhados por todo o país**

Até ao fim do ano, o Millennium bim terá 126 balcões, representando no mercado financeiro o Banco com maior dimensão, expansão e penetração geográfica, cobrindo todo o país e a grande parte dos distritos.

### **O Millennium bim continua a sua política de expansão de balcões honrando o compromisso de Bancarização da população.**

O Millennium bim consolida melhorias em todos os indicadores financeiros e de gestão, não obstante o forte investimento efectuado no maior plano de expansão de todos os bancos moçambicanos. Com cerca de 126 balcões (urbanos, peri-urbanos e rurais) em todo o país, com o maior parque de ATM e POS, cerca de 311 e 2670 respectivamente, destaca-se ainda por ser o maior empregador e o maior contribuinte do estado no sector financeiro, bem como um programa próprio de responsabilidade social que reflecte a cultura organizacional da Instituição.

Continuando a sua política de expansão, o Millennium bim alarga assim a sua rede de balcões, chegando mais perto dos seus Clientes e ajudando a construir o futuro de muitos moçambicanos, sendo o maior Banco motivador da bancarização da população moçambicana, salvaguardando o respeito dos princípios da racionalidade económica e financeira. **M**

COMUNICADO DE IMPRENSA  
14 de Dezembro de 2010



## **Millennium bim - Melhor Marca da Banca pelo 2º ano consecutivo**

**A Marca Millennium bim foi considerada a Melhor Marca da Banca, pelo 2º ano consecutivo**

**Estudo elaborado pela multinacional alemã GfK, especialista em estudos de mercado, identificam o Millennium bim como a Melhor Marca no sector Banca**

**A Marca Millennium bim, com uma notoriedade total de 93%, é identificada como a marca em que os consumidores mais confirmam, a marca que recomendam e a que tem mais qualidade**

**A juntar à Melhor Marca, o Millennium bim já foi eleito 10 vezes o Melhor Banco de Moçambique e por 2 vezes com um prémio de Responsabilidade Social**

**A eleição de Melhor Marca de Moçambique é um motivo de orgulho para o Banco**

A Marca Millennium bim foi eleita mais uma vez pelos consumidores moçambicanos como a Melhor Marca da Banca.

O estudo é da multinacional alemã GfK que identifica as Melhores Marcas de Moçambique de 20 sectores, analisando um total de 195 marcas.

Pelo 2º ano consecutivo, a Marca Millennium bim é eleita a Melhor Marca, com uma notoriedade total de 93% e identificada como a marca de que os consumidores mais gostam, a marca que estão dispostos a recomendar, a marca com mais qualidade.

A Marca Millennium bim continua a ser reconhecida como a Marca em que os consumidores mais confiam e com a qual têm maior relação emocional.

A Melhor Marca de Moçambique junta-se à galeria de prémios que o Millennium bim já recebeu. A juntar aos 10 prémios de Melhor Banco em Moçambique, este ano o Banco recebeu um prémio muito especial. O Millennium bim foi eleito com mais um prémio de Responsabilidade Social, o 2º nos seus 15 anos de história, desta feita pela EMEAfinance que elegeu o Millennium bim “Corporate Social Responsibility”, no âmbito do *African Banking Achievement Awards 2010*.

A eleição de Melhor Marca de Moçambique é mais um motivo de orgulho para o Millennium bim e para todos aqueles que contribuem e se empenham para que o reconhecimento nacional e internacional seja uma realidade.



2010. Dezembro. 20

**Millennium bcp e Trienal de Arquitectura premeiam carreira do arquitecto Siza Vieira**

**Prémio Trienal Millennium bcp é constituído pela obra "Nós somos as casas", de Rui Chafes**

**Millennium bcp releva o papel da arquitectura na construção da cidadania e enriquecimento da vida colectiva**

**Sustentabilidade e responsabilidade social**

Direcção de Relações  
com Investidores  
Sofia Raposo  
Telf +351 211 131 080  
sofia.raposo@millenniumbcp.pt

Direcção de Comunicação  
Miguel Magalhães Duarte  
Telf +351 211 131 840  
miguel.duarte@millenniumbcp.pt

Contacto de Imprensa  
Erik T. Burns  
Telf. +351 211 131 242  
Tlm. +351 917 265 020  
erik.burns@millenniumbcp.pt

## MILLENNIUM BCP E TRIENAL DE ARQUITECTURA DISTINGUEM SIZA VIEIRA

O Millennium bcp e a Trienal de Arquitectura de Lisboa acabam de distinguir o arquitecto Siza Vieira pela importância da sua obra no contexto internacional e pelo contributo que esta representa para a cultura arquitectónica das últimas décadas.

O Prémio Trienal Millennium bcp - entregue no passado sábado, 18 de Dezembro, pelo Presidente da República, Aníbal Cavaco Silva, no Museu da Electricidade, em Lisboa - é constituído pela obra "Nós somos as casas" de Rui Chafes, servindo o mote da Trienal de Arquitectura de Lisboa 2010 "Falemos de casas", porque elas são o destino da arquitectura na sua versão mais literal, mas também na sua representação metafórica.

Com este prémio, o Millennium bcp pretende reconhecer as valências sociais e colectivas da arquitectura na vida quotidiana dos cidadãos, tratando-se de uma componente fundamental de construção da cidadania e de enriquecimento da vida colectiva.

Numa iniciativa que se enquadra na sua política de sustentabilidade e responsabilidade social, o Millennium bcp partilha com a Trienal de Arquitectura uma meta comum: comunicar, celebrar, discutir e fruir colectivamente a arquitectura, abrindo esta grande conversa à comunidade, fazendo a arquitectura descer à rua, colocando-a no centro do debate público.

### Sobre a Trienal de Arquitectura de Lisboa 2010

A Trienal de Arquitectura de Lisboa, agora na sua segunda edição - patente ao público de 14 de Outubro de 2010 a 16 de Janeiro de 2011 - é o maior evento no campo da arquitectura da Península Ibérica.



**Trienal de Arquitectura de Lisboa: maior evento da Península Ibérica no campo da arquitectura**

**"Falemos de casas": a casa como a ligação social mais directa da arquitectura**

**Patente ao público até 16 de Janeiro de 2010**

**Museu Colecção Berardo**

**Museu da Electricidade**

**Museu do Chiado**

Assente na grande qualidade e no desenvolvimento da arquitectura portuguesa, a Trienal pretende constituir-se como um grande fórum de discussão das questões da arquitectura contemporânea, partindo do princípio de que a prática arquitectónica é uma expressão fundamental da criação do lugar, da construção de uma cidadania integradora e da afirmação cultural.

A Trienal de Arquitectura de Lisboa é, em 2010, dedicada à casa, à habitação. Partindo do mote "Falemos de casas", tomado ao poema de Herberto Helder, a Trienal propõe-se celebrar a arquitectura na sua ligação social mais directa a partir da casa como seu arquétipo, equacionando as questões do habitar contemporâneo.

Em termos da sua construção, a Trienal definiu um circuito com três momentos expositivos:

- no Museu Colecção Berardo é apresentada a exposição "Falemos de casas: entre o Norte e o Sul";
- no Museu da Electricidade/Fundação EDP são apresentados os resultados do concurso "Universidades/Projecto Cova da Moura" (que envolve as escolas de arquitectura e arquitectura paisagista que durante o presente ano lectivo procuraram responder ao repto "Como pode a arquitectura contribuir para melhorar as condições de vida no Bairro da Cova da Moura?") e do concurso internacional *A House in Luanda: Patio and Pavilion*;
- no Museu do Chiado é apresentada a exposição "Quando a arte fala arquitectura: construir, desconstruir, habitar".

**2010-12-23**

## **BANCO MILLENNIUM ANGOLA ABRE TRÊS NOVOS BALCÕES**

**Banco continua a alargar a rede comercial pelo território angolano, apostando em localizações cada vez mais próximas dos Clientes**

Abriu ao público hoje o trigésimo nono balcão do Banco Millennium Angola na estrada de Calumbo, no Pólo Industrial em Viana. Esta é a terceira sucursal inaugurada nos últimos dias, à qual se juntam também a do Morro Bento e a do Jardim da Cultura, no Huambo.

**Banco oferece 50 USD aos primeiros 500 Clientes que abram conta nestes novos balcões**

Estas três sucursais promovem uma política de captação de novos Clientes, oferecendo 50 USD aos primeiros 500 Clientes que abram uma conta num destes novos balcões.

**Balcões prestarão também o serviço de transferências rápidas Western Union**

Os serviços destes novos balcões estarão disponíveis ao público de segunda a sexta-feira, entre as 8h00 e as 15h00. Estes balcões prestarão também o serviço de transferências rápidas Western Union, em espaço exterior dedicado para não Clientes, e no interior do balcão exclusivamente para Clientes Millennium. O Balcão Huambo - Jardim da Cultura, dedicará este serviço unicamente para Clientes Millennium no interior do balcão.

**Millennium abre 16 novos balcões em 2010 e emprega mais de 130 angolanos**

Ao longo de 2010 o Millennium Angola viu reforçado o seu crescimento com a abertura de 16 novas sucursais ao longo do ano, criando mais de 130 empregos directos para quadros angolanos qualificados.



27 de Dezembro 2010

## **Banco Comercial Português concluiu alienação de 95% do capital social do Millennium Bank AS na Turquia**

Na sequência do comunicado do passado dia 10 de Fevereiro, o Banco Comercial Português, S.A. (BCP) informa que concluiu, na presente data, o processo de alienação de 95% do capital social do Millennium Bank AS na Turquia à instituição financeira CREDIT EUROPE BANK, N.V., entidade detida pelo grupo financeiro FIBA HOLDING, A.S., pelo preço global ajustado de € 58,9 milhões.

Em resultado desta transacção, o BCP manteve uma participação de 5% na sociedade, tendo estabelecido com o comprador um mecanismo de opções de compra e de venda prevendo a possibilidade de alienação do remanescente da sua participação por preço por acção não inferior ao agora recebido.

Esta transacção gerou uma mais-valia, antes de dedução de impostos, de € 1,2 milhões e teve um impacto positivo de 5 pontos base no rácio de capital Tier I do Banco Comercial Português.

**Fim do comunicado**  
**Banco Comercial Português S.A.**

Direcção de Relações  
com Investidores  
Sofia Raposo  
Telf +351 211 131 080  
sofia.raposo@millenniumbcp.pt

Direcção de Comunicação  
Miguel Magalhães Duarte  
Telf +351 211 131 840  
miguel.duarte@millenniumbcp.pt

Contacto de Imprensa  
Erik T. Burns  
Telf. +351 211 131 242  
Tlm. +351 917 265 020  
erik.burns@millenniumbcp.pt

