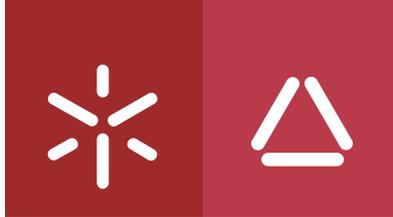


**Universidade do Minho**  
Instituto de Ciências Sociais

Marta Isabel Eusébio Barbosa

**A Comunicação Online da Entidade  
Reguladora para a Comunicação Social:  
reflexões sobre performance comunicativa  
de instituições públicas**



**Universidade do Minho**  
Instituto de Ciências Sociais

Marta Isabel Eusébio Barbosa

**A Comunicação Online da Entidade  
Reguladora para a Comunicação Social:  
reflexões sobre performance comunicativa  
de instituições públicas**

Dissertação de Mestrado  
Mestrado em Ciências de Comunicação  
Área de Especialização em Publicidade e Relações Públicas

Trabalho realizado sob a orientação da  
**Professora Helena Sousa**

Outubro de 2012

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

ao António Eusébio (1964-2008)

por me ter ensinado a nunca desistir de procurar a luz perfeita

## **Agradecimentos**

Este será, de longe, um trabalho solitário. Pode até sê-lo, do ponto de vista de uma execução de escrita, mas, por representar um período de muitas experiências, é fruto do quotidiano e de todas as pessoas que o preencheram. E, por isso, seria de uma grande ingratidão não lhes dar o devido espaço.

Agradeço à Professora Helena Sousa todo o acompanhamento e orientação, reconhecendo a importância que tomou neste trabalho ao guiar-me de forma velada, dando-me espaço para crescer ao nível reflexivo e académico. Agradeço-lhe incondicionalmente a oportunidade que me deu de trabalhar esta área, no seio da magnífica equipa de investigadores do projeto de investigação “A Regulação dos Media em Portugal: o Caso da ERC”.

O facto de estar inserida no Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade foi uma mais-valia, pelo apoio e pela amizade de pessoas fantásticas que me acompanharam ao longo deste período. À Mariana Lameiras, um obrigado muito especial por ter sido manual de sobrevivência e por ser um exemplo a seguir. Obrigada à Clarisse e à Luciana por toda a ajuda e, acima de tudo, pela amizade. À Professora Teresa Ruão uma palavra de sincera gratidão, por tudo o que me ensinou e por tudo o que ainda me ensinará. Agradeço, ainda, à Professora Inês Amaral por, tão amavelmente, ter iluminado algumas obscuridades do meu caminho metodológico e à Dra. Catarina Rodrigues, colaboradora interna da ERC, que me possibilitou o acesso a informação preciosa a este trabalho.

Como este é um trabalho que reflete o aprofundamento de dois anos de Mestrado, não posso deixar de mencionar as companheiras de trabalho Marta de Faria, Ana Cunha e Ana Márcia Bornes. Agradeço-lhes, bem como à Sofia Gomes, à Silvéria Miranda, à Joana Romão, à Laura Vilaça e à Milene Fernandes, por constituírem comigo uma grande Irmandade, a família que a vida nos deixa escolher. A elas, um carinho incondicional por sempre terem acreditado que um dia me citariam. Ao Jérémy, um obrigado fraterno por colorir a minha vida com amizade e sempre com uma palavra de otimismo.

Agradeço à Fernanda e ao José António pela oportunidade que me deram de sonhar. À Albina, um obrigado muito sentido, por ter ajudado a possibilitar o sonho. À Lela e à Ana. Ao Álvaro e ao Rui. À Ritinha, por todas as vezes que repete “tu consegues!”

Por fim, mas não o menos importante, muito pelo contrário, agradeço ao Manel, companheiro de viagem. Por me mostrar sempre o lado positivo das coisas. Pela paciência inabalável e por todo o carinho.



Publicação realizada no âmbito do projeto intitulado “A Regulação dos Media em Portugal: O Caso da ERC” (PTDC/CCI-COM/104634/2008), financiado por Fundos Nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia no âmbito do projeto PEst-OE/COM/UI0736/2011.



## **A Comunicação *Online* da Entidade Reguladora para a Comunicação Social: reflexões sobre performance comunicativa nas instituições públicas**

### **Resumo**

Compreender as instituições é pensá-las nos contextos em que se inserem. Mais do que índice, a comunicação torna-se a marca performativa dos conceitos basilares da instituição. Tendo surgido em fevereiro de 2006 (longe de consensos), a Entidade Reguladora para a Comunicação Social (ERC) é a instituição portuguesa cuja missão é implementar os princípios da regulação mediática. Contudo, num contexto em mutação, as noções de regulação e de *governance* mediáticas tomam contornos modeladores no que respeita aos organismos reguladores. Esta dissertação pretende, por isso, à luz da criação da sua dimensão organizacional, perceber a estratégia adotada para a comunicação externa da ERC, percebendo, desde logo, a concentração desta atividade num pólo digital: o *site*.

Através da recolha de critérios performativos dos sistemas hipermédia, construindo uma grelha de análise de *websites* institucionais, foi possível estabelecer um conjunto de indicadores de análise, de maneira a perceber se a ERC está preparada para as necessidades inerentes a uma responsabilidade pública de comunicação externa, assim como se está apetrechada para fomentar a aproximação aos públicos, de modo a criar forças de legitimação da Entidade Reguladora no espaço público. Atendendo a valores tático-estratégicos, critérios de acessibilidade, navegabilidade, conteúdos ou usabilidade, na hora de ponderar os pontos fracos e fortes na balança, a performance da Entidade Reguladora parece afastar-se dos indicadores positivos que lhe permitiriam pôr em prática um sistema de regulação mediática apropriado às sociedades democráticas modernas, na partilha e intercâmbio com a sociedade civil.

**Palavras-chave:** ERC, comunicação institucional, comunicação *online*, regulação dos *media*, *governance*



## **The Regulatory Entity for the Media's Online Communication: reflections on public institutions communicative performance**

### **Abstract**

To understand the institutions in general we must think of them in their contexts. More than a manifestation, the communication becomes the performative mark of institution's primary concepts. Born in February 2006 (and far from consensus) the Regulatory Entity for the Media (ERC) is the Portuguese institution in charge for the implementation of media regulation principles. However, in a changing context, the concepts of regulation and governance have been taking a modeling shape function when it concerns to regulatory bodies action. Understanding reality from an organization perspective, this dissertation aims to understand ERC's strategy to communicate externally. The concentration of ERC's communication activity on the digital world was, from the beginning, a research entry point.

Through out the collect of hypermedia systems performative criteria and the creation of an analysis grid for institutional websites, it was possible to establish a set of indicators. These indicators helped to understand if ERC was prepared for the external communication public responsibility duties, as well as if the organization had the skills to provide a close relationship with the publics, promoting legitimation forces in the public sphere. Our study is based on tactical-strategic values, accessibility, navigability, contents and usability criteria. Taking the strengths and the weaknesses, the Regulatory Entity for the Media seems to settle away from the positive indicators which were capable to provide a modern and democratic media regulatory systems, oriented to the sharing and the exchange of experiences with the civil society.

**Keywords:** ERC, institutional communication, online communication, media regulation, governance



## Índice

Introdução .....	15
Capítulo I – Contextos e Origens .....	19
1.1) A Regulação dos <i>Media</i> em Portugal: o Caso da ERC – O Projeto .....	21
1.2) Notas sobre o estágio no projeto de investigação .....	22
1.2.1) Uma dissertação de Mestrado em contexto de Projeto de Investigação – propósitos e justificações.....	24
Capítulo II – A Regulação da Comunicação como ponto de partida .....	25
2.1) A Comunicação: um conceito multidimensional e transversal .....	27
2.2) A Regulação dos <i>Media</i> : perspetivas de um conceito mutante .....	30
2.3) O conceito de <i>Governance</i> e as Políticas para a Comunicação.....	37
2.4) A Entidade Reguladora para a Comunicação Social: a instituição.....	42
2.4.1) As plataformas nas quais a ERC está integrada.....	48
Capítulo III - Comunicação Organizacional: instituição e performance.....	51
3.1) O estudo das organizações: teorias e escolas de análise .....	53
3.2) A comunicação organizacional .....	59
3.2.1) Modelos e perspetivas de Comunicação Organizacional .....	64
3.3) A Comunicação Organizacional Externa .....	66
3.3.1) O ambiente externo .....	69
3.3.2) O processo de comunicação organizacional externa .....	71
3.4) O valor das Relações Públicas para a comunicação organizacional .....	74
3.5) Os Públicos: vínculos de relacionamento.....	75
3.6) A comunicação institucional em Organizações Públicas.....	80
3.6.1) A comunicação institucional pública .....	85
3.6.2) A comunicação da atividade das instituições públicas .....	88
Capítulo IV – A Comunicação no Mundo <i>Online</i> .....	91
4.1) A Internet como novo paradigma de mediação.....	93
4.2) A caracterização do cenário português.....	95
4.3) A Comunicação Digital.....	96
4.4) A construção social da tecnologia .....	99
4.5) As características do mundo <i>online</i> na realidade organizacional .....	100
4.6) A Organização 2.0: reflexões em torno do valor da Internet para as Relações Públicas.....	104
4.7) Os textos organizacionais: documentos que escrevem a organização.....	107

4.8) O <i>site</i> : edifício digital de uma territorialidade virtual.....	108
Capítulo V – Metodologia: Instrumentos para a análise de <i>websites</i> institucionais.....	113
5.1) A ERC enquanto objeto de estudo: visão global de uma estratégia inexistente.....	115
5.2) Análise documental: Guia de leitura e análise de <i>websites</i> institucionais.....	120
5.2.1) Primeira parte da grelha de análise: Identificação, apresentação e planeamento estratégico.....	121
5.2.2) Segunda parte da grelha de análise: a avaliação performativa.....	123
Capítulo VI – Uma leitura crítica do <i>site</i> da ERC: Apresentação e discussão dos dados.....	129
6.1) Leitura Crítica dos dados.....	142
6.1.1) Identificação do website.....	142
6.1.2) Quadro de trabalho para um planeamento a longo prazo.....	143
6.1.3) Avaliação do Edifício Digital.....	149
6.2) Sugestões para uma reavaliação a longo prazo do <i>website</i> da ERC.....	164
Considerações finais.....	167
Referências Bibliográficas.....	171
Anexos.....	179
Anexo 1 – Organograma da ERC em 2006.....	181
Anexo 2 - Organograma da ERC em 2007.....	183
Anexo 3 – Organograma da ERC em 2011.....	185
Anexo 4 – <i>Homepage</i> da primeira versão do <i>site</i> da ERC.....	187
Anexo 5 - Identificação gráfica da estrutura do site da ERC.....	189
Apêndice 1 - Guia de análise de <i>Websites</i> institucionais – o “edifício digital”.....	195

## **Lista de Abreviaturas e Siglas**

AACS – Alta Autoridade para a Comunicação Social

AR – Assembleia da República

CECS – Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade

CR – Conselho Reguladora da Entidade Reguladora para a Comunicação Social

DE – Direção Executiva da Entidade Reguladora para a Comunicação Social

ERC – Entidade Reguladora para a Comunicação Social

ICP-Anacom – Autoridade Nacional de Comunicações

OE – Orçamento do Estado

TIC – Tecnologias da Informação e da Comunicação

## **Lista de Figuras**

**Figura 1.** As ações de comunicação da Entidade Reguladora para a Comunicação Social



## Introdução

A presente dissertação surge como fim de um ciclo: o Mestrado em Ciências da Comunicação na área de especialização em Publicidade e Relações Públicas, na Universidade do Minho. É o fruto de uma experiência muito rica ao nível da integração, em regime de estágio, no Projeto de Investigação “A Regulação dos *Media* em Portugal: o Caso da ERC” (PTDC/CCI-COM/104634/2008). Este documento visa, então, relatar esse período e a atividade e reflexão que lhes estiveram inerentes, de modo a partilhar, explorar e justificar um caminho.

Atendendo ao ambiente em que este trabalho foi concebido, o de um projeto que pretende iluminar e debater questões ligadas às políticas públicas de comunicação e à regulação dos *media* em Portugal, o objeto de estudo não poderia divergir deste ponto nevrálgico, sob pena de perder a sua pertinência e relevância. Assim sendo, esta investigação teve o propósito de aprofundar o conhecimento existente no que toca à performance comunicativa da Entidade Reguladora para a Comunicação Social (ERC). Focando mais cirurgicamente a temática, pretende-se um conhecimento e análise críticos da comunicação externa empreendida pela ERC. Interessa considerar e analisar a presença e projeção da ERC no espaço público, tendo em conta a natureza da sua atividade: a ERC foi encarada como o produto de um modelo conceptual de regulação socialmente construído.

Todas as organizações, sejam elas de cariz comercial ou marcadamente institucional (como é o caso), comunicam com uma série de públicos que se articulam num ambiente macrossocial. A comunicação organizacional é, portanto, uma forma de posicionar a instituição face aos outros e ao meio. Todas as organizações (e devemos entender a questão longe de uma tentativa de consenso) encaram a necessidade de uma preocupação com os públicos onde vão beber a legitimidade que, de algum modo, autoriza o seu discurso. Olhar a regulação mediática a partir da comunicação organizacional está longe de ser uma abordagem tradicional ou (mesmo) expectável. Contudo, a ERC é, antes de outra possível definição, uma organização que, tal como todas as outras, está tacitamente implicada na relação com o exterior e com os públicos que povoam e movimentam esse exterior. Esta relação assenta, entre outros fatores, numa lógica de prestação de contas, que se exerce na promoção de uma convivência saudável e que se efetiva na atividade da organização. Enquanto instituição pública e enquanto instituição de grande relevância social (uma vez que regula um setor da mais extrema importância em

todos os quadrantes da sociedade), a responsabilização social que a ERC deve tomar como bússola será proporcionalmente direta a um contributo decisivo no desenvolvimento cívico da sociedade. É, portanto, com base nesta posição que justificamos a relevância do tema e desta dissertação, podendo constituir um importante contributo para um melhor conhecimento do modo como a sociedade aceita a regulação e como a regulação se faz aceitar na sociedade.

Tomando, então, esta ideia como ponto de partida, a comunicação organizacional é, *per se*, uma forma de posicionar e criar a instituição. Mais do que índice, a comunicação torna-se na marca performativa dos conceitos basilares da instituição. Em articulação e partindo dos objetivos centrais do projeto de investigação “A Regulação dos *Media* em Portugal: o Caso da ERC”, os seguintes propósitos orientam este trabalho: estudar a estratégia de comunicação *online* adotada para a esfera externa à ERC; escrutinar criticamente as iniciativas, decisões e dinâmicas da ERC, tentando perceber se há ligação entre a performance comunicativa e o modelo conceptual em que se baseia.

Não obstante essa tal marca performativa, nem todas as organizações fazem as mesmas opções ou estão balizadas por cânones comuns. Além disso, as limitações de uma dissertação de Mestrado obrigam a decisões mais direcionadas e incisivas. É em virtude destas condições que o objeto de estudo escolhido, dentro da lógica integrada de planeamento/estratégia de comunicação da ERC, foi o *site* oficial da Entidade Reguladora. Para além de condensar e agregar a grande parte da atividade comunicativa oficial da instituição, aflora a questão da comunicação *online*, permitindo olhar a Internet como ferramenta de encontro com os públicos, emergente império das preferências da sociedade nas escolhas para o relacionamento interaccional informativo.

Para orientar um pensamento metódico e explorador da realidade, formulamos o nosso problema nos seguintes termos:

Estará o *site* da ERC construído e preparado para as necessidades inerentes a uma responsabilidade pública de comunicação externa? Estará o *site* preparado para fomentar a aproximação aos públicos, de modo a criar forças de legitimação da Entidade no espaço público?

Pretende-se, portanto, aferir se a ERC está a maximizar as potencialidades *online* para pôr em prática um sistema de regulação mediática apropriado às sociedades democráticas modernas, na partilha e intercâmbio com a sociedade civil.

As opções metodológicas que daqui advêm foram construídas tendo em conta os objetivos traçados e os recursos disponíveis. O *site* da ERC torna-se, então, fundamental uma vez que,

tratando-se de uma análise à comunicação externa, é imperativo canalizar a atenção para momentos de discurso oficial, emitido a partir do interior da organização. As opções para a recolha de dados recaíram, pela natureza da investigação, sobre a análise documental. De forma a agilizar, rentabilizar e indicar pistas de análise, foi construída uma grelha de observação e análise de *sites* corporativos, atendendo ao cumprimento de critérios como a acessibilidade, a navegabilidade, os conteúdos ou a usabilidade.

Este trabalho está apresentado segundo uma estrutura que, tanto quanto possível, acompanha um relato cronológico da atividade que foi desenvolvida. No capítulo inicial – Contextos e Origens - encontramos, para além da apresentação do tema, um momento de contextualização e de origens deste trabalho, com a intenção de transmitir as entrelinhas que sustentaram as escolhas feitas. Seguidamente, em três capítulos teóricos – A Regulação da Comunicação como ponto de partida; Comunicação Organizacional: instituição e performance; A Comunicação no Mundo *Online* -, revisitamos as noções de Comunicação & Regulação dos *Media*, Comunicação Organizacional e Comunicação *Online*. No Capítulo V – Metodologia: Instrumentos de análise de *sites* institucionais - apresentamos a descrição do nosso percurso metodológico, expondo as ferramentas às quais recorreremos para criar uma grelha de análise. No capítulo seguinte – Uma leitura crítica do *site* da ERC - apresentamos e discutimos os dados, abrindo caminho para uma última parte de considerações finais.



## **Capítulo I – Contextos e Origens**



## 1.1) A Regulação dos *Media* em Portugal: o Caso da ERC – O Projeto

Este trabalho de dissertação de Mestrado surge no âmbito do estágio e integração no Projeto de Investigação “A Regulação dos *Media* em Portugal: o Caso da ERC” (PTDC/CCI-COM/104634/2008), financiado pela Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT) e com sede no Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (CECS)<sup>1</sup>, Universidade do Minho. Este projeto surge em 2010 pela mão de um conjunto de investigadores do CECS com interesses voltados para áreas que se estendem desde o Jornalismo às Políticas da Comunicação. Tal como a própria denominação indica, este é um projeto que pretende lançar um olhar crítico sobre o que se faz em matéria de regulação mediática em Portugal. Segundo os termos em que o projeto é apresentado *in site*<sup>2</sup>, “visa ser um contributo aprofundado para o estudo da regulação dos meios de comunicação em Portugal, bem como da sua integração na cena internacional.” Este projeto olha para a ERC como um corpo regulador socialmente construído, partindo do pressuposto de que os *media* realmente importam, no que toca ao desenvolvimento das sociedades contemporâneas democráticas e que a autorregulação não tem sido um mecanismo com força suficiente para assegurar parâmetros de qualidade e diversidade. Neste sentido, o projeto “A Regulação dos *Media* em Portugal: o Caso da ERC” vê a entidade como um ponto de entrada de relevante interesse para uma análise profunda dos *media* em Portugal e da relação que se estabelece com instâncias supranacionais, assim como para o complexo contexto político, social e cultural onde são agentes performativos. Desta forma, uma análise aprofundada será capaz de desvendar e clarificar as tensões sociais que se tecem num cenário que põe em interação relacional *media*, regulação e sociedade.

Em Portugal, há uma falha no que concerne ao estudo de questões ligadas ao universo regulador, ao conceito de *Governance* e às políticas mediáticas (que sistematicamente são envoltas numa bruma de ceticismo e suspeição). Este projeto é, então, pioneiro nesta área académica, ao nível nacional, e empreende uma série de objetivos que se passa a enunciar: 1) esclarecer as condições que levaram à fundação da nova entidade reguladora dos *media* (ERC) em Portugal, no ano de 2005; 2) examinar os modelos propostos e o modelo adotado; 3) avaliar o papel dos principais atores nacionais e internacionais na definição da ERC; 4) analisar as principais provisões funcionais do modelo, isto é, o que deve fazer e como se compara com os modelos prévios; 5) escrutinar criticamente as iniciativas, decisões e dinâmicas diárias da ERC,

<sup>1</sup> Disponível em <http://comunicacao.uminho.pt/cecs/> (acedido em janeiro de 2012)

<sup>2</sup> Disponível em <http://www.lasics.uminho.pt/mediareg/> (acedido em janeiro de 2012)

considerando o que tem sido feito e como; 6) avaliar o desempenho da ERC em relação ao modelo conceptual.

Atendendo a estes objetivos, o planeamento do trabalho foi projetado, articulando três tarefas distintas que se complementam e justificam mutuamente. A tarefa 1, marcadamente voltada para uma fase inicial do projeto, prende-se com a evolução história da regulação em Portugal. A tarefa 2 é inteiramente dedicada ao entendimento do modelo conceptual da ERC. Por último, a tarefa 3, transversal a todo o período de desenvolvimento o projeto (2010-2013) e paralela às outras tarefas, prevê um olhar direcionado para a análise performativa da ERC *per se* (e onde podemos integrar o presente trabalho).

A equipa do projeto é composta por 10 membros<sup>3</sup>, ligados ao CECS, que contam com o apoio de 8 consultores (dois nacionais e seis estrangeiros) que têm prestado provas de conhecimento e cultivo de áreas de saber ligadas à regulação dos *media*.

## 1.2) Notas sobre o estágio no projeto de investigação

Esta dissertação foi beber grande parte da sua estrutura a um processo de amadurecimento potenciado e, acima de tudo, permitido pela integração na equipa de um projeto de investigação. A escolha pela opção de estágio em projeto de investigação não foi inocente, mas orientada para a procura de uma possibilidade de uma melhor (e mais provida de instrumentos) caminhada final, para a reflexão de conceitos-chave adquiridos ao longo do percurso académico desenvolvido nas Ciências da Comunicação, especialmente na área da Publicidade e Relações Públicas. O investimento pessoal que está inerente a uma dissertação motivou uma escolha pensada de acordo com identificações com temáticas, designadamente, o caso de um projeto que pretende lançar o olhar sobre políticas públicas de comunicação nacionais e internacionais. Desta forma, este período de estágio foi uma aposta pessoal numa área de saber de relevo e interesse atual, como um campo aberto para a eterna dúvida e reflexão que motiva o desenvolvimento.

Começamos, então, por situar temporalmente este período de estágio em Projeto de Investigação de setembro a dezembro de 2011. A orientação dos trabalhos decorreu,

---

<sup>3</sup> Helena Sousa (Investigadora Responsável), Manuel Pinto, Joaquim Fidalgo, Felisbela Lopes (até janeiro de 2012), Stanislaw Jedrzejewski, Ana Melo, Elsa Costa e Silva, Sérgio Denicoli, Luís Santos e Mariana Lameiras (Bolsista de Investigação até dezembro de 2011).

essencialmente, sob os olhares da Professora Doutora Helena Sousa, investigadora responsável pelo projeto (e orientadora desta dissertação), e da Doutora Mariana Lameiras, então bolseira do projeto.

Inicialmente, houve a preocupação de uma real e efetiva penetração nas dinâmicas do projeto, com a participação nas reuniões da equipa de trabalho e contextualização nas temáticas centrais, através de um momento de revisão literária, baseada na pesquisa bibliográfica registada nos arquivos do projeto.

Atendendo às atividades desenvolvidas neste período de estágio a partir de uma perspetiva global, é de registar que as funções desempenhadas se poderiam sumariar como apoio ao desenvolvimento do trabalho da bolseira de investigação. Não obstante esta sintética enunciação, será possível (e absolutamente pertinente para o desenrolar deste trabalho) desdobrar em quatro tópicos de tarefas o período de estágio. Tomando como ponto de partida uma extensa pesquisa sobre entidades reguladoras da comunicação de todo o mundo, uma das tarefas consistiu na tradução, recolha, tratamento e organização da informação já reunida, de modo a criar um banco de dados (mais tarde instrumentalizado no *site* do projeto<sup>4</sup>). A par destes dados, um outro bloco de informação, este relativo à atividade da ERC sob um ponto de vista cronológico, foi alvo de tratamento, de modo a permitir o nascimento de dois outputs do projeto. Assim sendo, a função que aqui se desempenhou foi a conceção gráfica e o *layout* de dois *ebooks*: *A Regulação dos Média na Europa dos 27<sup>5</sup>* e *Cronologia da Atividade da ERC – 2006-2011<sup>6</sup>*. O primeiro *ebook* tem que ver com uma compilação de informação relativa aos organismos reguladores da comunicação e dos *media* na Europa, enquanto que o segundo se prende com um olhar diacrónico sobre a atividade da ERC ao longo do mandato do primeiro Conselho Regulador.

Um outro tópico a ter em atenção, no esquema das atividades do período de estágio foi o acompanhamento direto e colaboração no desenvolvimento de uma identidade visual para o projeto, assim como de uma série de materiais de estacionário. A partir desta tarefa surgiu uma outra: o *site* do projeto<sup>7</sup>. Já criado e com a redação de conteúdos quase fechada, a tarefa consistiu, essencialmente, em fazer convergir a plataforma e a imagem criada para o projeto. Desta forma, foi desenvolvido um *layout* próprio, assim como adaptação da estrutura do *site* aos conteúdos que, pertinentemente, surgiram no horizonte de trabalho.

---

<sup>4</sup> Disponível em [http://www.lasics.uminho.pt/mediareg/?page\\_id=425](http://www.lasics.uminho.pt/mediareg/?page_id=425) (acedido em março de 2012)

<sup>5</sup> Disponível em [http://www.lasics.uminho.pt/ojs/index.php/regulacao\\_media\\_europa27/](http://www.lasics.uminho.pt/ojs/index.php/regulacao_media_europa27/) (acedido em setembro de 2012)

<sup>6</sup> Disponível em [http://www.lasics.uminho.pt/ojs/index.php/crono\\_erc\\_2005\\_2011](http://www.lasics.uminho.pt/ojs/index.php/crono_erc_2005_2011) (acedido em setembro de 2012)

<sup>7</sup> Disponível em <http://www.lasics.uminho.pt/mediareg/> (acedido em janeiro de 2012)

Estas tarefas foram absolutamente fundamentais e orientadoras das escolhas que, de certa forma, moldaram os trilhos pelos quais seguiu a reflexão desta dissertação.

### **1.2.1) Uma dissertação de Mestrado em contexto de Projeto de Investigação – propósitos e justificações**

Tomar como ponto de partida para a dissertação de Mestrado a integração num projeto de investigação foi uma experiência muito enriquecedora, de uma série de perspetivas. De facto, há um acompanhamento académico muito completo, na senda de um amadurecimento reflexivo mais efetivo e oportuno, na medida em que temos uma visão mais balizada e, por isso, real da circunstância que nos envolve, liga e separa do objeto de estudo.

Auscultar, por isso, a comunicação externa da ERC, nomeadamente a institucional no domínio *online*, prende-se muito com a experiência desenvolvida no estágio. O foco de análise deste trabalho concentra-se no sítio eletrónico da ERC, como porta para a perceção da performance comunicativa da instituição. Não obstante, do ponto de vista temático, ser de assaz pertinência, no contexto dos intuitos do projeto, olhar para este tópico, é uma necessidade pessoal que surge no encadeamento da procura de informação e consulta de *sites* de organismos reguladores provenientes das mais diversas partes do globo. Fruto das dificuldades em olhar para esses *sites* e entender as metáforas de navegação, assim como da exploração das acessibilidades, emerge um imperativo de olhar para o *site* institucional – hoje, uma espécie de líder no que toca ao *mix* de meios à disposição de uma instituição – desta organização e analisá-lo, tentar entendê-lo e identificar-lhe os pontos fundamentais, arestas por lapidar e, por conseguinte, um modelo de comunicação consciente ou inconscientemente adotado e posto em prática dia após dia numa atividade exposta ao jugo contínuo de um meio em rede.

## **Capítulo II – A Regulação da Comunicação como ponto de partida**



## 2.1) A Comunicação: um conceito multidimensional e transversal

Partamos do princípio de que é inegável a importância que a comunicação assume nas mais variadas vertentes e disposições da vida social. A comunicação humana, mais propriamente, inscreve-se num cruzamento que triangula áreas potenciadoras do ser humano no seu processo de evolução e crescimento. A comunicação apresenta-se, então, como atividade básica e progenitora do indivíduo *per se*, na medida em que assegura a sua sobrevivência, ao ser capaz de monitorizar as relações que estabelece. Admitindo, desde logo, a complexidade e abstração inerentes e inatamente conjugadas (ou subjugadas) ao conceito, torna-se imprescindível perceber os fenómenos básicos que compõem a comunicação. De muitos modos (devido à sua pertinência e omnipresença), a comunicação foi definida.

Assumindo, à partida, que o comportamento humano e a organização enquanto sistema que enforma a sociedade dependem, em última instância, da comunicação, Lee Thayer (1976) entende a comunicação como um processo que implica um carácter de racionalidade e de intercâmbio, estabelecendo-a “como um processo que uma pessoa empreende, a fim de fazer alguma coisa a outra”, deixando “implícito que a comunicação limita-se aos exemplos em que alguém pretende produzir efeito sobre outra pessoa, de algum modo, com intenção consciente e racional” (Thayer, 1976: 35).

Esta complexidade e continuidade é, de igual forma, evocada por Littlejohn ao caracterizar a comunicação como “um processo ubíquo” (Littlejohn, 1982: 34), fértil na sua multidisciplinidade. Por esta razão, e encarando a extrema dificuldade em definir o abstrato, socorre-se do trabalho de Frank Dance (1970, cit. in Littlejohn, 1982:37) sobre as “componentes concetuais em comunicação” para ajudar a compreender o fenómeno. Segundo o autor, estas componentes concorrem para a elucidação do termo comunicação que, desta perspectiva, está sujeito a fatores como os símbolos (verbais, orais, visuais), a compreensão, a interação (relacionamento), processo social, a redução da incerteza, o processo, a transferência/transmissão/intercâmbio, ligação, vinculação, estímulos, o poder, etc.

Esta dificuldade é também expressa por Fiske (1993), salientando a dificuldade na definição de um objeto de estudo que encerra em si (mas não de forma hermética) a multidisciplinidade. É, então, nesta situação que toma uma posição perante o conceito e assume a comunicação como um processo que envolve signos e códigos: “os signos são artefactos ou atos que se referem a algo que não eles próprios, ou seja, são construções

significantes. Os códigos são sistemas nos quais os signos se organizam e que determinam a forma como os signos se podem relacionar uns com os outros” (Fiske, 1993: 14). Estes signos e códigos realizam-se, efetivamente, segundo o autor, na prática e interação sociais, chegando a uma noção geral que estabelece a comunicação como “interação social através de mensagens” (*ibidem*). Fiske mostra-nos, assim, que a comunicação está longe de poder ser reduzida a um processo linear de algo que A envia para B. Na verdade, a mensagem é elemento de uma relação estruturada, cujos outros elementos são uma realidade exterior, ou seja, para além da mensagem, e um produtor-leitor-recetor. A estrutura da relação que estabelecem assenta em padrões de mobilidade negociável, o que torna este processo numa prática de dinâmica contínua.

Coligindo as noções que os teóricos vão apresentando, encontramos a comunicação como um processo dinâmico, subjacente à existência humana, combinação de estímulos ambientais na fluência (origem e consequência) dos comportamentos, estruturante do sistema social onde nos relacionamos. Aníbal Alves (2006) foca-se exatamente neste carácter socialmente relevante, apresentando a comunicação como uma dimensão com novos contornos, novas exigências e novas missões. Cada uma destas missões encarna uma urgência mais latente e crescente, previsível e significativamente impactante, “quer na estruturação e qualidade da vida coletiva, quer, concomitantemente, na vida dos cidadãos, das suas organizações e instituições.” (Alves, 2006:9)

Talvez numa lógica de aflorar a perspetiva processual, Dalmar Fisher aceita a pluralidade imensa das diversas possibilidades de definição e declara que podemos definir a comunicação como se esta bifurcasse em dois tipos de ação: uma que cria mensagens e outra que as interpreta (Fisher, 1993:4).

Entendida a partir destes contributos, a comunicação é um pluriconceito transversal e omnipresente num contexto de pós-modernidade. Esta modernidade tardia trouxe uma gradual afirmação da sociedade enquanto elemento consciente do ambiente onde se insere e enquanto elemento crítico de si mesma. Cultural e socialmente, a comunicação desempenha um papel absolutamente fundamental no modo de estabelecer aquilo a que podemos chamar de tendências ou, até numa visão mais duradoura, paradigmas. A verdade é que, não obstante a transversalidade da comunicação e a sua omnipresença num *continuum* temporal, nunca a comunicação teve tal importância substancial como quando olhamos para o contexto actual da sociedade de informação. Este paradigma (chamemos-lhe assim) de sociedade de informação

tem associadas três características/componentes que são relevantes e moldadoras: as organizações, a comunicação e a participação (Marín,1997). António Lucas Marín explora a importância que a comunicação assume como elo de uma relação bilateral entre a participação e a organização (podemos, aqui, entender a organização como instituição padrão e unitária de um coletivo social). Esta importância vem, segundo o autor, da consciencialização de que a comunicação é, em primeira instância, a simbiose (e provavelmente a origem e o motor) da construção social da realidade e da socialização. Por sua vez, estes dois processos de desenvolvimento permanente provocaram a necessidade de gerir a informação, com vista à harmonização e normalização dos procedimentos de comunicação coletivos. Desta forma, impõe-se a *mediação* como mecanismo-chave. Chegamos, pois, a um ponto onde, pela tentativa de harmonização, assistimos à complexificação dessa mesma sociedade, através da sofisticação dos problemas sociais, uma vez que a emerge a necessidade de moderação e coordenação de vários momentos (Marín, 1997: 30).

Da Sociedade de Informação, Marín parte para a Sociedade das Organizações (1997:33) e daqui para a Sociedade da Comunicação (1997:35). Desde a Modernidade, onde, com especial atenção, se começou a olhar a comunicação, que a comunicação global e coletiva (ou seja, a que se afasta do binómio isolado *one-to-one*) empreendeu uma verdadeira expansão. O desenvolvimento das TIC e a sua penetração nas nossas vidas desencadearam uma série de mudanças nas rotinas sociais. “A comunicação é o elemento chave da modernidade.” (Marín1997: 35) Torna-se, assim, na atividade de seleção da própria atividade, daí o crescente interesse académico pela sua evolução processual e caracterizadora, nomeadamente na área das Ciências Sociais. Esta valorização leva o autor a vaticinar a marginalização dos que não forem oportunamente capazes de comunicar. Esta previsão encaminha a reflexão de António Lucas Marín para a Sociedade da Participação (1997:38). O marco desta perspetiva social é aquilo a que o autor atribui a maior dificuldade de confirmação: a expansão da participação. A evolução política, social, económica, mediática até, projetou-nos para sistemas ou regimes democráticos (situamo-nos, abertamente, num universo ocidental). A anteriormente referida complexificação dos problemas sociais previu, para a sua resolução harmoniosa, a integração e o despertar de sentimentos de pertença dos indivíduos. Esta participação apresenta como coadjuvante a reflexão da valorização ética das atividades, a igualdade de acesso, assim como a procura (utópica) da perfeição da eficácia do funcionamento da Sociedade de Informação.

## 2.2) A Regulação dos *Media*: perspetivas de um conceito mutante

A comunicação, na instituição dos *media*, tornou-se numa indústria: o monopólio moveu-se do Estado para a concentração da propriedade, o serviço público mudou, as novas tecnologias e os *media* eletrónicos conquistaram o cenário mediático, as alterações que ocorreram numa perspetiva macro-social transformaram a vida doméstica e, por isso, o uso dos *media* e os comportamentos das audiências. Há um cariz económico subjacente a quase todas as lógicas e dinâmicas de mudança. O paradigma em mudança lança-nos, então, para um *continuum* de iniciativas políticas e reguladoras, de forma a sermos capazes de lidar e gerir uma nova estrutura mediática, um novo conteúdo para uma nova audiência, num contexto de crescente intervenção internacional. (McQuail & Siune, 1998) Neste ponto, é às instituições políticas (orientadoras, por natureza fiel) que cabe a adoção de estratégias novas e apropriadas para proteger o papel que os *media* desempenham na democracia. A regulação dos *media*, enquanto sistema de políticas públicas para a comunicação social, emerge num horizonte de harmonização de vivências.

Procuramos, então, inicialmente e como forma de introdução ao conceito, refletir sobre o macro conceito regulação. Não a regulação dos *media*, mas a Regulação, enquanto noção abstrata, socialmente entendida, de forma a melhor entendermos posteriormente a regulação dos *media*. No que toca à regulação, há dois pontos de tensão, de certa forma orientadores: a discussão que se estabelece entre a ordem prática (intervencionista ou não, por exemplo) e a ordem teórica (o tipo de definição que lhe é conferida); a compreensão do conceito em confronto com a identidade conferida ao regulador, assim como a atribuição de um campo de atuação, ou domínio de competência (D'Hombres, 2007).

Tentar justificar a regulação é (quase sempre) uma tarefa difícil, ingrata talvez. Contudo, tentar perceber a origem da regulação, de onde ela imana ou onde é construída, levar-nos-á a ensaiar justificações mais plausíveis (apesar de esse não ser o objetivo deste trabalho) e, quem sabe, mais consensuais. Muitos interesses são os que se põem em jogo no contexto social. Spencer (D'Hombres, 2007: 128) estabelece, em 1904, a 'harmonia natural dos interesses' para o desenvolvimento de uma metáfora orgânica/biológica, apresentando-nos a sociedade como um ser vivo. Evocando um caso de doença, durante o qual o organismo vivo apresenta um restabelecimento do equilíbrio como algo natural, assim acontece com o sistema social, ainda que repetidamente procuremos uma explicação metafísica (neste caso, para além do corpo

doente). Assim como no ser biológico registamos a imanência de normas orgânicas – há uma força natural saudável inerente ao corpo doente -, há uma saúde intrínseca ao sistema social: encontramos-la na regulação (D’Hombres, 2007: 130).

A conceção *spenceriana* da regulação, apresentada por Emmanuel D’Hombres (2007) avança pelo plano da analogia sociedade/ser vivo, mostrando os sistemas de governo como sistema nervoso da sociedade. Spencer defende que devem ser eles a assumir a função reguladora, uma vez que entende a regulação como *res publica*, longe dos interesses privados e das regras do mercado económico. Admitamos, por isso, que este é um entendimento verdadeiramente teórico (até utópico) do conceito, uma vez que o poder público é cada vez mais privado, assim como os sistemas governamentais. Talvez por isso, D’Hombres cite Huxley (D’Hombres, 2007:142) para, num contexto de democracia representativa, vermos o governo não como sistema nervoso, mas como cérebro (por vezes déspota), justificando toda uma ação marcadamente intervencionista, que se estende de um controlo negativo sancionatório, a uma ação reguladora positiva de estímulo.

Aceitando, por isso, a premissa de que o conceito de regulação se assume ainda mais complexo do que o de comunicação, permitam-nos a evocação da definição apresentada por alguns autores, de forma a, a partir dessas palavras, possamos melhor perceber e discutir o conceito.

Julia Black (2002) sintetiza em três curtas definições de regulação o que grande parte da teoria estabelece. A pertinência destas três definições iniciais justifica-se pela possibilidade de uma abordagem inicial do conceito, percebendo que a visão que podemos lançar sobre o conceito é passiva de se tornar caleidoscópica. “Na primeira, a regulação é a promulgação de regras acompanhada pelo governo através de mecanismos de monitorização e execução, assumindo-se normalmente que são postos em prática por agentes especializados”, enquanto que na segunda encontramos “uma forma direta de intervenção do estado na economia”, independentemente da modalidade ação adotada; “na terceira, a regulação são todos os mecanismos de controlo social ou influência que afetam todos os aspetos do comportamento qualquer que seja a origem, intencionais ou não” (Black, 2002: 8).

Denis McQuail (2003) aborda a questão da regulação mediática na linha de debate sobre a responsabilização dos *media* e do contexto mediático. O autor entende que o enquadramento designado por ‘lei e regulação’ se refere a “orientações públicas, leis e regulamentos que afetam a estrutura e a intervenção dos *media*’ com o objectivo de “criar e manter as condições para a

comunicação livre e alargada na sociedade e tanto fazer avançar o bem público como limitar o possível prejuízo para interesses legítimos, públicos e privados” (McQuail, 2003:187). O autor adianta, ainda, que estas orientações se materializam em mecanismos e procedimentos que “compreendem normalmente documentos de regulação sobre o que os *media* podem ou não fazer, juntamente com regras formais e procedimentos para implementar os conteúdos de qualquer regulamento.” (McQuail, 2003:187) Contudo, e uma vez que se trata de um processo que conjuga e gere uma série de fatores (muitas vezes opostos, outras complementares), McQuail elenca algumas vantagens e desvantagens da regulação, o que contribui para uma melhor perceção das forças que se relacionam num jogo de poder. Desta forma, aponta como vantagem a existência de um certo poder para garantir que se cumpram os benefícios solicitados pela sociedade e o controlo democrático que daí advém (uma espécie de freio ao “abuso dos poderes compulsivos” (McQuail, 2003:187), através do sistema político). Quanto às desvantagens, o autor refere as nítidas limitações que nascem dos conflitos inerentes aos propósitos de proteção da liberdade de publicação e da responsabilização dos *media*, o medo das sanções (uma espécie de censura democrática), a dificuldade de aplicar a regulação aos conteúdos de publicação (provavelmente pelo carácter económico que se vincula às questões de propriedade e concentração), o favorecimento economicista dos que detém capital e a ineficácia que os mecanismos experimentam pela sua inadequação ao real.

Este cultivo de dualidades que se debatem no contexto que, em específico, analisamos molda em variadas perspetivas as noções de regulação que os teóricos vão desenvolvendo. Estrela Serrano (2007) defende que a regulação tem que pressupor (e provavelmente representar) uma análise profunda e em rigor de todos os processos que concorrem para a produção da informação. Desta forma, a regulação torna-se num profundo contacto e estabelecimento de relação com a sociedade, contemplando o seu legado histórico, legal e mediático, uma vez que argumenta só assim ser possível o “conhecimento das necessidades e expectativas dos cidadãos e, ao mesmo tempo, do impacto dos *media* na identidade, estrutura e mudanças na sociedade, dos seus limites e das suas potencialidades” (Serrano, 2007: 130). A autora desenvolve uma noção tripartida da regulação, organizando-a assim: (1) a regulação legal e política – relacionada com a proteção da liberdade de expressão, suscitando as discussões e perspetivas mais variadas; (2) a regulação social e cultural e (3) a regulação económica e tecnológica. A regulação legal e política, ao lidar com direitos tão frágeis como a liberdade de expressão desencadeia uma série de reações que se estendem bilateralmente entre *media* e

sociedade civil, numa rede complexa que liga respeito, autocrítica, independência e legitimidade. A preservação da autonomia e da responsabilização encarnam aqui uma força tão notória, uma vez que “a liberdade de imprensa possui como corolário a liberdade de expressão dos cidadãos” (Serrano, 2007:132). O papel vigilante que a regulação empreende e que desembocou num certo ‘endurecimento’ das medidas regulatórias justifica-se, segundo Serrano, pelo laxismo mediático que se instalou nas sociedades atuais (Serrano, 2007:132). A regulação projeta a tônica a partir da qual determinada sociedade reflete os *media* e sobre os *media*. De certa forma, este laxismo é fomentado por uma preocupação que existe perante a ameaça de medidas e sanções legais.

Para os investigadores Elsa Costa e Silva, Joaquim Fidalgo e Helena Sousa (2011:82) “a regulação dos *media*, em todas as sociedades democráticas ocidentais, tem genericamente respondido ao princípio da defesa do interesse público.” Devendo responder às necessidades das audiências, os *media* têm que se submeter a uma cláusula de responsabilização. E esta responsabilização liga-se, diretamente, a uma série de questões que legitimam a própria regulação, como a liberdade de expressão, a independência face ao poder político, a (sempre ambígua) questão da qualidade, o pluralismo, a desconcentração da propriedade mediática (combatendo a subordinação aos interesses económicos). Estes autores demonstram que o princípio fundamental que legitima a regulação mediática é precisamente o objetivo de “assegurar que um leque variado e de alta qualidade de meios de comunicação social são disponibilizados a todos os cidadãos no sentido de evitar a exclusão social” (Costa Silva, Fidalgo & Sousa, 2011: 83). O contexto mediático é, no entanto, terreno de areias movediças e, se por um lado, se elaboram questões de combate à conformidade do mercado, as alterações dos ambientes nos quais os *media* contracenam trazem uma série de desafios à regulação. Os novos *media*, a globalização, a crescente abundância comunicativa (origem de uma certa desorientação comunicativa), a desigualdade estrutural em expansão desembocam num complexificação do cenário e da procura de definição da regulação, como forma de perceber as suas práticas.

Em confronto com esta análise mais panorâmica dos desafios que se erguem, nasce a necessidade de repensar a regulação. Roger Silverstone (2002) afirma que a regulação sempre foi vista como uma atividade técnica e que encará-la, agora, como uma atividade moral acarreta uma série de dúvidas, desafios e questões, já que os *media* “não são nada se não veicularem significados”. (Silverstone, 2002: 12) O autor percebe a regulação como uma economia

política na qual a propriedade determina o conteúdo e onde, por sua vez, o conteúdo determina significados e efeitos. Caracterizando a regulação como um momento de não preocupação com a salvaguarda da humanidade e cultura, transporta a ênfase para uma ética de regulação onde o principal beneficiário seria o cidadão, peça fulcral e em necessidade de ser devidamente envolvida e consultada no processo de produção e implementação das políticas reguladoras.

Procurando uma visão que melhor nos situe e esclareça o que pode surgir desta necessidade de repensar o conceito de regulação mediática, encontramos Julia Black (2002) e a sua proposta de uma noção de “regulação descentrada”. Esta perspetiva passa por uma sociedade reguladora “na qual podemos reconhecer que a regulação não está centrada no Estado, mas ‘descentrada’, difusa pela sociedade” (Black, 2002: 1). Deste ponto de vista, a regulação desvinculando-se do Estado, desvincula-se, de igual forma, das habituais fronteiras que lhe conhecíamos. Tradicionalmente, segundo a autora, a regulação é entendida como uma forma de *‘command and control’* (CAC). Este CAC posiciona a regulação num estado de unilateralidade estatal, atribuindo à instituição Estado a capacidade e poder para, da melhor forma, praticar a implementação das normas. Contudo, este modelo é pleno de deficiências no que toca a conhecimento e adequação de realidades. A defesa da teoria de uma regulação descentrada por Julia Black sustenta-se, digamos assim, em cinco noções-base: complexidade, fragmentação, interdependências, ingovernabilidade e rejeição de uma distinção estanque entre público e privado (Black, 2002:3).

A complexidade na perspetiva descentrada prende-se, essencialmente, com questões que dão atenção às dinâmicas interacionais que ocorrem na sociedade, entre atores e sistema. Cria-se a consciência de que a sofisticação dos problemas sociais concorre para uma complexificação dessas relações que põem em jogo diversos objetivos, propósitos, normas e poderes. Quando a autora refere a fragmentação, podemos tripartir esta noção: fragmentação do conhecimento, fragmentação do poder e fragmentação do controlo. No que toca à fragmentação do conhecimento, percebemos que nenhum ator *per se* consegue reunir toda a informação necessária para resolver problemas sociais; não há um ator que sozinho tenha a capacidade conjunta de resolver, implementar e orientar. Neste novo institucionalismo, os *decision makers* e as organizações sociais conseguem construir imagens reais deles próprios, nos reais ambientes onde atuam. A fragmentação do poder e controlo, por sua vez, está diretamente ligada ao fim dos monopólios estatais. Os sistemas reguladores passam, assim, a existir e a ter implicações

para além do agente Estado: “a regulação ocorre em muitos lugares, em muitos *fora*; a regulação existe em muitos espaços” (Black, 2002:4).

Olhando, agora, para a noção base da ingovernabilidade e autonomia, tomamos a consciência de que esta última não se prende com a ausência da intervenção do governo, mas com a ideia de que os atores continuarão a desenvolver a sua atividade na ausência dessa mesma intervenção. Esta capacidade de agir para além do governo acarreta alguma imprevisibilidade, apesar de nenhum ator social dever pretender dominar o processo regulador de forma global e monopolizada. Cresce aqui a importância atribuída à autorregulação, uma vez que “os sujeitos ou sistemas têm a capacidade de se regularem” (Black, 2002:5). Contudo, esta capacidade depende diretamente do aproveitamento de um ‘telegoverno’ (ou seja, um governo que saiba manter distâncias) para ser efetiva. Desta forma, chegamos à interdependência. A regulação descentrada assume como uma premissa central a complexidade das interações e dependências que se estabelecem no processo de regulação entre os atores sociais e o governo. “Regulação é um processo com dois, três ou quatro sentidos, entre todos os que estão envolvidos no processo e, particularmente, entre o regulador e o regulado na implementação da regulação.” (Black, 2002:5) Deparamo-nos, assim, com o conceito de coprodução da regulação, uma vez que são as mútuas dependências que socialmente se vão construindo que concorrem para a resolução dos conflitos sociais. Estas interdependências culminaram no esbatimento das fronteiras sociopolíticas entre o público e o privado. A própria autoridade formal é questionada, uma vez que, na perspetiva centrada “a regulação ‘acontece’ na ausência de uma sanção legal formal” (Black, 2002:6). Esta rejeição do binómio público/privado tal como os conhecíamos manifesta-se, por assim dizer, no crescente aparecimento de organizações híbridas, capazes de combinar atores governamentais e não-governamentais, numa partilha de poder.

A regulação descentrada surge, então, empreendendo estratégias híbridas, multifacetadas e indiretas.

*“A regulação deve ser um processo de interações coordenadas, direcionadas, influenciadoras e equilibradas entre atores/sistemas, criando novos padrões de interação capazes de possibilitar a organização desses atores/sistemas, utilizando técnicas como o processamento, a calibração, a continuidade do feedback, a redundância e, acima de tudo, o combate da variedade com a variedade”*  
(Black, 2002:6).

A regulação deve ainda tomar como principais objetivos o bem-estar, a gestão e a distribuição de riscos, a legitimidade e, de certa forma, o alcance de um ponto de justiça social. A responsabilização, a prevenção da entropia e o estímulo à integração no sistema devem, também, estar na base dos objetivos normativos de um universo regulador.

Sonia Livingstone e Peter Lunt (2007), por sua vez, definem um novo tipo de regulação que se move do “anterior regime hierárquico, do *command-and-control*” para apresentar uma “abordagem ‘mais suave’” que reivindica “a democratização do poder dispersando o poder e descentralizando o papel do estado, estabelecendo uma administração responsável e transparente, e envolvendo múltiplos *stakeholders*, incluindo a sociedade civil, no processo de *governance*.” (Livingstone & Lunt, 2007: 52) Citando o *Department for Trade and Industry and the Department for Culture, Media and Sport’s Communication White Paper*, Livingstone & Lunt (2007: 53) referem um novo paradigma inerente à regulação da comunicação no século XXI, o qual teria novos objetivos: a proteção dos consumidores no que respeita a escolha, preço e qualidade do serviço; a manutenção de um elevado nível de qualidade do conteúdo, assim como variedade de programação e pluralismo; e a proteção do interesse dos cidadãos pela manutenção da liberdade de expressão, da presença de conteúdos ofensivos e na apropriada proteção da justiça e privacidade.

Desta forma, torna-se necessário que a regulação tome decisões coerentes e estratégicas, refletindo as tendências económicas, tecnológicas e sociais, equilibrando e harmonizando os interesses do mercado com os de um público que foi conquistando poder. Os autores colocam na berlinda vários grupos de *stakeholders*: o regulador, a sociedade civil e o público. O interesse público que deveria tomar neste contexto de regulação um papel-chave, em virtude da visão partilhada e mosaico que é criada por esta rede de *stakeholders*, torna-se, por sua vez, num lugar onde não há consenso. Nas negociações dos processos de regulação, há a negociação de múltiplos interesses.

Manuel Puppis, por sua vez, define a regulação mediática como “uma tarefa tradicionalmente atribuída aos governos (nacionais)” (Puppis, 2008: 406) que, com a evolução da influência política normativa desembocou numa abordagem que se lança para lá do território económico. Este melhoramento atribui uma crescente importância aos mecanismos de auto e correção, assim como à influência da regulação supranacional. Neste quadro, Puppis (2008) estabelece a passagem da regulação dos *media* à *Media Governance*.

A revolução tecnológica e a permanente chegada de novidades a todos os mercados mudou o mundo social. O contexto mediático foi um palco central dessa mudança e, por isso, não passou incólume a estas condições que remodelaram a relação que os *media* estabelecem com a sociedade. Somos colocados frente a frente com meios de comunicação que se movem da esfera do serviço público para a do serviço comercial, da educação ao entretenimento. Não obstante esta metamorfose em progresso, há teóricos que defendem que as políticas de comunicação inerentes a estas alterações são políticas de desenvolvimento. Segundo Manyozo (Mansell & Raboy, 2011), a comunicação é um fortíssimo instrumento de desenvolvimento, uma vez que o seu uso estratégico pode concorrer para a promoção de uma maior e melhor disseminação do conhecimento, fortalecendo, assim, uma realidade prática e concreta de *Governance*. Importa, por isso, e para uma melhor perceção da dimensão que a regulação pode assumir, refletir sobre o conceito de *Governance*.

### **2.3) O conceito de *Governance* e as Políticas para a Comunicação**

*Governance* e regulação são conceitos diferentes. É certo que a *governance* reflete e contempla as mudanças e processos evolutivos que a regulação sofreu ao longo dos tempos, mas podemos, desde logo, encará-la como um conceito analítico, capaz de fazer a ponte entre teorias de diversos campos de saber, potenciadoras de uma melhor explicação dos aspetos da estrutura reguladora.

No início eram a Economia, a Ciência Política, as Ciências da Comunicação. A *Governance* bebe de várias disciplinas científicas a sua origem. Na Economia, *governance* era usada num contexto de neo-institucionalismo para descrever as regras que contribuíam para reduzir os custos de transação. Na Ciência Política, nomeadamente nas Relações Internacionais, era utilizada para resolver problemas que ultrapassavam a jurisdição dos países, havendo mesmo quem se referisse a ela como “o vácuo de poder nas relações internacionais” (Puppis, 2010: 135). Associada a uma visão democrática do sistema governamental, a *governance* está ligada à sociedade civil enquanto membro ativo e participativo nos processos deliberativos e nos movimentos sociais. Atendendo à dificuldade que o Estado, só por si, enfrenta ao tentar regular uma massa social conflituosa e fragmentada, a *governance* toma um papel de elevada

importância. Quase um mecanismo de gestão social, Pierre (2000, *cit. in* Puppis, 2010:137) define o conceito como “uma coordenação sustentável e coerente entre a grande variedade de atores com diferentes propósitos e objetivos, tal como atores políticos e instituições, interesses corporativos, sociedade civil, e organizações internacionais”. Enquanto que o Estado assume uma regulação hierárquica e estatutária, a *governance* possibilita formas de regulação baseadas na inovação, cooperação e participação horizontal. Não obstante esta diferença, não quer dizer que esteja para além do Estado, aliás, a regulação legislativa está presente neste conceito. Da mesma forma, esta flexibilização não invalida a importância que o papel do Estado/Governo assume nas estruturas de regulação.

Partindo destes contributos para a definição do conceito na sua dimensão macro, interessa-nos, agora, debruçarmo-nos na reflexão sobre o conceito de *Media Governance*, tendo em conta o seu caráter igualmente analítico e englobante. Freedman (2006) classifica-a mais abrangente do que a regulação mediática estatutária, uma vez que se refere à soma de todos os mecanismos, formais e informais, nacionais e supranacionais, centralizados ou dispersos pela sociedade, com o intuito de organizar os sistemas mediáticos. Trata-se, portanto, de um conjunto de normas, práticas, instituições e atores que, de alguma forma, modelam, orientam e incentivam as performances empreendidas pelos *media* enquanto agente ativos, integrados num determinado sistema aberto, sujeito aos fluxos e às ações que promovem um intercâmbio de sinais e mensagens, provenientes das mais variadas fontes. Enquanto conceito analiticamente construído, encerra em si uma nova forma de descrever, explicar e criticar as regras que formatam o sistema mediático, possibilitando uma discussão multilateral das formas de governação. Podemos tomá-la, então, como uma visão integrada das regras, uma gramática social dos *media*. Para além de sustentar uma abordagem positiva, podemos entender o conceito como imbuído por uma natureza normativa. Manuel Puppis (2010) define o conceito como o conjunto da totalidade das formas de regras coletivas no setor mediático. McQuail (Puppis, 2010:138) estabelece a *governance* como a fusão das mais variadas formas de gestão e responsabilização no contexto dos *media* e das relações institucionalizadas entre os *media* e a sociedade.

A questão do interesse público e da responsabilização dos *media* perante a sociedade (mas também da sociedade perante os *media*) acompanha, do ponto de vista teórico, os processos de tomada de decisão, formulação e implementação de medidas. Van Cuilenburg e McQuail (2003) defendem um interesse público que é molde de uma sociedade em estado puro

e bruto. De facto, as políticas públicas para os *media* devem refletir e referir-se a projetos públicos conscienciosos, com objetivos práticos alcançáveis, com termos assentes e períodos estabelecidos. Podemos dizer, portanto, que projetam um acordo tácito entre tempo, espaço e equilíbrios de poder. Dentro, então, deste padrão de caráter institucional, as principais preocupações das políticas desdobram-se em quatro fatores de impacto: a liberdade, a diversidade e pluralismo, a qualidade do conteúdo e a responsabilização pública. Nesta perspetiva, entendermos a *governance* enquanto modelo governativo leva-nos a olhá-la de um prisma evolutivo, integrador e, acima de tudo, perspicaz e preparado para o acompanhamento das tendências.

A sociedade de informação estabeleceu as dinâmicas do jogo de forma a que seja feita uma permanente associação do exercício do poder político ao acesso aos *media*. Talvez porque a globalização generalizou as tendências democratizantes e a *governance* se prende a um caráter marcadamente global, a tão importante questão do interesse público desembocou nas instituições políticas democráticas. Esta estreita relação que se estabeleceu entre a *governance* e as instituições políticas democráticas é, tal como as próprias políticas, muito circunscrita a um determinado espaço, quer geográfico, quer temporal. O caráter evolutivo de que anteriormente se falava retrata, precisamente, uma época, uma conceção de mundo e, obviamente, um determinado contexto mediático e de regulação mediática.

Van Cuilenburg e McQuail (2003) esboçam três fases paradigmáticas na regulação mediática. Estas disposições cronológicas que os autores traçam tornam-se de extrema clareza e pertinência, no que toca a uma leitura interpretativa dos acontecimentos que nos colocaram no atual ponto situação. A divisão é feita tomando em consideração grandes separadores da história social, estruturantes da evolução mediática e política do espaço internacional. Podemos, então, elencar assim as fases definidas por Van Cuilenburg e McQuail: até à 2ª Guerra Mundial, a emergência das políticas para a indústria mediática; entre 1945-1980, o estabelecimento de um paradigma de política de serviço público; de 1980/90 até aos nossos dias, a procura de um novo paradigma adequado às necessidades causadas pela alteração no balanço da componente política, social e económica que formata o interesse público. (Cuilenburg & McQuail, 2003)

A primeira fase (que termina com a 2ª Guerra Mundial) abrange um longo período de experiência mediática e caracteriza-se, essencialmente, por ser, do ponto de vista das políticas de regulação, um espaço de transição, ou seja, transição da fase da ausência de políticas para a regulação. Tratou-se, portanto, da compilação de uma série de medidas *ad hoc*, pensadas com o

especial intuito de homogeneizar o terreno, facilitando a introdução de uma série de inovações que a evolução humana, social e tecnológica havia providenciado. Assistiu-se predominantemente a uma fervorosa proteção dos interesses dos Estados, promovendo, assim, os sistemas de comunicação com contributos financeiros públicos e privados. Estabeleceu-se a crença de que o monopólio estatal seria a melhor opção para a defesa do interesse público. Esta é a fase de preparação e instalação das grandes infraestruturas de comunicação. Por ser um período de pouca maturação sobre o propósito, as políticas de comunicação emergentes eram pouco reconhecidas, subvalorizando-se o potencial que lhes estava implícito e vedando-lhe o acesso ao debate público.

A segunda fase da evolução da *Media Governance*, que se estendeu de 1945 aos anos 80, ficou marcada pela política do serviço público mediático. As políticas mediáticas, pela circunstância internacional, irradiavam um espírito de democracia e de solidariedade internacional e um ímpeto de um caráter mais consciencioso relativamente ao tipo de política empreendida levaram ao predomínio das considerações normativas e da centralização e concentração da radiodifusão e imprensa. O próprio espírito da reforma social que se vivia enfatizava os benefícios inerentes aos objetivos de um serviço público mediático. O fim do conflito mundial permitiu que se reconstruísse todo o sistema mediático numa linha democrática, evitando as questões da ditadura e ocupação que dominaram o período de guerra. A fase de ouro do Serviço Público de Rádio e Televisão (a imprensa lidou com políticas mais liberais) trouxe a expansão e abertura da difusão e legitimou a intervenção do governo, ainda que isso se prendesse, na altura, com propósitos sociais.

A terceira fase enunciada por Cuilenburg e McQuail (2003) retrata um período de desafios e estende-se desde as décadas de 80 e 90 até aos nossos dias. Caracteriza-se por uma forte desafio ao estabelecimento de um paradigma que prontamente molde as convulsões que o cenário mediático enfrenta desde então. A abertura dos mercados mediáticos à iniciativa privada e a morte anunciada dos serviços públicos nacionais, a convergência tecnológica, o esbatimento das fronteiras geográficas, a emergência do império multimédia, a convergência económica no sistema mediático, aliadas à importância e impacto que as mudanças socioculturais infligiram na sociedade compõem o panorama da procura de um novo quadro de trabalho das políticas. As políticas de comunicação que hoje se implementam refletem o pragmatismo e populismo que a globalização e os sistemas mediáticos multinacionais promoveram. Os governos estão, agora, na corrida pela exploração do lucro dos mercados, continuando a constituir os grandes atores

mediáticos em ação. E, ainda que as políticas não se tenham tornados passivas, deixam grandes margens de manobra (o mais claro exemplo desta situação é a regulação da Internet). Torna-se, por tudo isto, necessário um olhar mais cuidado para as necessidades da sociedade, assim como para a sociedade civil e para a opinião pública. Há que redefinir as políticas em virtude dos contextos, atendendo, desde logo, às questões da convergência e à multiplicidade de serviços que nos são disponibilizados. Cuilenburg e McQuail (2003) estabelecem a liberdade de comunicação, o acesso e o controlo/responsabilidade como os principais elementos fundadores para um novo (e emergente) paradigma das políticas para a comunicação. Tendo, contudo, em linha de conta as permanentes flutuações circunstanciais, advertem, desde logo, para os condicionalismos que fatores como o modo operativo do mercado mediático e o desenvolvimento das instituições mediáticas podem trazer.

O objetivo de qualquer paradigma político democrático será o de salvaguardar a liberdade e um acesso justo e equitativo ao sistema de comunicação, necessários para a diversidade e pluralismo, vitais para o equilíbrio da sociedade. Contudo, torna-se cada vez mais exigente e complicado definir com exatidão um quadro de trabalho que responda em plenitude às necessidades de um novo paradigma político.

Ainda que legitimados pela própria sociedade democrática, as instituições mediáticas como eram conhecidas nas duas primeiras fases paradigmáticas já não existem. Há um cariz económico subjacente a quase todas as lógicas e dinâmicas. O paradigma em mudança lança-nos, então, para um contínuo de iniciativas políticas e reguladoras, de forma a lidarmos e gerirmos uma nova estrutura mediática, um novo conteúdo para uma nova audiência, num contexto de crescente intervenção internacional. (McQuail & Siune, 1998) Neste ponto, cabe às instituições políticas a adoção de estratégias novas e apropriadas para proteger o papel que os *media* desempenham no contexto 'Democracia'.

É, então, neste contexto, que emerge a Entidade Reguladora para a Comunicação Social. De forma a melhor nos enquadrarmos no seu modelo de trabalho, olhamos para a sua dimensão institucional base, a fim de perceber as lógicas que a estruturam e, conseqüentemente, estruturam toda a sua atividade.

## 2.4) A Entidade Reguladora para a Comunicação Social: a instituição

Puppis ensaia, de certa forma, uma proposta de solução para a definição de um novo quadro de trabalho para a *governance* num contexto teórico designado por Novo Institucionalismo (Puppis, 2010: 143). De uma forma sintética, convém realçar que a *governance* está intrinsecamente ligada a um pensamento institucional da realidade social. Segundo esta perspetiva, as estruturas reguladoras são instituições, sustentadas por um pilar cultural-cognitivo (ligado a uma partilha de conhecimento coletiva de organização e *media*), um pilar normativo (que dá especial atenção à importância das normas e valores, uma vez que as organizações mediáticas acarretam uma dimensão moral) e um pilar regulador (que enfatiza a natureza coerciva de todas as instituições) (Puppis, 2010: 143). Estes pilares relacionam, nesta estrutura basilar, as diferentes formas através das quais a *governance* implica as organizações mediáticas.

Os pilares do Novo Institucionalismo postulado por Manuel Puppis (2010) porém, não estabelecem um estado de determinação: a relação que se estabelece entre as organizações mediáticas e as instituições é bidirecional. De facto, é possível o registo de uma influência sobre as organizações mediáticas, mas é de ressaltar que a forma como as organizações mediáticas reagem às regras concorre para a eterna reconstrução do sistema.

A utilização deste institucionalismo sociológico como modelo teórico de trabalho para a *Media Governance* possibilita uma nova perspetiva para a compreensão da estrutura reguladora do setor mediático. Entender a instituição reguladora levar-nos-ás a perceber melhor as dinâmicas que potencia, assim como as políticas que dissemina. Torna-se, por isso, muito importante, olhar para a Entidade Reguladora para a Comunicação Social enquanto instituição, percebendo as lógicas organizacionais que a moldam e enformam, com vista a perceber o molde regulador que rege a paisagem mediática em Portugal.

A Entidade Reguladora para a Comunicação Social surge em 8 de novembro de 2005, pela aprovação da Lei nº53/2005 que a estabelece, atribuindo-lhe proteção constitucional (alínea c) do artigo 161º da Constituição da República Portuguesa). De facto, é importante começar a perspetivar a abordagem de aproximação à ERC tomando consciência de uma criação com origens intrinsecamente políticas. Este é um tópico particularmente importante quando se aflora a questão de uma análise crítica do aparecimento de uma instituição com as características da ERC e da legitimidade da regulação.

Segundo os critérios que a estabelecem, a ERC exerce funções no quadro de uma regulação pública e independente, em conformidade e a partir do poder legislativo. É, à semelhança de outras congéneres europeias (Sousa *et al.*, 2012a), uma pessoa coletiva de direito público, com natureza de entidade administrativa independente, exercendo os poderes de regulação e supervisão mediática.

Sucedeu, institucionalmente, à Alta Autoridade para a Comunicação Social (AACS)<sup>8</sup>, tendo o primeiro Conselho Regulador tomado posse a 17 de fevereiro de 2006. Esta aparição institucional concretizou-se numa nuvem de controvérsia e ceticismo, no que respeitava à sua natureza (explicitamente para uns, alegadamente para outros) politizada e ao desempenho dos membros que constituíram o, então, Conselho Regulador. A leitura que os críticos da altura empreenderam focou-se numa certa parlamentarização da regulação mediática, uma vez que a nomeação dos membros passa, essencialmente, por uma decisão parlamentar.

A ERC herdou da AACS a universalidade de bens, direitos, obrigações e garantias. Os estatutos<sup>9</sup> que a regem apresentam-na “independente no exercício das suas funções (...) sem sujeição a quaisquer diretrizes ou orientações por parte do poder político” (Capítulo 1, artigo 4º). A sua área de intervenção estende-se desde as agências noticiosas, às publicações periódicas, passando, ainda, pelos operadores de rádio e televisão e pelas pessoas singulares ou coletivas que disponibilizem ao público (através de redes de comunicação eletrónicas) serviços de programação de rádio ou televisão ou conteúdos submetidos a tratamento editorial e organizados num todo coerente. Esta atividade convergente baseia-se na prossecução e proteção dos direitos fundamentais aliados a valores como o pluralismo, a diversidade, a livre difusão e acesso, a proteção dos públicos mais sensíveis, o rigor e a responsabilidade editorial e a salvaguarda dos consumidores mediáticos, no que respeita a comunicações de natureza comercial.

O artigo 8º dos Estatutos da ERC estabelece as atribuições da entidade. Assim, segundo o articulado em vigor, podemos ler como atribuições da ERC: “a) Assegurar o livre exercício do direito à informação e à liberdade de imprensa; b) velar pela não concentração da titularidade das entidades que prosseguem atividades de comunicação social com vista à salvaguarda do pluralismo e da diversidade, sem prejuízo das competências expressamente atribuídas por lei à Autoridade da Concorrência; c) zelar pela independência das entidades que prosseguem

---

<sup>8</sup> AACS- <http://www.aacs.pt/> (acedido em dezembro de 2011)

<sup>9</sup> Disponíveis para consulta em <http://www.erc.pt/documentos/legislacao/site/lei53.pdf> (acedido em dezembro de 2011)

atividades de comunicação social perante os poderes políticos e económico; d) garantir o respeito pelos direitos, liberdades e garantias; e) garantir a efetiva expressão e o confronto das diversas correntes de opinião, em respeito pelo princípio do pluralismo e pela linha editorial de cada órgão de comunicação social; f) assegurar o exercício dos direitos de antena, de resposta e de réplica política; g) assegurar, em articulação com a Autoridade da Concorrência<sup>10</sup>, o regular e eficaz funcionamento dos mercados de imprensa escrita e de audiovisual em condições de transparência e equidade; h) colaborar na definição das políticas e estratégias sectoriais que fundamentam a planificação do espectro radioelétrico, sem prejuízo das atribuições cometidas por lei ao ICP-ANACOM; i) fiscalizar a conformidades das campanhas de publicidade do Estado, das Regiões Autónomas e das autarquias locais com os princípios constitucionais da imparcialidade e isenção da Administração Pública; j) assegurar o cumprimento das normas reguladoras da atividade de comunicação social.” (art. 8º, Estatutos da Entidade Reguladora para a Comunicação Social, Lei nº53/2005 de 8 de novembro)

Apesar de a intervenção da ERC se situar no campo da hétéro-regulação, é um dever da Entidade promover a corregulação e incentivar a adoção de mecanismos de autorregulação.

Importa agora, depois de um olhar sobre as matrizes teóricas e sobre a filosofia da ERC, perceber as dinâmicas orgânicas que a estruturam. A ERC tem sede em Lisboa<sup>11</sup>, centralizando aí todos as iniciativas e processos, uma vez que não existem delegações espalhadas pelo território nacional.

Estatutariamente, a ERC é composta por um Conselho Regulador, uma Direção Executiva, um Conselho Consultivo e um Fiscal Único. O Conselho Regulador é o órgão máximo de decisão e o centro dinâmico da vida da instituição. É, também, aquele que desperta a maioria das reações na esfera pública.

Desde 2006, contudo, o organograma da ERC tem sofrido algumas alterações. Inicialmente, a estrutura organizacional assentava, tal com o descrito nos Estatutos, num Conselho Regulador, uma Direção Executiva, um Conselho Consultivo e um Fiscal Único. Esta estrutura basilar continua a manter-se, sendo os departamentos ou subunidades os elementos que sofrem mutações ao longo da passagem do tempo. Em 2006<sup>12</sup>, o Conselho Regulador era apoiado por um Gabinete de Relações Públicas e Internacionais, um Gabinete de Apoio e um Gabinete de Estudos. A Direção Executiva era, então, composta por um Centro de

---

<sup>10</sup> Autoridade da Concorrência - <http://www.concorrenca.pt/vPT/Paginas/HomeAdC.aspx> (acedido em setembro de 2012)

<sup>11</sup> Avenida 24 de julho, nº58, Lisboa

<sup>12</sup> Anexo 1 – Organograma da ERC em 2006

Documentação e Biblioteca, um Departamento de Gestão, um Departamento de Fiscalização e Registo, um Departamento Jurídico e Resolução de Diferendos (ERC, 2006: 26). Contudo, o Relatório da Regulação de 2007 apresenta uma nova configuração da estrutura<sup>13</sup>. Para além da estrutura basilar, a ERC conta com um Secretariado, diretamente ligado ao Conselho Regulador. Na Direção Executiva encontramos, ainda, uma série de novos departamentos e unidades: Departamento de Gestão, Departamento Jurídico, Unidade de Fiscalização, Unidade de Registos, Unidade de Monitorização, Unidade de Análise dos *Media*, Unidade de Sondagens, Gabinete de Comunicação e Relações Exteriores, Gabinete de Informática e Estatística, Gabinete de Documentalismo e Biblioteca. (ERC, 2007: 43). Em 2011, o *site* da ERC disponibilizava uma organização interna que ligava ao Conselho Regulador um Gabinete de Apoio, compondo a Direção Executiva um Gabinete de Apoio Técnico, o Núcleo de Biblioteca e Documentação, o Núcleo de Informática, o Departamento de Gestão, o Departamento Jurídico, a Unidade de Fiscalização, a Unidade de Registos, a Unidade de Monitorização e Estatística, a Unidade de Análise dos *Media* e Sondagens. Com a entrada do segundo Conselho Regulador, a organização interna disponibilizada pelo *site* foi modificada<sup>14</sup>, contando agora a Direção Executiva com um Gabinete de Apoio Técnico, um Núcleo de Biblioteca e Documentação, um Núcleo de Informática, um Departamento e Gestão, um Departamento Jurídico, um Departamento de Análise dos *Media*, uma Unidade de Fiscalização e uma Unidade de Registos.

Como se pode ver pela anterior descrição, a estrutura foi fluando e adaptando-se ao longo do tempo, partindo, contudo de uma mesma raiz e base sólida. O Conselho Regulador (CR) é o centro nevrálgico da atividade reguladora da ERC. Trata-se de um órgão colegial, deliberativo, responsável pela definição e implementação das ações empreendidas pela Entidade Reguladora para a Comunicação Social. A sua composição assenta na seguinte configuração: um Presidente – figura de primeira linha na representação pública da instituição -, um Vice-Presidente e três Vogais. Quatro dos membros são designados pela Assembleia da República, cooptando, estes, o quinto elemento. O mandato do Conselho Regulador tem a duração de cinco anos, não sendo possível a sua renovação, ainda que os membros continuem em funções até à tomada de posse da nova equipa que constitua o Conselho Regulador.<sup>15</sup> A cessação de funções dos membros do CR pode ainda acontecer por renúncia ao cargo, falta a três reuniões

---

<sup>13</sup> Anexo 2 – Organograma da ERC em 2007

<sup>14</sup> Anexo 3 – Organograma da ERC em 2011

<sup>15</sup> Esta foi uma situação que se verificou na transição do primeiro para o segundo Conselho Regulador da ERC, uma vez que o mandato do primeiro terminaria em fevereiro de 2011, tendo-se estendido até novembro de 2012, altura em que se reuniram condições para a tomada de posse de uma nova equipa. A circunstância deveu-se, essencialmente, ao período de instabilidade política vivido no ano de 2011 em Portugal, nomeadamente pela demissão do Primeiro-Ministro José Sócrates e a convocatória de eleições antecipadas.

consecutivas, demissão deliberada pela AR ou dissolução do CR. O articulado que estabelece os Estatutos da ERC declara, no seu número 20, que “os membros do Conselho Regulador devem exercer o cargo com isenção, rigor, independência e elevado sentido de responsabilidade, não podendo emitir publicamente juízos de valor gravosos sobre o conteúdo das deliberações aprovadas”.

Compete ao Conselho Regulador uma série de atividades que vão desde a definição da orientação geral da ERC, à aprovação de planos de atividades, orçamentos, regulamentos, diretivas e decisões, passando pela elaboração de um relatório anual sobre o estado da arte da comunicação social dentro do território nacional. Responsável pelo regulamento da organização, o CR deve constituir mandatários, decidir sobre a criação, monitorização ou cessação de delegações ou agências da ERC. No que respeita ao exercício das funções de regulação e supervisão, compete ao CR fazer respeitar os princípios e limites legais aos conteúdos disseminados pelos órgãos de comunicação social, fazer respeitar os princípios e limites legais no que toca aos conteúdos publicitários, fiscalizar o cumprimento das leis aplicáveis ao setor, pronunciar-se previamente sobre o objeto e condições dos concursos públicos para atribuição de títulos habilitadores de atividade de radiodifusão, atribuir licenças de exercício da atividade mediática, aplicar normas sancionatórias, proceder aos registos determinados por lei, apreciar e decidir sobre queixas (nomeadamente as relativas aos direitos de resposta, antena ou réplica política), assim como arbitrar e resolver litígios que surjam no âmbito das atividades mediáticas. O CR tem o poder de emitir parecer prévio e vinculativo sobre a nomeação ou destituição dos diretores e diretores-adjuntos dos órgãos de comunicação social de serviço público, assim como sobre os contratos de concessão de serviço público, ainda que, aqui, o parecer não tenha um carácter vinculativo. Em articulação com a Autoridade da Concorrência, compete ao CR participar na determinação dos mercados economicamente relevantes no setor da comunicação social. Verificando e promovendo a conformidade dos estatutos editoriais dos órgãos de comunicação social, o CR deve proceder à classificação dos mesmos. De salientar, ainda, que é da competência deste órgão assegurar a realização de estudos e outras iniciativas de investigação e divulgação na área da comunicação, assim como participar e intervir em iniciativas que envolvam organismos internacionais congéneres.

O CR desempenha ainda uma competência consultiva no que toca às iniciativas legislativas empreendidas na área dos *media*, a partir de submissão feita pela AR ou pelo Governo.

O CR reúne ordinariamente uma vez semana e extraordinariamente sempre que convocado pelo Presidente ou por iniciativa ou solicitação de dois dos restantes membros. Por uma questão de organização, o CR pode designar um funcionário para o assessorar, ainda que o Conselho só possa reunir e deliberar com a presença mínima de três dos seus membros.

Dentro do Conselho Regulador, o Presidente assume uma posição de deliberado destaque. Para além de ser de si que emana a convocatória para as reuniões do Conselho, assim como a coordenação da atividade, ele tem ainda que: convocar e presidir à Direção Executiva, determinar as áreas de intervenção preferencial dos restantes membros, representar a ERC e assegurar a sua relação com a AR, com o Governo e demais autoridades, nacionais ou internacionais.

Um outro ramo principal da estrutura orgânica da ERC é a Direção Executiva. Trata-se do órgão interno responsável pela direção dos serviços, assim como pela gestão administrativa e financeira da ERC. É composta pelos Presidente e Vice-Presidente do Conselho Regulador e por um Diretor Executivo. O Fiscal Único é, segundo o artigo 34º dos Estatutos da ERC, “o órgão responsável pelo controlo da legalidade e eficiência da gestão financeira e patrimonial da ERC e de consulta do Conselho Regulador nesse domínio”. Tem o estatuto de revisor oficial de contas, sendo designado pela AR.

O artigo 38º dos Estatutos da ERC estabelece o Conselho Consultivo. Trata-se de um órgão de consulta e participação na definição das linhas gerais de orientação do exercício da atividade reguladora, contribuindo, assim, para o estabelecimento de pontes entre as entidades públicas e privadas representativas dos interesses relevantes no domínio da comunicação social nacional e de setores com os quais a ERC se encontra ligada. O Conselho Consultivo é composto por representantes das seguintes entidades: Associação Portuguesa de Anunciantes (APAN), Associação Portuguesa de Consumidores de *Media* (ACMedia), Associação Portuguesa de Empresas de Publicidade e Comunicação (APAP), Associação Portuguesa para o Controlo da Tiragem e Circulação (APCT), Autoridade da Concorrência, Autoridade Nacional de Comunicações (ANACOM), Centro Protocolar de Formação Profissional de Jornalistas (CENJOR), Comissão de Análise de Estudos e Meios (CAEM), Confederação Portuguesa de Meios de Comunicação Social (CPMCS), Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos (CCISP), Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas (CRUP), Instituto Civil da Autodisciplina da Publicidade (ICAP), Gabinete para os Meios de Comunicação Social (GMCS),

Instituto do Cinema e Audiovisual (ICA, I.P), Direção Geral do Consumidor e Sindicato dos Jornalistas.<sup>16</sup>

Os representantes são designados pelos órgãos que representam por um período de três anos. Ordinariamente, o Conselho reúne duas vezes por ano, emitindo pareceres, que não são vinculativos, sobre as linhas gerais de atuação da ERC.

Em termos de financiamento, o orçamento gerido pela ERC tem uma origem combinada: o Orçamento do Estado (OE) e o produto de taxas, coimas, sanções pecuniárias e multas aplicadas no exercício da atividade de regulação. Desta forma, a ERC assegura alguma independência face aos constrangimentos orçamentais estatais, legitimando em parte, também, a sua independência face ao poder político.

A ERC é, antes de mais, uma instituição do domínio público. Desta forma, o caráter da atividade que empreende tem, per se, uma dimensão que carece de publicidade (no sentido de ser pública no seio de uma determinada comunidade). É por isso que a atividade da ERC está intrinsecamente ligada à necessidade de esta ser amplamente comunicada e divulgada. O artigo 65º dos Estatutos da ERC estabelece as normas de publicidade inerentes à atividade deliberativa do Conselho Regulador. Os regulamentos da ERC que comportam normas de eficácia externa têm de ser publicados na segunda série do Diário da República, sem prejuízo de publicação noutros meios, desde que adequados. O número dois deste artigo estabelece que “as recomendações e decisões da ERC são obrigatória e gratuitamente divulgadas nos órgãos de comunicação social a que digam respeito, com expressa identificação da sua origem”. Para além disso, todas as recomendações e decisões da ERC têm que ser divulgadas, disponibilizadas em serviço de arquivo, no *site* eletrónico institucional da Entidade. Este *site* é, ainda, estabelecido pelo artigo 77º dos Estatutos, mas retomaremos este ponto mais à frente.

#### **2.4.1) As plataformas nas quais a ERC está integrada**

Como já tínhamos salientado anteriormente, o caráter cada vez mais marcadamente supranacional da regulação implica o estabelecimento de relações que ultrapassam as fronteiras nacionais. O estabelecimento de parcerias cooperativas internacionais é encarado como uma

---

<sup>16</sup> Lista de representantes disponível em <http://www.erc.pt/pt/conselho-consultivo> (acedido em junho de 2012)

mais-valia para o desempenho do exercício regulador. Assim sendo, a ERC está ligada a uma série de plataformas e grupos de trabalho internacionais na área da regulação mediática, sendo eles a Plataforma das Entidades Reguladoras da Comunicação Social dos Países e Territórios de Língua Portuguesa (PER)<sup>17</sup>, onde a ERC desempenha a função permanente de secretariado, hospedagem e manutenção do sítio eletrónico; *European Platform of Regulatory Authorities* (EPRA)<sup>18</sup>; *Réseau des Instances de Régulation Méditerranéennes* (RIRM)<sup>19</sup>; *Plataforma de Reguladores del Sector Audiovisual de Iberoamérica* (PRAI) e Encontro de Reguladores Ibéricos da Comunicação Social.

Chegando a este ponto onde conseguimos lançar um olhar de reconhecimento sobre o que podemos chamar de território que a ERC constitui e ocupa, importa olhar para a comunicação organizacional, de modo a podermos particularizar a reflexão que emerge deste mesmo território.

---

<sup>17</sup> <http://www.plataforma-per.org/conteudo.php> (acedido em junho de 2006)

<sup>18</sup> <http://www.epra.org/> (acedido em junho de 2006)

<sup>19</sup> <http://www.rirm.org/fr/noflash> (acedido em junho de 2006)



## **Capítulo III - Comunicação Organizacional: instituição e performance**



### 3.1) O estudo das organizações: teorias e escolas de análise

Antes de olhar para a comunicação institucional na sua dimensão mais completa e focada, importa olhar para a organização *per se*, ignição do fenómeno comunicativo organizacional. Baseado num forte legado sociológico, Clegg (1998) quase profetizou a teoria organizacional como criação da modernidade. Contudo, remonta ao tempo dos Gregos e dos Romanos a preocupação em organizar o mundo em unidades organizacionais. (Kreps, 1990) É, portanto, paralela ao crescimento da Humanidade, uma aprendizagem das atividades de trabalho conjunto, de forma a cumprir tarefas e atingir objetivos. De facto, a atividade primeira de uma organização deve ser a criação de um espaço de cooperação. A evolução da sociedade trouxe-nos a um ponto em que os verdadeiros protagonistas das ações sociais deixaram de ser os atores individuais, potenciando a oportunidade dos atores coletivos.

Neste ponto é necessário, porém, refletir sobre dois conceitos. Ainda que, por vezes, se possa utilizar indiferenciadamente os conceitos organização e instituição importa classifica-los e, dentro da medida do possível, distingui-los. Apesar de ambas serem uma construção no tempo, Marín (1997: 44) apresenta como organização a dimensão na qual a empresa “está formada por um conjunto de pessoas em mútua interação, duradoura e específica, agrupadas para atingir um determinado objetivo no campo da produção e distribuição de bens e serviços escassos.” No que toca à instituição, o autor descreve-a como uma “cristalização” (Marín, 1997:44) dos papéis sociais em torno da satisfação das necessidades básicas da sociedade. Enquanto uma se coaduna essencialmente com um carácter produtivo/comercial, a outra debruça-se sobre questões de fundo social, podendo assistir-se a uma troca ou substituição de relevância, uma vez que acompanhando a ideia de construção, o papel organização ou instituição (nunca subestimando um certo grau de autonomia) funcionam num regime de relativa dinâmica. É, então por esta razão que, numa fase inicial desta reflexão, se fará um uso indiferenciado dos conceitos, definindo, posteriormente, no objeto de estudo, uma enunciação mais rigorosa dos termos.

Voltando agora à nossa reflexão sobre o fenómeno organizacional, constatamos que na sociedade moderna, a organização é uma possibilidade aberta e em potência exponencial, ou seja, é na organização que os indivíduos são capazes de ultrapassar as barreiras e deficiências da dimensão individual. (Marín, 1997; Ruão, 1999, 2004) O entendimento elementar de uma organização assenta num sistema tripartido: objetivos comuns (que fomentam a cooperação);

uma cultura organizacional (sistema de valores partilhado); divisão do trabalho (ou uma certa distribuição da autoridade e poder).

Um dos objetivos base seguidos pelas organizações (enquanto entidades abstratas) é o de promover e potenciar um equilíbrio produtivo entre a estabilidade e a mudança contínua, encarando o facto de que nunca há uma completude plena dos objetivos. Constituída por seres humanos, insatisfeitos por condição natural, a organização é um fenómeno social vivo simultaneamente dinâmico e estável, onde a cooperação não é mais do que um esforço conjunto pela obtenção de metas.

Kreps (1990:5), evocando uma perspetiva estruturalista das organizações, define-as como “coletividades sociais nas quais as pessoas desenvolvem padrões de interação ritualizados numa tentativa de coordenação de atividades e esforços no cumprimento em progresso de objetivos pessoais e de grupo”. A complexidade da vida organizacional toma, por isso, novo fôlego na medida em que, sendo um sistema próprio de contínua mudança, tem em permanente escrutínio a performance dos seus membros, de forma a lapidar ações precisamente no caminho de um sistema que, mesmo na urgente necessidade de mudança, se mantenha estável.

Neste ponto torna-se, então, necessário acompanhar a evolução e a transformação que o fenómeno ‘organização’ sofreu ao longo do tempo, através de contributos de pensadores como Max Weber, Taylor, Fayol, entre outros. Antonio Lucas Marín (1997) enuncia, introduzindo o contributo destes autores, que a Sociedade de Informação expandiu as organizações até ao ponto em que estas se cruzam com os problemas inerentes à comunicação. Mais do que atores coletivos, as organizações permitem a superação das deficiências do individual. O estudo das organizações, aliás, permite-nos percebê-las enquanto extensões do próprio ser humano, pontos de interseção e sincronia das funções individuais. (Marín, 1997) Desta forma, as organizações apresentam-se como molde característico da condição moderna, tende esse modernismo organizacional origem em Weber. Herdeiras de um forte legado sociológico, Clegg (1998: 11) define-as como uma das grandes conquistas da modernidade”, acrescentando, ainda, que “as organizações são o palco onde os processos de diferenciação ocorrem.”

Esta diferenciação é, talvez, o ponto que legitima e ‘empodera’ o estudo de uma organização pública, nomeadamente da ERC, de onde não devemos perder o foco. A verdade é que a vida organizacional contraiu matrimónio indelével com a vida pública.

*“Sem uma pluralidade de organizações complexas não haveria a possibilidade de desenvolvimento de civismo e de cidadania na medida em que, numa sociedade de larga escala, moderna e de massas, a maioria das pessoas só consegue alcançar alguma forma de articulação de interesses através da representação organizacional.” (Clegg, 1998:6)*

Na linha de uma análise longitudinal das organizações, Clegg apresenta duas teorias capazes de prover algumas pistas para a compreensão do fenómeno, assim como para a origem do poder que as percorre e sua distribuição. Por um lado, o autor apresenta a Perspetiva da Economia da População, fortemente ligada à Teoria Ecológica, onde, por meio de analogias com a biologia, as organizações são encaradas como espécies de populações que habitam diferentes ecologias ou ambientes. Desta forma, podem prosperar ou decair, sob efeito de condições ambientais particulares. Atendendo ao facto de que esta análise ecológica procura dar uma explicação para as condições que suportam ou impossibilitam certas formas de vida organizacional, Clegg sustenta que “as populações organizacionais desenvolvem-se de modo muito semelhante às espécies biológicas” e acrescenta que a “a mudança nas organizações decorrerá fundamentalmente da mudança das organizações.” (Clegg, 1998: 86)

Por outro lado, o autor refere também a Perspetiva Institucional, segundo a qual as organizações podem determinar características importantes dos seus ambientes. De acordo com a Teoria Institucional, as características organizacionais devem-se ao facto da organização constituir um objeto cultural imbuído de significado. As organizações são, assim, “produzidas e reproduzidas por indivíduos envolvidos na construção da realidade institucional, tendo por base o quadro institucional de que dispõem” (Clegg, 1998: 94). Dentro desta perspetiva podemos encontrar duas correntes: uma corrente na qual o ambiente institucional é encarado como um depósito de exemplos culturais que podem ser adotados na estruturação do modelo organizacional; uma outra corrente para a qual o modo como os atores organizacionais se envolvem em processos cognitivos a fim de participar na construção da realidade organizacional define a realidade organizacional.

Tomando, então, a perspetiva institucional como mote, passaremos a enunciar as diferentes escolas que constituem a visão histórica do estudo das organizações.

A primeira tentativa de esclarecimento da natureza do fenómeno organizacional foi a da Teoria Clássica das Organizações (início do século XX) com o foco nos deveres e obrigações impostos pela organização, revelando e salientando os aspetos formais e racionais da organização (Fisher, 1993). Esta Escola foi fomentada pela necessidade inicial de interpretar a

sociedade industrial e contou com a contribuição da Teoria Burocrática de Weber, da Teoria da Organização Científica do Trabalho de Taylor e da Teoria da Organização Formal de Fayol. (Marín,1997:47) Esta escola arredou o humano dos focos de interesse, relatando uma desumanização do trabalho, fazendo aparecer, assim, o *Homo Economicus*. O modelo mecanicista promoveu uma analogia entre as organizações e as máquinas. Como tal, “a chave das atividades organizacionais eram o planeamento, o *design* e a manutenção das estruturas e ações organizacionais.” (Ruão, 1999: 7) Uma perspectiva funcionalista levou a que apenas fosse tomada como forma de motivação a compensação monetária. Estes elementos concorreram, então, para a visão da comunicação enquanto instrumento de comando e controlo, assumindo uma matriz formal e centralizada, exclusivamente destinada ao planeamento e execução de tarefas. (Fisher, 1993) Tomando, então, esta breve caracterização e fundamentação da Escola Clássica, torna-se proveitoso olhar para as várias contribuições acima referidas.

Para Marín, a Teoria Burocrática de Weber (Marín, 1997:47) tem como princípio básico o aumento da racionalidade. Esta racionalidade terá sido potenciada e terá potenciado uma evolução da sociedade capitalista (a racionalidade da produção) aliada ao desenvolvimento de uma sociedade burocrática (a racionalidade da administração). De facto, a tendência de maior envergadura no pensamento *weberiano* é a burocratização, sendo a burocracia um instrumento metodológico imprescindível para a Democracia. Exponente máximo do domínio legal-racional das democracias capitalistas, Weber enuncia 10 características da burocratização, as quais são descritas por Marín (1997): 1) as pessoas são livres, comprometidas apenas com os objetivos do seu cargo; 2) há uma hierarquia administrativa rígida; 3) as competências estão rigorosamente fixadas; 4) os contractos são realizados posteriormente a uma seleção isenta; 5) há necessidade de demonstração da qualificação profissional; 6) existe uma compensação monetária fixa e permanente; 7) o exercício da profissão é em regime único ou principal; 8) a carreira profissional está definida; 9) separação dos meios pessoais e administrativos; 10) há submissão a uma disciplina rigorosa e a uma vigilância administrativa.

Olhando, agora, para a Teoria da Organização Científica do Trabalho (ou Taylorismo) vemos a perspectiva de Taylor a salientar uma motivação económica como centro da atividade organizacional. (Marín, 1997:48) Segundo esta perspectiva, os indivíduos movem-se através de um estímulo fundamentalmente económico, criando uma ciência do trabalho que forma devidamente executores de tarefas. Atribuindo um lugar de relevo ao gestor, esta teoria encontra fundamento na tentativa de maximização da produção e consequentemente dos lucros.

Profundamente ligada ao pensamento capitalista, está ancorada a três vértices que constituem as normas do Taylorismo: aprimoramento da seleção dos recursos humanos, cronometragem da execução de tarefas e determinação de um sistema de remuneração adaptado à natureza das tarefas, de forma a normalizar as compensações monetárias, fonte primária de motivação.

Por último, a Teoria da Organização Formal de Fayol coloca o acento tónico num enfoque administrativo da organização (Marín, 1997), fomentando a maximização das tarefas para a obtenção da eficácia, racionalizando a administração das pessoas. Esta maximização para a eficácia encontra nos princípios de Fayol uma clara explicação. O primeiro princípio é o da hierarquia restrita, segundo o qual a autoridade e a responsabilidade devem estar distribuídas ao longo da organização, de forma a concentrar-se nos lugares de topo. O segundo é o princípio da unidade de comando, segundo o qual as ordens vêm sempre de um nível superior, distinguindo as chefias do *staff*. O terceiro princípio é o da exceção, assinalando os indivíduos com um certo grau de delegação de poderes, no que respeita a tarefas comuns e rotineiras. Por último, o quarto princípio é o da superfície de controlo, criando pequenos grupos de trabalho, proporcionais à capacidade de comando de cada chefe. Desta forma, a maximização da execução de tarefas atingiria uma subida exponencial, contribuindo para uma maximização dos lucros.

Desta noção de *Homo Economicus* das Teorias Clássicas da Organização passemos à Escola das Relações Humanas, que estabelece o indivíduo enquanto *Homo Socialis* (a partir da década de 30 do século XX). Focada nas pessoas, levanta questões sobre as redes e comunicação informais, abrindo espaço para a discussão de modelos e estilos de liderança. (Fisher, 1993) Ensaia, portanto, uma superação do movimento interpretativo economicista e tecnicista, estabelecendo uma visão humanista dos processos de acordo com a qual são os indivíduos que encarnam a verdadeira essência da organização que é um fenómeno social (Marín, 1997; Ruão, 1999). A motivação passa, agora, pela realização pessoal pelo trabalho, postulando um entendimento que alega que uma maior satisfação dos colaboradores é diretamente proporcional em questões de eficácia e produtividade. Autores como Mayo, Barnard, MacGregor, Likert (*cit. in* Ruão, 1999) e Maslow (*cit. in* Marín, 1997) foram importantes contributos para a formação de uma escola de interpretação organizacional que coloca a ênfase no potencial dos recursos humanos e onde a integração e participação desses recursos na vida organizacional se tornam fatores determinantes de sucesso. Ruão (1999) classifica a comunicação nesta Escola como menos limitada, adequada às necessidades e objetivos dos

funcionários e da estrutura organizacional, proporcionando uma comunicação bilateral: ascendente e descendente (Marín, 1997: 54; Ruão, 1999: 9). Esta ambivalência dos sentidos e fluxos comunicativos dentro da organização promoveu uma melhoria no funcionamento, uma vez que encoraja a criatividade e produtividade dos colaboradores.

Marín (1997) salienta o contributo de Mayo sintetizando em quatro conclusões o potencial da Escola das Relações Humana: 1) o trabalho é uma atividade de grupo, 2) na qual os grupos informais tomam uma grande importância ao aprimorarem os processos produtivos; 3) há que valorizar a comunicação no seio da organização; 4) é imperativo considerar o homem como ser social.

Contudo, Maslow tenta superar o 'homem social' através do 'homem que se realiza'. (Marín, 1997:54) Com o estabelecimento da Hierarquia Funcional das Necessidades, Maslow afirma que progressivamente vão surgindo necessidades (fisiológicas, de segurança, sociais, pessoais e de autorrealização) à medida que vamos realizando e percorrendo os degraus desta hierarquia. Contudo, só poderemos satisfazer uma necessidade se a que a precede já tiver sido satisfeita. Sendo, então, a autorrealização a última das necessidades desta pirâmide, cabe ao homem procurar esta satisfação, completando todo o potencial que encerra.

Partimos, então, desta ideia de Maslow para a terceira Escola: o Modelo dos Sistemas Sociais. (Ruão, 1999; Marín, 1997) Nesta corrente encontramos o homem completo (que se completa numa organização completa), com base num sistema sócio-tecnológico onde a organização sustenta a capacidade de se ajustar aos desafios do ambiente (Fisher, 1993). Datada do final da década de 50 do século XX, mostra a organização enquanto sistema complexo, constituída por partes interdependentes que interagem e, assim, se adaptam ao meio ambiente. Aqui os componentes chave do sistema são os indivíduos, os grupos funcionais, as tecnologias e os equipamentos (Ruão, 1999:9), encarando, assim, a organização como um conjunto complexo de partes interdependentes, mutuamente afetáveis. Esta perspetiva sistémica contou com os contributos de March & Simon, Katz & Kahn (Ruão, 1999:9), tendo também sido objeto de reflexão de Kreps. (Marín, 1997:58) Este modelo interpretativo permitiu aprofundar as noções de organização enquanto sistema social, dinâmico e aberto, no qual as redes de indivíduos se coordenam temporal e espacialmente através da contínua adaptação a uma estrutura que é apenas regularizada. A noção do conceito de sistema aberto perspetivou uma comunicação que, sendo interna e externa, adapta os colaboradores aos processos, permitindo a

coordenação de atividades com o ambiente, criando uma mais densa e complexa rede de informação.

Por último, nesta revista das escolas de análise da organização, encontramos a Teoria da Cultura Organizacional (Ruão, 1999), perspectiva contemporânea que estabelece a organização como cultura. Fisher (1993) vai mais longe e alia as metáforas de cultura e cérebro para refletir num modelo onde a organização se reconstrói, define e experiencia. Esta corrente mostra que o comportamento organizacional é muito dificilmente racionalizável, uma vez que, imbuído de uma forte natureza interpretativa, é fruto da partilha de “símbolos com significações próprias, função de uma vivência em comum.” (Ruão, 1999:10) Cada organização possui, assim, uma cultura própria, manual da vivência organizacional, que explica aos colaboradores caminhos de interpretação e resposta às exigências internas e externas. Processo em construção, a cultura é forma de identidade e afirmação da organização. Dentro deste cenário, a comunicação toma o muito importante papel de processo pelo qual os colaboradores manifestam e partilham a cultura, contribuindo, assim, continuamente para o seu processo de (re)criação.

Tendo revisitado as noções teóricas que acompanharam a evolução exponencial das organizações no século passado – uma preocupação teórica que foi acompanhada pela evolução prática de profissionais -, importa perceber a comunicação dentro destes contextos, refletindo sobre os processos que implica e que a legitimam.

### **3.2) A comunicação organizacional**

*“For an organization to be effective, its communication must be effective” (Fisher, 1993: xv).*

A comunicação organizacional é, hoje em dia, encarada como uma disciplina que se debruça sobre o estudo social da atualidade a partir da perspectiva da organização, encontrando o seu campo teórico em progressiva definição (Ruão, 2008). Esta questão surge no limiar do aparecimento e consolidação da disciplina, onde a dependência face a outros campos científicos marca uma grande dispersão teórica. Contudo, é de realçar que se deve às Teorias Sistémicas da Organização o reconhecimento merecido, no contexto organizacional, da comunicação. A evolução da disciplina tornou-a mais abrangente, alargando o seu espectro de temas de estudo e

integrando questões como a linguagem, a cultura e o simbolismo, ultrapassando, assim, a delimitação do estudo às competências comunicativas (Ruão, 2008: 42).

A comunicação organizacional vai buscar uma grande parte dos seus conceitos primários à Sociologia, alargando posteriormente a sua análise para uma perspetivação holística da relação entre a organização e os seus públicos.

É inegável, por isso, a crescente importância que a comunicação organizacional enverga no contexto atual, quer ao nível das lógicas de mercado, quer ao nível da organização social e das relações que, mais basicamente, se estabelecem, espontaneamente, no normal decorrer da vida quotidiana.

Fisher (1993) é paradigmático nesta apropriação de sentido para a comunicação organizacional, dizendo que, numa perspetiva geral, a organização é comunicação. E é a partir deste ponto que será pertinente declinar o conceito, à procura de elementos que permitam uma reflexão fundamentada sobre o fenómeno. Ainda que possa parecer uma definição demasiado vaga ou, paradoxalmente, demasiado complexa, o certo é que o autor sustenta a sua posição, justificando que a comunicação é a chave do funcionamento das organizações. Teresa Ruão (2008) reitera esta posição defendendo que a comunicação se tornou imprescindível uma vez que constitui o processo central de organizar. Para Taylor, “a comunicação começou a ser vista como ‘a organização’, ou seja, um fenómeno que faz parte da essência de organizar.” (Taylor *et al.*, 2001:100, *cit. in* Ruão, 2008:26)

Uma abordagem essencialista da comunicação nas organizações é bastante importante para a afirmação do campo disciplinar, uma vez que sendo impossível negar a colossal pertinência das organizações, a comunicação, ao constitui-las, é peça fundamental desse jogo. Há autores (Kreps, 1990; Ruão, 2008) que defendem que a comunicação precede a própria organização, acompanhando-a ao longo do seu tempo de vida e atividade.

A comunicação organizacional alcança um olhar que abrange o clima de mudança inerente às organizações no ambiente em que se inserem. Dentro do olhar essencialista e tomando em linha de conta a organização enquanto fenómeno social coletivo e complexo, a comunicação, ao tomar parte do processo de organizar, torna-se, *per se*, quadro teórico explicativo da própria organização. Empreendendo a tarefa de coordenação geral das capacidades da organização, a comunicação é “a cola da organização” (Ruão, 2008:50), pois permite atingir a coordenação com um reduzido esforço económico e, acima de tudo, humano.

Cada vez mais, e a viragem sentiu-se no advento da nova era da informação, as capacidades comunicativas de cada indivíduo são fundamentais na definição da importância que este assume dentro da organização, como se cada colaborador apenas o fosse dentro das medidas da sua capacidade comunicativa. Esta é uma realidade que progressivamente foi implicando um aumento dos desafios e problemas para as pessoas que se relacionam dentro do meio 'organização'. À semelhança do que sucede com a própria comunicação que, ao ser um pouco de cada indivíduo que a realiza, se desdobra numa vasta pluralidade de formas de definição, também a comunicação organizacional se impõe como um território de noções múltiplas e evolutivas.

Aprofundando o conceito inicial que, sem reservas, estabelece, Fisher (1993:4) aprofunda um pouco mais a comunicação organizacional definindo-a como parte de um processo contínuo que congrega padrões de interação entre os membros da organização, emergindo e dando forma, simultaneamente, à natureza e ações das organizações e aos eventos que ocorrem no seu seio. A comunicação organizacional é um processo evolutivo e culturalmente dependente de partilha de informação e de criação de relações em ambientes potenciados por comportamentos passíveis de gestão e orientados para a prossecução de objetivos (Fisher,1993:4).

Na visão de Kreps (1990:11), a comunicação organizacional é o “processo através do qual elementos reúnem informação pertinente sobre a sua organização, ocorrendo as trocas dentro desta reunião”. Segundo Ruão (1999), a comunicação toca todas as áreas funcionais e estratégicas de uma organização e a sua obrigatoriedade nos ambientes organizacionais deve-se a dois fatores: por um lado, a continuidade é a essência do fenómeno comunicativo, por outro lado, é-lhe inerente uma fatalidade construtivista - a comunicação é inevitável. Desta forma, a autora sustenta, indo ao encontro de Fisher (1993), que é da capacidade comunicativa que emerge a capacidade de organização.

Revisitando Scheinsohn (1998), a definição que encontramos de comunicação organizacional estabelece-se a partir da visão da comunicação como aparelho de gestão do conjunto de mensagens efetivamente emitido pela organização (ou por terceiros que a impliquem de alguma forma), quer sejam voluntários ou involuntários. Segundo o autor, a comunicação organizacional, no enalce de criar um maior espectro de governabilidade, encerra um carácter de tentativa de previsão ou antecipação, intuindo ainda rentabilizar e gerir esses efeitos, atenuando possíveis nuances negativas. Em suma, tudo o que se refere à organização é parte integrante e efetiva da comunicação organizacional.

Por sua vez, Helena Gonçalves (2005) defende um conceito de comunicação organizacional que assenta numa perspetiva de identidade partilhada e projetada num determinado ambiente, propício a um determinado comportamento. Contrariando um preconceito que atribui à comunicação na organização uma função cosmética, apresenta o corolário de um novo conceito de organização segundo o qual a comunicação é, paralelamente, uma forma de gerir, um agente de gestão e um fenómeno unificador. Esta complexidade e permanência do fenómeno da comunicação organizacional concorrem para um objetivo de veiculação e consolidação do capital de confiança junto dos públicos, fomentando um carácter de credibilidade e reputação para a instituição. Aflorando um pouco a questão do uso estratégico da ética neste domínio, Gonçalves (2005) sugere que a comunicação é uma mola propulsora da incessante procura da exemplaridade da atividade organizacional.

De facto, a comunicação organizacional tem a capacidade de permitir uma maior discussão das experiências que ocorrem no seio da organização, possibilitando, ainda, a desmistificação da complexidade da ação organizacional e uma melhor implementação de mudanças que possam ocorrer. A comunicação ajuda a organização a atingir metas pessoais e coletivas, ou seja, abre caminho para a conciliação e coordenação do cumprimento de metas ao nível das necessidades individuais dos colaboradores que movimentam a organização e ajuda esses mesmos membros a evoluir dentro do esquema das responsabilidades organizacionais.

A comunicação e a organização são dois fenómenos muito ligados à atividade humana, aliás a ponte que os liga e medeia é a informação. Desta forma, a comunicação organizacional torna-se o agregador, emissário e intérprete das mensagens que permitem que as pessoas em geral compreendam as experiências que empreendem. Este carácter simbólico (Kreps, 1990: 12) que reveste a atividade da comunicação organizacional deve-se ao facto de que é a capacidade de comunicar que permite aos colaboradores gerar e partilhar mensagens que providenciem diretivas para a cooperação. Para Mumby (2001, *cit. in* Ruão, 2008:27) a comunicação organizacional é “o processo de criação de estruturas de significado, coletivas e coordenadas, através de práticas simbólicas orientadas para atingir objetivos organizacionais.” A partir desta noção, o simbolismo da atividade ‘comunicação’ ajuda e contribui para interpretar e influenciar o mundo social onde os atores envolvidos operam e as mensagens se constroem. Esta criação *in continuum* de um mundo social em permanência imana da própria criação dos significados que brotam das trocas interpretativas entre ambientes, processamento de fluxos e mensagens. A informação transforma-se durante um processo de reconstrução e (re)significação interpretada,

movendo-se para um paradigma de comunicação que assume um especial papel na organização ao combater a incerteza e insegurança, normalizando, assim, os esforços humanos.

Focando, agora, a objetiva para um plano em que a comunicação se apresenta enquanto processo organizacional, Kreps (1990: 26) argumenta a sua importância, caracterizando esse processo como possibilitador do trabalho conjunto.

A vida organizacional providencia um especialmente rico e variado sistema de mensagens no qual os membros imergem. Nesta linha, é imperativo que os membros sejam capazes de entender esse sistema, uma vez que é humanamente impossível escolher não comunicar. A comunicação organizacional assume, assim, para além desta fatalidade, um caráter irreversível, ou seja, a mensagem ou evento comunicativo torna-se permanente a partir do momento em que ocorre, sendo apenas balizado pelo contexto. O contexto é paradigmático para o acontecimento comunicativo, uma vez que constitui o espaço, o tempo e a dimensão social que cercam os colaboradores, os públicos, a organização e a comunicação organizacional. É, então, pela agregação de todos estes elementos que a humanização da comunicação organizacional se complexifica, sendo plataforma de micro-processos simultâneos que convergem para um processo global em contínua construção.

Em consequência desta complexidade, as organizações tornam-se locais de profícua possibilidade de ocorrência de desentendimentos e confusões. A comunicação seio organizacional surge, então, como ferramenta primária de integração, uma vez que providencia um guia para a percepção das mensagens que oleiam o motor organizacional. A importância de um código que ajude a processar a informação, acrescentando-lhe valor interpretativo de significação, revela-se neste contexto de normalização de trocas dentro da organização. Ainda que seja uma construção própria, torna-se na pedra de roseta de um entendimento uniforme da realidade organizacional, promovendo a integração, o conhecimento e o próspero desempenho das tarefas.

O código carece, contudo, de um outro conceito para ser entendido em toda a sua extensão: a cultura organizacional. A crescente complexidade do fenómeno organização e a sua perspetivação social, enquanto micro-sociedade, contribuíram para o entendimento de uma dimensão cultural própria e inerente à sua realidade. Trata-se, portanto, de uma dimensão que, trabalhada a partir do interior da organização, se projeta no seu ambiente relevante. É fruto de um construtivo processo de objetivação social e transmitido nos fluxos comunicativos da organização, como processo de socialização. A comunicação permite uma reconstrução

permanente da organização ao providenciar mecanismos de significação, contribuindo para a racionalização das ações dos seus colaboradores. Tal como vimos anteriormente no contexto da Escola das Relações Humanas e da Teoria da Cultura Organizacional, o comportamento humano *in* organização é muito difícil de racionalizar, uma vez que o sentimento é inseparável do humano, assim como a reinterpretação dos parâmetros fixados. (Marín, 1997) A cultura organizacional encontra, assim, fundamento na necessidade de concertação de um marco interpretativo para a dimensão ativa e comportamental da organização, contribuindo para a atribuição de significado às atividades que aí se desenvolvem. A função primordial da cultura organizacional seria, então, a de guiar comportamentos e modos de ação, baseando-se na cultura que norteia a sociedade da organização. Schein (1985, *cit. in* Marín, 1997:74) sintetiza estes conceitos estabelecendo a cultura organizacional como as “suposições básicas e as crenças partilhadas pelos membros de uma organização.”

### 3.2.1) Modelos e perspetivas de Comunicação Organizacional

Fisher (1993) desenvolveu um esquema de classificação de Modelos Gerais de Comunicação Organizacional, ou seja, uma “forma de explicação, arrumação e comparação de entendimentos e decisões organizacionais sobre o funcionamento do sistema comunicativo.” (Ruão, 2008:55) Trata-se, assim, de um “arquétipo caracterizador” (*ibidem*) do modo de conduzir a comunicação numa organização. O esquema criado por Fisher elenca cinco Modelos que passamos a listar:

1) *one-way model*<sup>20</sup> - a mensagem viaja de um emissor para um recetor; 2) *the interaction model* – tem em conta a existência de um emissor e de um recetor, dando ainda importância aos canais, meios, codificação e descodificação da mensagem, ruído e *feedback*; 3) *the two-person relationship model* – modelo bidirecional, contempla o processo de comunicação como recíproco, introduzindo a questão das percepções que se geram num processo que começa a encarnar contornos fora do controlo restrito; 4) *the communication-in-context model* – toda a comunicação ocorre num determinado contexto, alertando para a importância de fatores contextuais da organização, tal como a estrutura e cultura, características das tarefas,

---

<sup>20</sup> Com receio de uma desapropriação de sentido inerente a uma tradução, decidimos usar as designações originais dos Modelos Gerais de Comunicação Organizacional.

comportamento comunicativo entre os indivíduos e características do grupo; 5) *strategic model: the organization-environment transaction* – reunindo contributos dos outros modelos, tem o seu momento de especial inovação na inclusão de partes do ambiente externo da organização, percebendo que a formação de um modelo de comunicação está intrinsecamente ligada aos fluxos trocados entre a organização e o ambiente externo relevante.

Acompanhando o estabelecimento de modelos, Fisher (1993:18) mostra a sua visão sobre uma perspetivação alternativa da comunicação organizacional. Depois do olhar que se pode lançar dentro e de dentro para fora na legitimação de um *modus operandi*, estas perspetivas alternativas prendem-se com o olhar que se pode lançar de fora para dentro.

A Perspetiva Mecânica é a primeira referida por Fisher (1993) e estabelece a ênfase na mensagem que é transmitida através de um canal. Perspetiva ligada aos *one-way model* e *interaction model*, foca-se na precisão, na escolha do canal, na quantidade de informação, nas barreiras ou na fluidez do fluxo de informação. A Perspetiva Psicológica coloca o foco no recetor e encara a realidade organizacional tendo em conta que a perceção é seletiva. Os fatores contextuais assumem relevância e os atores individuais são tidos como intérpretes de mensagens. Os significados produzidos na interpretação são condicionados por barreiras internas e ruídos, assim como pelas perceções pessoais. Fisher associa a esta perspetiva o *communication-in-context model*. A Perspetiva Interpretativa-Simbólica debruça-se sobre a evolução do significado partilhado e está ligada aos *two-person relationship model*, *communication-in-context model* e *strategic model*. Segundo esta perspetiva, os significados estão sujeitos a constante evolução. Desta forma, a comunicação formata a organização (estrutura e cultura) e é constituída na essência pela própria organização. Por isto, pessoas e organização têm a oportunidade de criar os próprios ambientes (neste caso, externos). Por último, encontramos a Perspetiva Sistémica-Interativa cujo foco incide sobre as consequências do comportamento comunicativo, designadamente na ação externa. Compatível com os *interaction model*, *communication-in-context model* e *strategic model*, identifica padrões recorrente de ação-reação, de modo a prever resultados à volta dos conceitos sistema e função.

Estes modelos e perspetivas são classificações instrumentais e reflexivas que possibilitam um olhar mais nítido sobre o processo teórico-abstrato que envolve a comunicação organizacional, ajudando-nos a perceber a variedade de hipóteses que a organização tem ao seu dispor para escolher e construir uma ação. Constituem, por isso, pistas fundamentais para perceber a repercussão que a escolha de um modelo interno tem na construção do olhar

exterior. Ajudam, ainda, a identificar fragilidades no desempenho e na forma de conciliar olhares. A informação é sempre precisa, mesmo que em bruto, uma vez que sem esse ‘bruto’ as pessoas são incapazes de, com significados, lapidar a pedra e contribuir para os fluxos comunicativos.

Todos os modelos e perspectivas reúnem limitações, a questão é que a organização reconheça a necessidade de se recolocar acima (tanto quanto possível) dessas barreiras, de forma a construir uma ação/comunicação de qualidade. Deve, por isso, procurar-se um modelo ou uma perspectiva que (complexificando, certamente) seja capaz de promover a superação de todos os modelos, sabendo recolher para si as características positivas mais adequadas.

Teresa Ruão (2008) mostra, contudo, uma visão muito interessante deste jogo e que constitui um excelente ponto de partida para lançarmos o olhar sobre a comunicação organizacional: “uma estruturação clássica e muito usada da comunicação nas organizações é aquela que parte dos seus sistemas primários: o interno e o externo.” (Ruão, 2008:53) Segundo a autora, a comunicação interna pode ser entendida como o padrão de mensagens partilhado dentro de uma organização pelos seus membros, cumprindo necessidades de interação humana, desenvolvimento de tarefas e coordenação de objetivos, entre outras possibilidades inerentes à experiência organizacional.

Atendendo às idiosincrasias deste trabalho - e relembremos o seu macro-objetivo de olhar para a comunicação externa da ERC -, dedicaremos o próximo espaço de reflexão teórica ao sistema externo de comunicação das organizações.

### **3.3) A Comunicação Organizacional Externa**

Tomando a organização como um modelo global e integrado de comunicação, facilmente aceitamos que há uma necessidade latente de continuamente adaptar a comunicação interna e externa, assegurando, assim, a relação entre os sistemas primários de mensagens, uma vez que é a conjugação dos canais internos e externos que ditará a estabilidade e inovação organizacionais.

Não obstante esta interdependência, não nos podemos esquecer que, anteriormente, caracterizamos a organização enquanto sistema aberto. É a comunicação externa que assegura

a abertura do sistema e, assim, determina a visão que o indivíduo tem sobre a organização, descrita no seu comportamento. Conjunto de *inputs* e *outputs*, a organização é um sistema que, conjugando partes interdependentes alinhadas numa estrutura própria, a delimitam e isolam do exterior. Este sistema torna-se aberto a partir do momento em que a organização conscientemente adapta a sua atividade às variações do exterior.

A organização é, por si só, uma forma que a sociedade encontrou para distinguir, de forma clara, diferentes micro-estruturas relacionadas com serviços, produtos ou outro tipo de objeto de trabalho que, pelas características idiossincráticas que reúnem, se tornam únicos e tornam única a organização. Desta forma e porque, como já vimos, a organização é a sua comunicação, cada organização tem que encontrar uma forma própria, adequada para se exprimir. Uma vez que se trata de um projeto próprio que deve refletir os objetivos e desafios, é “o discurso das organizações” que “obriga a procurar uma maneira de tornar distinta a sua voz” (Gonçalves, 2005:507).

Objetivamente, a comunicação externa pretende construir um fluxo de informação pertinente e adequada aos fins organizacionais, de forma a divulgar o projeto da organização, promovendo a sua performance. A comunicação externa organizacional propõe-se, ainda, a colocar a ação em plataforma de apreciação e julgamento, “ao alcance dos *stakeholders*, num processo de conquista de visibilidade e legitimidade.” (Gonçalves, 2005:507) Podemos, assim, entender a potencial oportunidade de criação de capital de confiança e de proteção, neste contexto de interação entre a organização e o ambiente.

Fisher (1993:125) define a comunicação externa como “aqueles eventos e políticas comunicativos que envolvem uma interação bidirecional entre a organização e o seu ambiente”. Trata-se, portanto, da comunicação que ocorre entre a organização e as partes que lhe são externas, ou seja, é uma ponte capaz de ligar a organização a públicos que não compõem a sua estrutura interna.

Nesta ideia de uma tentativa de aproximação da organização aos seus públicos (*outsiders*), as ações de Publicidade e Relações Públicas surgem como formas privilegiadas de contacto e interação. Contudo, e como já vimos anteriormente, tudo comunica numa organização. Desta forma, a comunicação externa não ocorre apenas nas lógicas interventivas da Publicidade ou das Relações Públicas: os contactos informais de colaboradores com familiares e amigos, por exemplo, constituem comunicação externa, ainda que ninguém os tenha empossado da tarefa de porta-vozes organizacionais. Também os ativos físicos, como os

edifícios, o *design* do produto, entre outros indicadores da presença organizacional, constituem elementos que contribuem para que ocorram momentos comunicativos externos.

É de tomar em linha de consideração que os eventos comunicativos externos, sejam formais ou informais, envolvem mais do que a simples transmissão de informação a *outsiders*. Aliás, um modelo de interação bidirecional implica que a organização receba informação do ambiente, interprete essa informação, aprendendo com ela e, depois de transformar, a lance novamente para o ambiente externo, contribuindo, assim, para a esperada evolução social. Esta seria, na ótica de Fisher (1993), a postura a adotar perante a questão da comunicação externa. Contudo, Grunig (1984, *cit. in* Fisher, 1993) identifica dois tipos de posição que uma organização pode assumir face à comunicação externa.

Por um lado, há a organização fatalista, que opera sob o jugo de regras muito limitadas e rígidas, enfatizando uma dimensão tradicionalista da organização, equivalendo, assim, a um nível de conhecimento estagnado e sem perspectivas de evolução. Estas organizações experienciam, normalmente, uma grande dificuldade competitiva nos seus eixos de mercado. Por outro lado, há a organização *problem-facing*, que, muito sinteticamente, é exatamente o oposto de cada aspeto referido na caracterização fatalista. A grande menos valia das organizações fatalistas é a sua incapacidade de criação de informação, uma vez que se habituaram a utilizar os mecanismos de Relações Públicas com o bastante fechado propósito de reagir à ação mediática em tempos de crise ou para monitorizar os contactos essenciais à sobrevivência da organização. As organizações *problem-facing* são extremamente ativas, por sua vez, no que respeita à criação de pretextos capazes de acionar o fluxo de informação para o exterior, uma vez que conseguem perceber que “os esforços de comunicação externa (...) envolvem não só a transmissão de informação para os públicos externos, mas também a aquisição e utilização de informação a partir desses públicos.” (Fisher, 1993:126) Estes esforços de comunicação estão ligados e são potenciados pela preocupação de criar um processo através do qual a organização possa formular e implementar a sua estratégia de comunicação. Esta estratégia deve refletir uma série de elementos, nomeadamente a relação que, inevitavelmente, estabelece com um universo externo.

### 3.3.1) O ambiente externo

A organização funciona, segundo Marín (1997) num campo interorganizacional. Este campo implica a necessidade de estabelecimento de (boas) relações externas, plenas de diferenças culturais e éticas. Atendendo a esta caracterização, podemos entender este campo como o ambiente de informação favorável à organização: o ambiente externo relevante. Marín (1997:200) define-o como o “conjunto de elementos externos à organização que exercem algum grau de influência sobre ela.” Enquanto sistema aberto, a organização enfatiza a importância da interação entre a própria organização e o ambiente, uma importância com base na influência recíproca e na interdependência das partes. É, portanto, dentro desta teoria dos sistemas abertos que se assume, em plenitude, a importância da comunicação externa. (Kreps, 1990) Contudo, a plenitude da comunicação externa apenas é atingida quando devidamente combinada com a comunicação interna, no quadro de um modelo integrado de comunicação organizacional.

Segundo Kreps (1990:226), o ambiente consiste em “todos os fatores externos à organização”. Podemos, contudo, ver o ambiente como uma construção e alinhamento de *layers* preenchidas a vários níveis de influência. O ambiente relevante, constituído pelos elementos mais críticos da zona de ação da organização, baliza o espaço onde se movimentam os elementos que mais diretamente influenciam o modo de funcionamento da organização e dos seus colaboradores. Weick (1979, *cit. in* Kreps, 1990) reitera a ideia de ambiente relevante como ambiente de informação, onde a movimentação dos fluxos permite o favorecimento da informação e a interpretação simbólica das mensagens.

Este ambiente externo relevante e de informação constitui, assim, um espaço de troca, uma vez que os fluxos que transitam entre a organização e o ambiente promovem a partilha ou, como refere Kreps (1990:228), a comunicação externa “envolve o dar e receber de informação entre a organização e o seu ambiente relevante”. Esta troca resulta, então, de duas atividades correlacionadas no que toca à ação comunicativa externa: o envio de informação organizacional para representantes do ambiente relevante e a procura de informação pertinente que o ambiente possa fornecer à organização.

Desta forma, através da comunicação externa, a organização é emissora e recetora, permitindo que essa mesma atividade de trocas com o exterior assente num potencial de expansão da comunicação/organização. Do ponto de vista de uma perspetiva emissora, as

medidas de melhoramento que podem ser tomadas pela organização, de forma a desobstruir o fluxo externo, consistem no (re)desenho de estruturas de abertura que potenciem a atividade externa de representantes. A título exemplificativo, o “uso de tecnologias com base em computadores, como a Internet, podem incrementar a um custo baixo o fluxo de informação” (Marín, 1997:201). Do ponto de vista da organização recetora, é de ter em conta a possibilidade de a informação externa afetar e modificar a cultura organizacional. Daí que haja a necessidade de procurar manter uma atitude camaleónica, de forma a poder aproveitar as possibilidades (ainda que limitadas) da participação organizacional na dialética geral social. Esta perspetiva recetora chama, porém, a nossa atenção para uma questão interessante: há uma tendência crescente de complexificação dos ambientes, compostos de setores, por si só complexos. Esta complexificação degenera, contudo, numa profunda volatilidade do ambiente (Marín, 1997), o que obriga a um reforço da atitude camaleónica da organização, com o intuito de continuar a acompanhar o ambiente relevante.

Muitos são os atores envolvidos no processo de comunicação externa. Antonio Lucas Marín (1997) elencou uma série de estruturas que compõem o ambiente relevante da organização: departamento de comunicação (tendo em conta a necessidade e importância de um modelo integrado de comunicação, de forma a coordenar esforços de maneira sustentável); clientes ou utilizadores; comunidade local (que compõe uma boa parte do ambiente físico da organização); Governo (que fixa as condições padrão da organização); as instituições educativas; fornecedores de bens e serviços; grupos financeiros; meios de comunicação social; outras organizações e supraorganizações (nomeadamente, num nível cada vez mais supranacional, como é o exemplo da União Europeia).

Esta relação interorganizações está, segundo Kreps (1990) disposta por sistema hierárquico, ou seja, a organização é um composto de subsistemas, integrado num suprassistema, que podemos entender como ambiente. Este suprassistema não deixa de ser uma macro-organização, onde cada organização age como subsistema. É um ambiente, por isso, partilhado, de forma a que a relação interorganizacional tenha que assentar em estreitas linhas de cooperação para a criação de um equilíbrio homeostático.

O ambiente relevante tem, contudo, vindo a sofrer um conjunto de alterações, que resultou na sua progressiva expansão. O *Big Bang* do ambiente relevante organizacional foi potenciado pela utilização espontânea e quase vital das tecnologias de informação, nomeadamente, da Internet. Assim, as tecnologias utilizadas para melhorar a comunicação

humana diminuíram a distância funcional entre organizações. Não obstante ter possibilitado uma bastante mais acentuada e mais intensa interação, aumentou exponencialmente a interdependência entre elas, elevando, assim, a sociedade ao patamar pleno de suprassistema por excelência. Kreps é paradigmático ao declarar que “a maior interdependência organizacional resultou num mundo pequeno.” (Kreps, 1990:227)

### **3.3.2) O processo de comunicação organizacional externa**

Fisher (1993) estabelece em quatro etapas o processo de comunicação organizacional externa: 1) exame do ambiente (*environmental scanning*); 2) interpretação da informação externa; 3) formulação da estratégia; 4) gestão do fluxo externo de comunicação.

Olhando para a primeira etapa deste processo, entendamo-lo a partir da necessidade de conhecimento de que a organização padece: “um negócio tem que conhecer as necessidades dos seus clientes e o movimento dos seus concorrentes.” (Fisher, 1993:128) Contudo, as organizações diferem, pelas suas idiossincrasias, nos graus de formalidade, intensidade e frequência do exame que fazem ao ambiente. A intensidade refere-se à forma como a organização se posiciona e prepara para o exame: pode aceitar passivamente o que o ambiente transmite ou pode procurar informação, testando e manipulando o próprio ambiente, com vista a evoluir por tentativa/erro. A frequência prende-se com questões de calendarização da intervenção, podendo relacionar-se com estudos *ad hoc* ou em épocas de crise, podem ser estudos em intervalos regulares ou sazonais, podendo a organização optar, ainda, por estabelecer com o ambiente uma relação de análise contínua, inscrita numa estratégia a longo prazo. O grau de formalidade, por sua vez, tem que ver com opções de modalidade de exame que variam entre os estudos oficiais e as redes de contacto, que se podem dispor num espectro entre o oficial e o informal.

O ambiente da organização é formado, segundo Fisher (1993), por seis setores: demográfico, económico, competitivo, tecnológico, social e político-legal. Cada setor, por sua vez, através das instituições que o formam, possui uma série de *stakeholders* que assumem uma posição importante junto da intervenção externa da organização. O estabelecimento destes setores é crucial para a organização, uma vez que, aquelas que são capazes de obter a

informação certa sobre as tendências emergentes desses setores e a sabem interpretar corretamente, conseguem lidar mais bem sucedidamente com essas mudanças, tirando vantagem da situação. Daí que Fisher (1993: 130) defenda que “a forma como uma organização examina o ambiente pode afetar realmente as forças ambientais”.

A análise do ambiente apresenta, contudo, algumas dificuldades relacionadas com a sua efetivação. De facto, apesar de grande parte do exame ocorrer em contexto informal, as dificuldades surgem no momento de decidir sobre como reunir a informação mais pertinente para cada uma das partes da organização. É, portanto, encarando esta dificuldade que percebemos a necessidade de trilhar as restantes etapas do processo.

A segunda etapa apresentada por Fisher consiste na interpretação da informação externa, partindo da ideia de que não há apenas uma atividade de absorção por parte das organizações. A organização atribui significado, identifica padrões e tendências e descobre novas questões. Daft & Weick (*cit. in* Fisher, 1993:132) caracterizam a interpretação da informação como “o processo através do qual a informação adquire significado (...), as perceções são partilhadas e os mapas cognitivos são construídos.” Ora, esta é uma interpretação que resulta essencialmente da forma como o ambiente é examinado e como a organização se assume e posiciona perante o ambiente.

Admitindo a dificuldade de objetivação dos métodos, Fisher apresenta quatro modos de Interpretação da Informação Externa (Fisher, 1993). O primeiro é a Visualização Indireta. Abordagem passiva, toma como ponto de partida o pressuposto de que o ambiente é ininterpretável: as interpretações são bastante restritas, sendo a informação informal a mais utilizada. Os resultados baseiam-se no pressentimento, na intuição, no rumor e nas elações hipotéticas. Segue-se a Visualização Condicionada que, assumindo também uma abordagem passiva, toma o ambiente como algo analisável. Aqui a interpretação choca com as barreiras da tradição e da rotina organizacional, limitando, por isso, as fontes que, na sua maioria, são informais. Um outro modo de interpretação é a Descoberta. Trata-se, portanto, de uma abordagem ativa que se traduz no esforço intrusivo da organização num ambiente nitidamente interpretável. Neste quadro interpretativo encontramos a procura formal, baseada, por exemplo, na recolha de dados através de questionários ou inquéritos.

Por último, *Enacting*<sup>21</sup> é um modo de interpretação que realiza a combinação do ativo com o intrusivo, procurando a “invenção” do ambiente pela experimentação, teste e coerção, entendendo que a aprendizagem é um processo de práticas que se constrói no tempo.

Avançando, agora, no processo de comunicação externa, encontramos a terceira etapa: Formulação da Estratégia. A informação externa é de extrema importância para a estratégia, uma vez que a proximidade dos fluxos se deve ao facto da realização da estratégia incluir uma função de comunicação externa: “Henry Mintzberg realça que a estratégia não é apenas o que uma organização planeia fazer, é também aquilo que a organização realmente faz.” (Fisher, 1993:134). Ao transparecer a identidade da organização, a estratégia de comunicação externa assume esta importância, em virtude da centralidade que a comunicação pública transporta, assim como da possibilidade que a comunicação externa oferece para a resposta a uma ameaça ou oportunidade. É através da comunicação externa que continuamente são atribuídos à organização uma cara e uma voz.

Por último, depois da Formulação da Estratégia, encontramos a etapa da Gestão da Comunicação Externa. A partir do momento em que encaramos a comunicação externa como fundamental para a formação e prática da estratégia, aqueles que a trabalham de perto têm que ser altamente qualificados. Neste ponto há que empreender a tarefa de monitorizar as trocas entre a organização e o ambiente, de modo a satisfazer os objetivos estabelecidos na estratégia, sem descurar das necessidades dos seus públicos. Urge, ainda, neste contexto, partilhar informação que possibilite a coordenação de atividades a fim de que a informação se traduza num momento que atraia os públicos, numa relação a longo prazo. É, então, deste contexto de gestão que Fisher salienta a importância das Relações Públicas, ao defender que estas concorrem e ajudam o estabelecimento e manutenção de “linhas mútuas de comunicação, entendimento, aceitação e cooperação entre as organizações e os seus públicos” (Fisher, 1993:139).

---

<sup>21</sup> Do inglês, decretar ou ordenar. Manteve-se o conceito original, por uma opção de melhor passar o significado primitivo.

### 3.4) O valor das Relações Públicas para a comunicação organizacional

No quadro de um olhar sobre a comunicação externa organizacional, é imperativo introduzir as Relações Públicas, tendo em conta que esta área se pode referir a todas as atividades comunicativas de envio e procura de informação entre a organização e o ambiente, realizadas pelos seus membros que trabalham com o propósito de alargar os limites da organização (Kreps, 1990; Marín,1997). Grunig & Hunt (1984) completam esta ideia com a gestão da comunicação entre a organização e os seus públicos. Os académicos são, portanto, consensuais ao referir a importância das Relações Públicas, no contexto de um modelo integrado de comunicação organizacional e, especialmente, na comunicação externa. Esta importância justifica-se, tendo em conta que as Relações Públicas constituem o meio formal pelo qual as atividades que estruturam a comunicação externa da organização são usadas para a obtenção da coordenação das ações com o ambiente relevante.

As Relações Públicas são um processo de gestão *ongoing* (Kreps, 1990: 231) das relações comunicativas entre a organização e o campo interorganizacional. Tomando, então a necessidade de olhar para as Relações Públicas como um evento sistémico e organizado dentro da própria organização, atividades como a comunicação corporativa, o *marketing* e a publicidade são entendidas por Marín (1997:207) como “parte do plano de Relações Públicas de uma organização.” O autor, entende que o plano de Relações Públicas é o conceito mais amplo e indicado para subscrever e realizar objetivos de conhecimento e reconhecimento da organização, ao mesmo tempo que se contribui para conseguir que os públicos se sintam satisfeitos no quadro dos serviços e/ou produtos oferecidos pela organização.

Há, contudo, uma multiplicidade real de possibilidades de esforços na atividade de Relações Públicas. Velmans (Kreps, 1990) procedeu ao estabelecimento de três funções primárias das Relações Públicas: 1) criar e manter a identidade e reputação organizacionais; 2) contribuir para a garantia da sobrevivência e sustentabilidade organizacionais; 3) aumentar a eficácia da organização, contribuindo para o melhoramento das suas capacidades. Desta forma, entendemos que através das Relações Públicas, as organizações serão capazes de criar e monitorizar a identidade e prestígio social da organização mediante a informação que está em contacto com o público, assegurar a sobrevivência da organização, identificando possíveis ameaças e planeando estratégias de resposta a essas ameaças, incluindo a cooperação de

agentes externos e aumentar a eficácia da organização, de forma a melhorar a produtividade e ampliando a presença no mercado.

Não obstante uma perspectiva que possa assemelhar a atividade das Relações Públicas a um carácter mecanicista, é fundamental lembrar que este é um trabalho que assenta, basicamente, em mensagens. Contudo, tendo em vista toda a circunstância envolvente, criar uma mensagem que cumpra os objetivos da organização junto do ambiente relevante trata-se de um processo bastante complexo e multifacetado. Por isso, Kreps (1990) prescreveu dez passos analíticos que devem ser tidos em conta no planeamento e desenho da comunicação externa. Trata-se, portanto, de uma tentativa de síntese da estrutura que deve apoiar um plano de Relações Públicas.

Em primeiro lugar trata-se de saber claramente o que se quer transmitir; em segundo lugar, definir a audiência ou público; depois, trata-se de conhecer esse público tanto quanto possível; em quarto lugar, perceber as necessidades e objetivos desse público; em quinto lugar, escolher os meios mais adequados para transmitir a mensagem; em sexto, ter presentes os objetivos dos próprios *media*, de forma a usá-los adequadamente; em sétimo lugar, precisar as fontes de informação, de forma a maximizar o seu proveito; em oitavo lugar, há que definir a estratégia de comunicação a aplicar; o nono passo consiste na exposição clara do essencial da mensagem, dando-lhe o devido lugar (separado das mensagens secundárias); por fim, em décimo lugar, trata-se de ser capaz de apoiar e monitorizar a mensagem, socorrendo-se de todos os elementos disponíveis para garantir a sua adequada receção.

### **3.5) Os Públicos: vínculos de relacionamento**

Uma organização está clara e indissolúvelmente ligada aos seus públicos. Esta é uma questão que se adensa quando nos focamos num estudo que recai sobre a comunicação externa. Longe de poder colocar em segundo plano a importância dos públicos internos, a relação externa, por estar sujeita a influências menos controladas, carece de especial atenção, quer no campo teórico, quer na prática quotidiana.

Autores como Grunig & Hunt (1984) defendem que há grandes dificuldades na definição e compreensão do conceito 'público'. Há uma muito comum (e redutora) utilização do público no

simples confronto de oposição com o privado, longe de experimentar aproximações às noções que se referem a um grupo de pessoas. Contudo, os teóricos são perentórios ao afirmar a “impossibilidade lógica” (Grunig & Hunt, 1984: 227) de um público geral. Há sempre especificidades que assentam num problema comum, partilhado, e que apontam pistas para um leque aberto de públicos. Na opinião de Scheinsohn (1998: 174), o público seria um “agrupamento imaginário de pessoas, projetado pela organização com o propósito de entender a complexidade das relações que mantém”.

De entre os impactos que uma organização tem sobre o seu ambiente, podemos salientar a criação de públicos como aquela que é capaz de potenciar uma maior onda de mudanças. Ainda que possa haver uma influência bidirecional, os efeitos organizacionais criam públicos. De facto, o problema comum que congrega um conjunto de pessoas com determinadas características e, por isso, identifica um público, é “alguma consequência que uma organização exerce sobre um público ou este sobre ela” (Grunig & Hunt, 1984:228). Cabe, então, à organização detetar as consequências que a sua ação provocou no ambiente relevante. É a deteção de consequências que inicia o processo de identificação e criação de públicos, uma vez que são determinados os vínculos suscitados pelas consequências, que vinculam. Os vínculos são uma “estrutura complexa e dinâmica que inclui um sujeito e um objeto, a interação que há entre ambos e o lugar onde são suscitados momentos de comunicação e aprendizagem.” (Scheinsohn, 1998: 187)

Importa, por isso, olhar para estes vínculos que formam sistemas interpenetrantes capazes de influenciar o equilíbrio de uma organização. Estes sistemas vinculados podem ser outras organizações, forças governamentais ou grupos de pessoas com interesses comuns, podendo estar formal ou informalmente organizados. (Grunig & Hunt, 1984) A sobrevivência de uma organização liga-se, assim, também a estes vínculos, por onde flui seiva informativa e reguladora.

Tomando em linha de conta esta importância, Gruning & Hunt (1984:230) consideraram quatro tipos de vínculos que tomam um papel crítico no jogo que concorre para a manutenção da atividade organizacional: os vínculos possibilitadores, os vínculos funcionais, os vínculos normativos e os vínculos difusos.

Os vínculos possibilitadores são os que se estabelecem com organizações ou grupos sociais que promovem a autoridade e controlam os recursos que permitem a existência das organizações. Os vínculos funcionais são aqueles que a organização cria com outras

organizações ou públicos que promovem *inputs* e *outputs* e tratam-se, assim, de vínculos que se estabelecem com colaboradores, fornecedores, clientes, consumidores, etc. Os vínculos normativos estabelecem-se com organizações que se deparam com problemas semelhantes ou que partilham valores similares. São vínculos de cooperação que existem para facilitar a comunicação interorganizacional, de forma a rentabilizar esforços. Por último, os vínculos difusos são os que brotam de consequências que atingem “elementos da sociedade que não podem ser claramente identificados como membros de organizações formais.” (Grunig & Hunt, 1984:232) Estes autores situam neste ponto a opinião pública e a relação de escrutínio que esta pode acalantar junto da organização.

Tendo, então, percebido o manancial de vínculos que podem brotar das consequências no progressivo processo de identificação de públicos, olhemos, mais especificamente, para o conceito de públicos. Apesar de olharmos para ele do ponto de vista holístico da comunicação organizacional, focado pela ótica das Relações Públicas, é impossível descuidar a forte componente sociológica que enformou o conceito.

Comecemos, então, por esclarecer, desde logo, possíveis confusões capazes de melindrar uma clara distinção entre públicos e massa. Blumer (*cit. in* Grunig & Hunt, 1984:235), sociólogo, distinguiu explicitamente os conceitos, alegando que as massas são heterogêneas e o público é homogêneo. Enquanto que os indivíduos que formam as massas não partilham um problema, apenas sintonizam o mesmo *medium* ou partilham uma característica geográfica, os membros de um público encontram-se afetados por um mesmo problema ou questão. Assim, Blumer define público como um grupo de indivíduos que, vendo-se perante um problema ou questão, se encontra dividido por diferentes visões e perspetivas de enfrentar o problema e, por isso, o discute (Grunig & Hunt, 1984: 235). Por sua vez, Dewey (*cit. in* Grunig & Hunt, 1984:235) vê o público como um grupo de pessoas que enfrenta um problema similar e, reconhecendo a existência desse problema, se organiza para fazer alguma coisa com o propósito de o resolver.

Por conseguinte, o comportamento dos indivíduos que formam os grupos surge como chave na definição dos públicos. Os indivíduos que detetam os mesmos problemas tendem a assumir uma posição idêntica para a sua resolução, formando um sistema onde os comportamentos de receção/ação se ajustam pelo menos nível. Assim, e mais uma vez convergindo para a dimensão sistémica que parece povoar toda a comunicação organizacional, Grunig & Hunt (1984: 236) definem público como “um sistema livremente estruturado cujos

membros detetam o mesmo problema, interagem, seja cara-a-cara ou por meio de canais interpostos, e se comportam como se fossem uma só unidade.”

Revisitando a ideia que anteriormente apresentamos, segundo a qual as consequências criam vínculos e, por sua vez, públicos, podemos projetar a razão lógica e proporcional de que quanto mais vinculados estejam os públicos à organização, maiores serão as consequências na organização. De uma forma mais simples, só os que estão vinculados têm capacidade de perceber os problemas, entrar no jogo de uma consequência que se constitui em duas direções e, assim, integrar um determinado público. Como vimos, há diferentes tipos de vínculos, graduando diferentes níveis de afetação às consequências. Desta forma, diferentes tipos de vínculos criarão diferentes classes de públicos.

Ainda que não possamos reconhecer uma ligação direta entre vínculos e públicos, Grunig & Hunt (1984:238) identificaram três tipos de públicos, a partir da definição de Dewey: o não público, o público latente e o público ativo. O não público é incapaz de identificar as consequências da organização no ambiente. Quando um grupo enfrenta um problema comum, criado por uma consequência que não conseguem identificar, constitui-se um público latente (que passa a público informado quando consegue detetar a consequência). Quando estamos na presença de um público que é capaz de reconhecer e discutir o problema, organizando-se ativamente para o resolver, identificamos um público ativo.

Ao estabelecerem relações com as organizações, os públicos são, também, movidos com base em interesses. (Scheinsohn, 1998) Aliás, esses interesses assumem naturezas bastante diversas, que podem distribuir-se de uma ordem afetiva a uma ordem social, passando pela económica.

Pensando e atuando à luz desses interesses, podemos acompanhar a relação que Scheinsohn (1998) estabelece entre os interesses dos públicos e as suas expectativas e entre os interesses da organização e as suas expectativas (os primeiros estruturando as segundas, respetivamente). Estas expectativas referem-se, correspondentemente, à relação que os públicos estabelecem com as organizações e as organizações com os públicos. O autor, defende, ainda, a importância dos interesses, uma vez que são estes que fundamentam a configuração da qualidade das relações que nascem da interação público/organização.

No enalce de uma harmonização dessas relações, surgiu a necessidade de lapidar algumas arestas na própria visão do conceito de público. O público, enquanto núcleo global de audiência, teve que desaparecer no contexto da comunicação organizacional, dando lugar a uma

subdivisão em partes com *nuanças* de homogeneidade, ou seja, públicos. Deixou de haver um público singular para dar lugar à pluralidade de públicos. Deparamo-nos, então, com a necessidade de proceder a uma segmentação. Segundo Scheinsohn (1998), a segmentação é a operação que consiste na identificação dos diferentes segmentos em que se divide uma determinada população, de acordo com critérios específicos, demográficos, culturais e sociais. Contudo, o autor entende que o público já se encontra segmentado, cabendo à organização a identificação e compreensão de cada segmento, uma vez que a segmentação, mais do que uma subdivisão é um agrupamento.

Diferentes segmentos terão, portanto, diferentes interesses e, por sua vez, diferentes expectativas. De forma a melhor responder às expectativas e interesses dos diferentes públicos, a mensagem que a organização emite não pode ser geral. Justifica-se, assim, a segmentação pelo imperativo de aperfeiçoamento e personalização da mensagem e, uma vez que ao diferenciar o contacto com os públicos, há que proceder-se à diferenciação da mensagem. Enquanto que a segmentação consiste na adaptação dos públicos às expectativas comunicativas da organização, a diferenciação das mensagens trata-se de uma adaptação da organização às expectativas do público.

Para atingir um grau satisfatório de efetividade e eficácia é necessário diferenciar a mensagem segundo o público que tentamos alcançar. Cada público terá, então, a comunicação com a organização construída a partir de um eixo próprio a que Scheinsohn (1998:179) chama de mensagem-chave. A mensagem-chave designa uma mensagem síntese que resulta da construção de uma relação comunicacional com determinado público, ou seja, trata-se de um resultado comunicacional esperado, tendo em conta tarefas de planeamento.

Não podemos desmerecer, contudo, que este planeamento carece de um mapa de públicos (Scheinsohn, 1998), ou seja, um constructo abstrato que, permitindo visualizar a forma como o público se subagrupou em públicos, oferece a possibilidade de uma leitura inteligível do ambiente relevante e o do complexo processo comunicacional em que a organização está imersa. Implica que a organização proceda à construção de tipologias descritivas, de acordo com as particularidades de cada agrupamento de público, uma vez que estes critérios de tipificação têm propósitos de gestão e de planeamento comunicacional. A tipificação deve ser feita de acordo com a estratégia global de comunicação da organização, atendendo aos elementos relevantes e aos interesses que motivam e estruturam os vínculos que ligam cada público à organização, assim como ao quadro característico-descritivo de cada público.

O mapa de públicos permite, desde logo, uma hierarquização que, em função de argumentos económicos, políticos ou funcionais, estabelecerá os públicos prioritários ou periféricos da organização, diferenciando os grupos com interesse imediato e aqueles que são mais remotamente atingidos pela mensagem.

Este quadro é de assaz importância para a mensagem, uma vez que não podemos ignorar a multiplicidade de percepções que constituem os terminais nervosos da mensagem: “uma mensagem não está absolutamente construída até que o destinatário a interprete.” (Scheinsohn, 1998:184) Este conceito construtivista leva-nos à tomada de consciência do papel (cre)ativo do público no processo de produção da mensagem que, tendo por base esta multiplicidade, se amplia numa panóplia de multiplicidades.

### **3.6) A comunicação institucional em Organizações Públicas**

*“Comunicar a instituição visão dois objetivos: tornar a organização mais consensual no que respeita aos seus objetivos e sobretudo promover as atitudes que tornam possível a sua própria realização.”*

*Pascal Weil (1990:135)*

As organizações cresceram em plena sintonia com a característica primordial ocupada pela empresa. Muitos anos depois de uma tradição onde a organização se remetia ao silêncio da produção, assistimos à emergência de uma atitude assertiva de reconhecimento de uma dimensão de muito interesse. Weil (1990) diz que a organização emergiu dos fatos de trabalho e tomou para si a palavra. De facto, ao longo do tempo foi-se tornando animada, sofrendo um volte-face na sua legitimidade, ganhando o estatuto de emissora.

A organização produz e inspira a produção, enquanto emergente sujeito coletivo pensante e inspirador. Torna-se um projeto. É esta tomada de consciência de uma nova dimensão organizacional que torna uma empresa em instituição. “Se a empresa organiza a produção, a instituição está orientada para uma vocação onde a produção é apenas um testemunho.” (Weil, 1990:26). Esta vocação é de ordem ideológica, uma vez que a empresa conseguiu evoluir e expressar a sua legitimidade num contexto onde é imperativo fazer valer a sua capacidade de

responder às necessidades de um mercado que também aprendeu a variar entre o consumo e as ideias.

A comunicação institucional surgiu, então, para sublinhar uma novidade: a de um discurso organizacional que não era diretamente destinado a vender um determinado produto. Enceta-se uma conversação onde a comunicação não se destina a fins comerciais diretos, mas tem que ver com uma intenção de modificação de um comportamento, de uma atitude ou de tentativa de fazer aderir determinado público a uma ideia. Apesar de não ser absolutamente isento, este discurso escapa às formas publicitárias, remetendo-se recorrentemente para as Relações Públicas.

Ainda que, à semelhança da comunicação organizacional, haja pouco consenso na definição, a comunicação corporativa ou institucional despertou a necessidade de desenvolver, por parte da organização uma visão de si própria adequada ao contexto. Ind (1997:2) explica esta identidade corporativa como “a importância estratégica da gestão de uma marca institucional (ou mais apropriadamente designada por gestão estratégica de uma identidade corporativa) que parece ser incontornável.”

Ligado ao universo organizacional, o vocábulo corporativo desprende-se de conotações político-partidárias, implicando instituições, com ou sem fins de lucrativos, consciente da necessidade de uma mensagem coesa e transversal ao nível do desenvolvimento das atividades organizacionais. Traz, por isso, um universo onde o trabalho coordenado conjunto permite um bem maior. A partir daqui compreendemos o potencial que encerra, no que respeita à ponderação comunicativa na tomada de decisões.

O progresso e evolução da comunicação institucional no quadro organizacional justifica-se atualmente, uma vez que, para enunciar a política funcional, para traduzir a missão, para criar atração, a organização não se pode circunscrever a um domínio de comunicação de produto. (Weil, 1990) A deslocação do universo puramente mercantil para o institucional, promoveu a ascensão do público ao papel de parceiro na comunidade que se estabelece. Desta forma, a organização adquire, através da comunicação institucional, uma lógica política e centrípeta (Weil, 1990): é a instituição que dita a unidade, a força e a continuidade da organização.

O objetivo da comunicação institucional é o de fazer conhecer as vontades da organização. Ao suscitar a adesão ao seu projeto coletivo, a organização assegura a unidade e perenidade de que necessita.

Mais do que uma representação visual, a constituição de uma organização eminentemente corporativa ou institucional, ou seja, com um fim que ultrapassa o comercial, depende de três atributos-chave de definição, estabelecidos por Ind (1997:3): a intangibilidade, a complexidade e a responsabilidade. É incontornável aceitarmos o carácter intangível de uma comunicação que não se materializa em produtos, quando a informação que temos é a que recolhemos dos discursos institucionais. A ação de uma organização deve estender-se sobre esta intangibilidade, uma vez que a metáfora física é limitada, tendo em conta que uma organização não se confunde com um território de ação (Moënné, 2008). A necessidade de traduzir a organização para um código nosso, próprio, encontra, contudo, ajuda na materialização da instituição nas ações corporativas, o que motiva o ambiente relevante a estabelecer pontes de mediação de dois sentidos. Esta questão justifica-se pela dificuldade humana em empreender e apreender noções abstratas e pela diferença importante que se regista entre a realidade da organização e a sua imagem percebida. Cabe, por isso, ao discursos institucional desenvolver pontos de criação de valor tangível. Este é um trabalho que se desenvolve em dois eixos (Ind, 1997): um de promoção da imagem consensual e outro que possibilite as relações interativas *one-to-one* (ou relações que criem essa sensação de individualização de emissão).

A complexidade de uma instituição reflete-se na sua comunicação corporativa, uma vez que, como Scheinsohn (1998) lembra, esta comunicação engloba todos os aspetos da organização. Trata-se de um conjunto considerável de elementos e artefactos constituintes de uma cultura expressa discursivamente. Acompanhando esta diversidade de elementos, também a comunicação se obriga a seguir o grau de complexidade. Neste contexto, o papel dos representantes organizacionais, nomeadamente do presidente ou figura equivalente, desempenha um fator determinante na simplificação da mensagem. Esta é uma estratégia que recolhe maior número de frutos, quando devidamente combinada com uma segmentação da comunicação por áreas relevantes de interesse e percepção.

Completando a triangulação definidora de Ind (1997), a responsabilidade surge como imperativo ético numa relação que se estabelece, inevitavelmente, com segundas intenções (chamamos a atenção para o carácter não pejorativo das intenções organizacionais). A ética confronta todas as organizações com o sistema social, voltado para a procura de um esquema valorativo que permita uma duração longa e estável. Estabelece-se uma visão a longo prazo da instituição, ao contrário da comunicação comercial de produto.

O que distingue a comunicação organizacional comercial ou de produto da comunicação organizacional institucional é o caráter global que esta última abraça, passível de ser manifestado nas mais diversas formas (Scheinsohn, 1998). A comunicação institucional coloca-nos, assim, na presença conciliada do mercado da comunicação e do mercado do produto/serviço. Esta conciliação é, ainda, produto da institucionalização da comunicação, uma vez que se tratam de dois mercados isomórficos, onde a influência mútua se estabelece através de fluxos contínuos. A comunicação institucional vive da organização, “é mais do que uma manifestação simplesmente exterior da organização [...] é o núcleo de valores que a define.” (Ind, 1997:13)

A instituição substituiu a marca (Weil, 1990). Uma vez que há setores, como o das organizações públicas, que estão limitados ao nível publicitário, a comunicação institucional traz a oportunidade da organização, que mesmo não promovendo os produtos/serviços *per se* é emissora de um discurso informativo, procura um gradual ganho de notoriedade. A informação que daqui emerge é capaz de mostrar pontos de atratividade em determinadas áreas onde, por norma, o público não estabelece vínculos.

Pascal Weil (1990) apresenta quatro tipos de discurso institucional para quatro identidades organizacionais, onde a importância de uma assinatura se torna determinante. O primeiro trata-se de um registo de soberania onde identificação se faz pela sua mais-valia e superioridade – “eu digo o que eu sou”<sup>22</sup>. O registo que se foca na atividade assenta num discurso onde a identificação se faz pela cultura do setor onde exerce – “eu digo o que eu faço/como o faço”<sup>23</sup>. A identificação que se processa através de um registo de vocação relaciona-se com a tomada de uma posição institucional pelo espírito de serviço que promoverá o benefício do destinatário – “eu digo para quem e com que fim o faço”<sup>24</sup>. Por fim, o registo da relação aplica-se numa identificação que se faz pelo compromisso e preocupação em estabelecer um pacto com o destinatário – “eu digo o que é possível com o que eu faço”<sup>25</sup>.

Scheinsohn define comunicação corporativa como “a gestão do conjunto de mensagens efetivamente emitidos pela organização –ou por terceiros que de algum modo a implicam -, quer sejam voluntárias ou involuntárias.” (Scheinsohn, 1998:124) Como se trata de uma tentativa de aproximação a um nível mais elevado e seguro de governabilidade sobre o campo emissor,

<sup>22</sup> No original “je dis que je suis” (Weil, 1990:84)

<sup>23</sup> No original “je dis ce que je fais” ou “comment je fais” (Weil, 1990:84)

<sup>24</sup> No original “je dis pour qui je le fais” (Weil, 1990:85)

<sup>25</sup> No original “je dis à la fois ce que je fais et ce que cela nous permet.” (Weil, 1990:85)

assume um caráter previsível/antecipatório, de forma a melhor rentabilizar efeitos positivos. Tudo o que se refere à organização está coberto pelo chapéu deste fenómeno institucional.

A comunicação institucional permite à organização uma outra consciência de si mesma, conseguindo atingir um nível (ainda que ténue) de transcendência de uma realidade objetiva, extrapolando a organização para uma dimensão abstrata e metafísica. Trata-se de um ato simbólico de poder. Como adianta Weil (1990:135), a comunicação “joga um papel de gestão uma vez que ela escolhe, isola e apresenta uma imagem em perspetiva da organização como objetivo legítimo a seguir.”

As imagens que alimentamos dos artefactos que nos rodeiam determinam as nossas atitudes perante eles e perante a sociedade. Trata-se de uma mistura de aparência e ação que necessita de uma boa comunicação para atingir os objetivos da entidade emissora. Esta ideia é facilmente transportada para a comunicação organizacional, cada vez mais dependente do caráter corporativo para, numa combinação entre performance e imagem, atingir um estado de sucesso. No que toca à análise da organização, não existe uma identidade objetiva: ela alimenta um permanente processo de construção. Marín (1997) defende que é a identidade corporativa (ou institucional) que, sendo produto social, define as principais características da organização, assim como a imagem reconhecido pelos demais, quer sejam públicos, sociedade em geral ou entidades de ligação. A tarefa da comunicação, neste âmbito, é a de criar uma imagem que coincida com a identidade da organização, evitando hiatos de perceção. A imagem corporativa é, por isso, a representação isomórfica da identidade da organização. (Marín, 1997) A procura de uma pormenorização perfeita do alcance de uma imagem corporativa advém da necessidade experienciada pela comunicação de projetar na sociedade uma ideia inteligível da identidade organizacional.

Ainda que possamos subestimar a dimensão intangível, a comunicação não pode ser um pensamento mítico ou onírico: deve ser baseada em material substancial da experiência organizacional. O processo de criação da imagem corporativa, no qual se inspira a comunicação institucional, é essencialmente uma negociação de perceções. Villafañe (1998) evoca a *Gestalt* Corporativa como forma de conceptualizar a comunicação institucional por parte do recetor, uma vez que este contribui de forma ativa e importante na construção da imagem de uma instituição emissora de onde retira estímulos. Nada se pode fazer, por isso, relativamente ao aparelho ideológico do recetor, tendo em conta que “o campo de atuação é, pois, o do trabalho corporativo” (Villafañe, 1998:31).

A comunicação institucional não é apenas um conjunto de técnicas e práticas de gestão, mas um processo de instituição e perpétua atualização de uma convenção profissional. Constitui assim a “delimitação simbólica (e eventualmente material) das fronteiras das empresas e das grandes instituições sociais” (Moënne, 2008:174). A organização é um processo metafórico espaço-temporal que se estabelece como dispositivo de mediação com o ambiente relevante. Esta processualização da organização avança através de dispositivos de memórias que cristalizam as normas orientadoras. Os dispositivos implicam a existência de um sistema de comunicação. Por isso, também as instituições não comerciais (públicas, neste caso) são instituições comunicantes (Bonnet *et al.*, 2009) Com isto, os autores pretendem designar a dimensão da organização que ultrapassa a estrutura mas, em contraponto desta, exprime a apreensão de influências mútuas que brotam, num plano sensível e simbólico, das relações que o ambiente, os públicos e a organização estabelecem.

### **3.6.1) A comunicação institucional pública**

Atendendo ao estado do mundo em que vivemos e às idiossincrasias que adotamos na nossa vida quotidiana, há autores (Bessières, 2009; Moënne, 2008; Bonnet *et al.*, 2009) que defendem a nossa passagem da Sociedade da Informação à Sociedade da Comunicação, sendo um marco da modernidade esta evolução terminológica.

Refletindo as necessidades de uma evolução que se faz sentir em diversos quadrantes, a comunicação de instituições públicas – ou a comunicação pública - desenvolveu-se, bebendo uma boa dose de inspiração nos modelos de comunicação organizacional empresarial. A comunicação assumiu, assim, um esquema de funcionamento onde, por meio dessa influência de modelos de uso empresariais e fluxos conceptuais, se tornou integralmente elemento de gestão de serviços públicos. Este é um esforço que se justifica atendendo à instabilidade que se regista nesta dicotomia entre o público e o político, no que toca à análise da comunicação institucional de organizações do domínio governamental.

A comunicação pública é sobretudo um conceito prático, antes de ser um modelo teórico. Desta característica advêm dificuldades no que toca à sua definição, o que faz recair as tentativas numa lógica polarizada em relação às suas funções qualificativas: ela pode ser

essencialmente política ou pública. Não obstante esta realidade, a definição da comunicação pública prende-se a um processo de institucionalização, uma vez que está ligada à sua pertença a organizações públicas que contribuem para delinear especificidades e condicionantes.

Com vista a uma aproximação mais justa ao fenómeno, a necessidade de repensar a organizações tornou-se uma realidade e uma questão pertinente na reflexão atual. As possíveis definições de comunicação institucional pública estão presas no jogo de forças disciplinares, uma vez que as lógicas de posicionamento resultam da adoção de modelos de interpretação de uma realidade social cruzada. (Bessières, 2009) Iremos, contudo, adotar a visão das Ciências da Informação e Comunicação, uma vez que separam a comunicação pública da comunicação política, ainda que a primeira possa transparecer uma inevitável adesão política empreendida pelo Estado. À luz desta corrente, Bessières (2009) define toda a comunicação institucional como uma comunicação pública, uma vez que, contrariamente à política onde o recrutamento de colaboradores se prende a um carácter militante, neste exercício os colaboradores são escolhidos em função de características profissionais e de qualificação.

Segundo Zémor (2008) a comunicação pública seria a comunicação formal que tende a promover a troca e partilha de informações de utilidade pública, manutenção dos laços sociais, sendo responsabilidade das instituições públicas. A sua finalidade seria, consequentemente, a mesma das instituições que a promovem. Bèssieres (2009) nomeia como objetivos da comunicação pública: 1) informar; 2) ouvir; 3) contribuir para a relação social; 4) acompanhar as mudanças comportamentais da organização social. Esta conceção reorganiza a comunicação empreendida pelas instituições públicas, integrando-a num universo empresarial mais forte (criando uma espécie de analogia entre Estado e empresa comercial). A comunicação institucional pública torna-se, no entanto, menos precisa que a comunicação organizacional, uma vez que as medidas abrangem categorias populacionais mais vastas, remodelando uma perspetivação dos públicos. Suportando uma preocupação constante pelo interesse público geral, os constrangimentos da gestão pública contribuem ativamente para a definição da comunicação pública, nomeadamente através do Direito, dos códigos de mercado, das ações de concertação social, entre outros.

As instituições públicas depararam-se com a necessidade de adotar um modelo de comunicação organizacional quando entende que daí nasceria uma fonte de legitimação institucional e de gestão, implementando um controlo simbólico da própria organização. Este controlo simbólico é incontornavelmente político, uma vez que, estando sempre condicionada

pela noção de mandato, a comunicação pública repercute-se num julgamento do impacto que tem na opinião e na imagem percebida sobre a instituição.

A comunicação institucional pública tem múltiplas utilizações, contudo mantém-se fiel a objetivos de informação, promoção da perceção da realidade e socialização. É na prática da organização que a comunicação se desenvolve: faz-se conhecer (identificação) e reconhecer (legitimação). Por isso, é cada vez reconhecida como uma fonte e ferramenta de gestão. (Bèssieres, 2009). Esta é uma situação que acontece porque as instituições públicas (e por isso estatais) procuram cada vez mais uma melhor qualidade de contacto com os públicos, encarando a imperativa necessidade de aumentar o número de operações de comunicação que empreende. A comunicação pública toma para si a dimensão principal de acompanhar os procedimentos de tomada de decisão, uma vez que o direito público estabelece repetidas vezes a obrigação de publicar e publicitar a informação relativa a determinadas decisões (a ERC tem, por exemplo, no seu articulado, a menção à obrigatoriedade de publicidade das deliberações que toma). A importância do mandato torna a eleição e o processo eleitoral portal de acesso (Gardère & Lakel, 2009), uma vez que este tipo de organizações responde a questões estabelecidas na democracia participativa e representativa. Ferramenta de reiteração do aprofundamento da transparência administrativa pública, toma parte integrante da gestão dos serviços públicos, uma vez que há a necessidade de estabelecer uma relação que consiga variar entre a ideia global de massificação e o carácter individual das relações interpessoais. (Bèssieres, 2009) Esta é uma questão muito ligada ao desenvolvimento da consulta e participação cidadã, contribuindo para o estabelecimento sólido da *governance*, ferramenta de consolidação do campo das ações de comunicação pública na gestão institucional.

A comunicação pública, ao integrar as variáveis de gestão, é um fator direto da produtividade organizacional. Em resposta a esta realidade houve a necessidade de enveredar por uma lógica de diferenciação, tendo essa metamorfose se manifestado pela autonomia de iniciativa (face ao Estado), pela procura de redesenho estrutural, pela prática de formas participativas, o que se demonstrou, quer no trabalho administrativo, quer na esfera comunicacional. Esta será a mais marcante novidade perante a unilateralidade tradicional dos poderes institucionais, baseados numa organização hierárquica, habituada a exprimir-se através das prerrogativas de um poder público. O certo é que o próprio setor público se sentiu obrigado a encontrar, numa aproximação ao esquema empresarial, formas de legitimação. Não queremos dizer, contudo, que passamos de uma comunicação burocrática a uma comunicação de gestão.

O que se passa, realmente, é que, na procura de uma legitimação por parte dos ‘usuários’ institucionalizou-se a comunicação pública, ao mesmo tempo que esta integrou os jogos administrativos, característicos da gestão empresarial. (Bèssieres, 2009)

Gardère & Lakel caracterizam estas instituições como “organizações sociais de espaço coletivo” (2009:8). A adoção de um modelo de ação democrático implica que a organização empreenda uma comunicação de proximidade, onde a *web 2.0* assume um papel avançado de rentabilização de meios e recursos (Gardère & Lakel, 2009; Zémor, 2008). Paralelamente a esta comunicação de proximidade, por uma questão de responsabilidade pública, estas organizações são imperativamente implicadas num processo de gestão transparente, contribuindo, assim, para a questão da legitimação pública. Face a uma crescente obsolescência dos modelos tradicionais, a comunicação institucional em organizações públicas responde a uma demanda cívica que promova a concertação e participação nas atividades que permitam a expressão de uma construção democrática.

Bèssieres (2009) defende que chegamos a um paradigma híbrido, onde a comunicação de instituições públicas suportada por um *know-how* profissional, adquiriu uma plasticidade adaptativa.

### **3.6.2) A comunicação da atividade das instituições públicas**

A relação que se estabelece com um cidadão, que é, ao mesmo tempo, recetor de uma mensagem, está plena de complexidades. A situação parece agravar-se em termos de comunicação pública, na qual o cidadão é um interlocutor ambivalente, colocando em jogo uma série de propósitos que, se por um lado questionam grande parte do sistema político, por outro lado o legitimam e alimentam.

Importa realçar, também, que o Estado empreendeu uma ação de aproximação às pessoas, ‘descendo do pedestal’, descentralizando os procedimentos e a atitude adotada pelos serviços administrativos. Há uma forte tendência para a cada vez maior troca com os cidadãos, numa perspetiva conversacional. Este Estado Social que se preocupa com a prossecução de um serviço público aproxima-se do cidadão, uma vez que o encara, segundo Zémor (1995), como um cliente, alguém com quem a proximidade se torna uma razão imperativa e essencial para a

manutenção. O cidadão-cliente do serviço público (em geral) é, então, encarado, tomando como inspiração a lógica consumista. Para isso, o Estado e o serviço público têm que ser capazes de antecipar necessidades, criar a sensação de satisfação e seduzir. A explicação para este quase paradoxo, pode ser ilustrada pela analogia empreendida por Zémor (1995).

Encaremos o serviço público como uma empresa. Nessa empresa, o cidadão – “*le client public*” (Zémor, 1995) – é uma espécie de acionista. Em termos do que está democraticamente estabelecido em questões de acesso à informação, os regimes de transparência e permanente possibilidade de observância por parte da sociedade civil, condicionam a ação deliberativa das instituições, nomeadamente das classificadas como de direito público. É, portanto, atribuída uma grande importância ao acesso à informação e aos regimes de publicidade das normas públicas, constituindo, assim, uma forma plena de direito dos cidadãos.

A ação das instituições públicas é permanentemente marcada pelas decisões públicas. Aceita-se, desde logo e como base, a íntima relação que é estabelecida entre os processos complexos de decisão e a comunicação. De facto, a comunicação da decisão é, em si, um elemento de estruturação da própria decisão.

Zémor (1995) defende que o processo de decisão pública pode ser um momento simples. É um processo linear, tendo em conta que o momento de tomada de decisão é antecedido por um período de preparação e averiguação e seguido por um momento de aplicação da decisão. Por norma, procede uma única competência, um único ator com uma finalidade muito clara e precisa ou, então, um ator coletivo cujo sistema interno de funcionamento é estável e bem baseado.

Ainda que esse seja um processo simples e intrinsecamente ligado e moldado pela comunicação, o papel que a comunicação desempenha é fortemente condicionado pelo jugo administrativo, pronunciando-se em seguimento de um determinado requisito ou pedido. A decisão é, portanto, resultado da preparação de um relatório, de uma sessão de discussão de órgãos colegiais e das conclusões publicamente enunciadas. A deliberação necessita, ainda, de uma votação para tornar pública a decisão tomada. A publicidade que se atribui a estes processos de decisão é facilmente fundamentada pela necessidade de submissão a regras precisas que possam capacitar mecanismos de legitimação da legalidade do ato ou contestação da decisão tomada.

A comunicação revela o caráter sistémico das tomadas de decisão. O modelo institucional ou burocrático apresenta-nos a tomada de decisão enquanto resultado da atividade

organizacional das instituições ou serviços, quase um espelho das dinâmicas que caracterizam a matriz organizacional. As instituições mais burocráticas que privilegiam uma lógica mais ancestral, a mecânica repetitiva, a imitação e a ação feita à sua própria imagem, assumem uma atitude pletórica, pouco aberta. Como atenta Zémor (1995:95), “a comunicação acompanha e amplia a decisão, do ponto de vista da estratégia dos decisores, de forma a torná-la visível aos olhos do interesse geral”.

## **Capítulo IV – A Comunicação no Mundo *Online***



#### **4.1) A Internet como novo paradigma de mediação**

A Internet é um campo de estudos multidisciplinar, na qual as áreas se interpenetram, uma vez que para si convergem interesses dos mais diversos pontos. Alimenta, devido à constante mutação e evolução tecnológica, características que imprimem na própria Internet um carácter de intensa volatilidade.

A complexidade do uso da Internet no desenvolvimento de trabalhos e projetos de investigação adensa-se quando nos deparamos com o seu tríptico funcional: a Internet é objeto, local e instrumento de investigação. Esta é uma realidade que implica uma abordagem diferente dos objetos de estudo, exigindo novas formas de abordagem e metodologias muito próprias, direccionadas no sentido de, não perdendo o foco do trabalho, serem capazes de aprofundar devidamente as camadas de composição.

A Internet trouxe consigo, uma panóplia de vantagens, contudo é incontornável referir a capacidade de contactar e partilhar informação de forma rápida, simples e sem constrangimentos geográficos. Além disso, o poder que trouxe permitiu que muitos tirassem vantagem da sua enorme escala, de forma a capitalizar mais eficazmente a diversidade de informação e o conhecimento dos seus utilizadores. A tónica é, também, merecidamente colocada sobre os utilizadores. A interconexão individual e a possibilidade de personalização, permitiu que ultrapassássemos o *one-to-many* dos modelos massificados de comunicação.

O relevo e a funcionalidade das máquinas desembocou numa peculiar forma de poder cujo eixo principal assenta numa estrutura composta pelos intuitos bio-políticos e geo-políticos da globalização (Melo, 2007). Encontramo-nos, assim, reféns de uma sociedade que encarna a trindade espetáculo, controlo e vigilância. É, então, nesta trindade que radica o poder, na sua estabelecida configuração de relação de força com outras forças que ela afeta e que a afetam. Esta ideia transporta-nos de forma quase imediata para a comunicação organizacional e para as redes que cria, nas experiências que proporciona.

A comunicação *online* permite o controlo contínuo das relações sociais, acrescentando a hipótese inigualável da comunicação instantânea, reiterando a ideia de vigilância, apanágio da sociedade contemporânea.

A Internet surgiu, assim, como novo fôlego para a Sociedade de Informação, uma vez que reacendeu a chama democrática com o seu carácter político-participativo. Ainda que haja uma notória discrepância entre a abstração do pensamento filosófico e o real, a Internet e as

possibilidades que apresenta surgem frequentemente associadas a uma idealização extrema do sistema democrático, como se o mundo digital em rede estivesse isento de limites ao exercício exploratório da atividade cívica e deliberativa. Não podendo esquecer um certo pendor utópico neste alinhamento de ideias, a verdade é que a Internet e a comunicação *online* permitiram que se criasse um espaço público global, pronto a acolher cidadãos ativos num sistema comunicacionalmente baseado e que permitiu (até certo ponto) a revitalização política do espaço público e da participação cidadã.

Não obstante esta corrente positivista, há também quem defenda o *Digital Divide*. Segundo Esteves (2007:215) trata-se de uma expressão que traduz “toda e qualquer desigualdade no âmbito da comunicação *online*”, admitindo que a Internet potencia frequentemente atividades de seletividade e segregação. Deste conceito rapidamente declinamos a variável *democratic divide* (Esteves, 2007) que estabelece a diferença entre os que usam os meios digitais para o envolvimento no espaço público e os que não o fazem. Nasceram daqui sérias diferenças que apostam sistematicamente para muros blindados que se erguem para os cidadãos que não dominam ou sequer têm acesso ao mundo digital. Divide-se, desde logo, a possibilidade potencial da Internet de uma abrangência generalizada da presença e participação.

Apesar de não insistirmos de forma muito profunda nesta ideia do paradoxo da comunicação na Internet, é de ressaltar este ponto de eminente seleção e segregação do meio, afastando, assim, a possibilidade de transmissão de uma mensagem de receção universal, ao nível da esfera pública, por parte de instâncias públicas.

Enquanto *medium*, a Internet assenta num contexto mediático duplo: por um lado liga-se à tradição eletrónica das combinações informáticas com a essência da mediação e, por outro, é fundamentalmente um canal de comunicação massiva, plenamente ligado à tradição da estrutura mediática de dispositivos como o rádio e a televisão.

## 4.2) A caracterização do cenário português

De modo a melhor perceber a Internet do ponto de vista do utilizador, o que constitui grande parte da argumentação que sustenta as escolhas estratégicas, importa atentar a uma série de dados informativos sobre o cenário no qual se desenrola toda a atividade internauta em Portugal.<sup>26</sup>

No primeiro trimestre de 2010, 48,8% dos lares portugueses dispunham de ligação de acesso à Internet. Dentro deste valor, a ligação com maior percentagem era a de banda larga fixa por cabo (51,4%), seguida pela ligação de placa USB de banda larga móvel (20,4%) e pela ligação através de banda larga fixa ADSL (10,9%). Não obstante a divisão em termos de acesso, circunscrita à tecnologia, mas também à oferta disposta por questões geográficas, é de salientar a presença de Internet em quase metade dos lares portugueses, o que implica, por um lado, a presença de, pelo menos, um computador ou outro terminal de acesso, e por outro, a possibilidade efetiva de acesso à Internet de metade da população portuguesa a partir de casa. Atualmente, 43 % dos portugueses adultos dispõem de computador portátil, 32,8% possuem computador fixo. No que concerne aos dispositivos de rede móveis para acesso à Internet, 15,8% da população adulta possui o aparelho.

Contudo, os números não são dados lineares. Segundo a informação apurada no *Relatório UMIC “A utilização da Internet em Portugal 2010”*, a maioria da população ainda não utiliza Internet. É, porém, uma tendência que tem vindo a sofrer algumas alterações redutoras, uma vez que em 2003 encontrávamos uma taxa de utilização de 29% que subiu para 35,7% em 2006, atingindo em 2008 38,9%.

Esta utilização apresenta, ainda, uma tendência que diminui em sentido inverso da idade: a maior parcela de utilizadores de Internet concentra-se na faixa etária entre os 15 e os 24 anos, representando 31,8% dos utilizadores.

Continuando nesta breve caracterização da utilização, verifica-se a ocorrência de uma maior concentração de utilizadores de Internet nos quadros superiores (100%), seguindo-se os estudantes (96,1%), as profissões técnicas, científicas e artísticas por conta de outrem (94,2%) e os profissionais liberais por conta de outrem (83,3%).

Olhando para a hierarquização das atividades levadas a cabo na Internet, são as de comunicação e informação as que mais utilizadores reúnem. O envio e receção de emails

<sup>26</sup> Dados do *Relatório UMIC “A Utilização da Internet em Portugal 2010”*, disponível em [http://www.unic.pt/images/stories/noticias/Relatorio\\_LINI\\_UMIC\\_InternetPT.pdf](http://www.unic.pt/images/stories/noticias/Relatorio_LINI_UMIC_InternetPT.pdf) (acedido em dezembro de 2011)

reúnem 89% de utilizadores, enquanto que as redes sociais 56,4%. Este número é ultrapassado pela procura de notícias e consulta de jornais *online* que congrega 68,7%. O entretenimento, onde encontramos os jogos *online* ou o *download* e audição de música ou suportes audiovisuais não ultrapassa os 38% dos utilizadores.

### **4.3) A Comunicação Digital**

A Internet veio acentuar a tendência da necessidade de readaptação das relações comunicativas nos seus mais variados aspetos e espectros. Trata-se de um novo cenário onde, com o suporte tecnológico, as mensagens podem ser atualizadas de qualquer ponto geográfico, “completando o círculo da autonomia na produção e criando novos espaços alternativos para o consumo.” (Torres & Américo, 2003:49) Para além da multiplicação dos pontos de produção e consumo, o aumento da rapidez e eficácia da comunicação humana num alcance global quase ilimitado fizeram com que a Internet ganhasse importância, disseminando um interesse renovado na sua utilização através da grande bandeira que foi a novidade da interatividade.

O processo de comunicação, tal como o conhecíamos, mudou em virtude das comunicações mediadas por computador e da interação humano-computador. Esta evolução permitiu que também o paradigma em que vivemos evoluísse, dando a possibilidade de o recetor ser também emissor, passando da massificação a uma individualização da comunicação. Amaral (2008) diz que passamos do patamar dos *mass media* aos *self media* e aos novos *media*.

A Internet abarca todo o tipo de comunicação mediada, o que nos leva a enfrentar algumas dificuldades no que toca a entender a rede. Contudo, Torres e Américo (2003) usam a convergência tecnológica e a hibridação dos *media* como pistas de perceção desse funcionamento, apontando, por um lado, a diluição das fronteiras que balizam e separam conteúdos e canais e, por outro lado, uma oferta mais completa e abrangente relativamente aos gostos e necessidades dos utilizadores e visitantes.

Vemos a Internet como um agente catalisador, baseado num suporte integrador e adaptativo que concilia, numa capacidade metamórfica, canais e fluxos. Esta metamorfose registada na comunicação digital deve-se ao carácter mutante da Internet que, assumindo um *continuum* de atividade, permite a multiplicidade de leituras de uma mesma mensagem. Este *continuum* de comunicação digital resulta da natureza híbrida da rede, onde o encurtamento da distância hierárquica entre o emissor e o recetor fez dos encontros digitais um novo espaço

cívico. Por sua vez, encontramos-nos na presença de um tempo flexível onde as sincronias e assincronias são relativizadas na balança da mediação. Isto permite um ganho em termos de em alcance espacial, mas de perda em realismo e presença (Torres & Américo, 2003).

A rede é polivalente e polimórfica, refletindo na sua flexibilidade estrutural o redesenho constante, com origem nos fluxos de tráfico. Esta arquitetura distribuída (Torres & Américo, 2003) possibilita novas experiências comunicativas, uma vez que consegue conciliar serviços, produtos, marcas, *media* tradicionais, especialidade e mobilidade num cenário descentralizado. Esta é uma mais-valia no que respeita ao olhar de ponderação sobre as “audiências”.

Uma mistura entre multimédia, hipertexto e interação (Noci & Salaverria, 2003), a comunicação digital invadiu, de forma quase napoleónica, as estratégias que, atualmente, as organizações desenvolvem na aproximação aos seus públicos. Ao criar uma nova forma de potenciar expectativas, consequências e vínculos, trouxe uma nova forma de abordar a comunicação estratégica, exigindo uma ‘criatividade’ mais trabalhada e pensada, pondo à prova a capacidade de inovar, surpreender e, acima de tudo, prender, da forma mais regular e contínua, a atenção dos seus públicos.

A metamorfose que o mundo e, em particular, a sociedade portuguesa sofreram nas últimas décadas acompanhou a construção e o desenvolvimento de um novo sistema mediático na época contemporânea. Moisés Martins (2004:3) escreve sobre uma *3ª vaga da modernidade*, caracterizada pela desmassificação da cultura e pela pluralidade de públicos e mercados. Para além disso, o público deixou de ser passivo, o que obrigou a que a comunicação estratégica ensaiasse novas formas de marcar a sua posição, conquistando os objetivos a que classicamente se propõe.

O desenvolvimento tecnológico foi o motor desta necessidade de adaptação a novas tendências. Não obstante a manutenção de um valor merecido às Relações Públicas, ditas, tradicionais, a comunicação *online*/digital e o meio em que opera trazem uma série de vantagens, o que permitiu que conquistassem uma grande quota de preferências.

Filipe Carrera (2009) refere, sintetizando os grandes pilares dessas vantagens, a redução de custos de produção/distribuição, disponibilidade ubíqua e permanente, possibilidade de criação de produtos e serviços na medida exata das necessidades de cada cliente (ou segmento) e, ainda, a possibilidade de recolher informação de qualidade, relativa às preferências do cliente. Além disso, a tendência para a mobilidade que o digital permite “irá alterar de forma bem crucial o relacionamento com os consumidores”, bem como trazer um grande impacto ao nível dos

conteúdos e da interatividade (Carrera, 2009:28). Portanto, podemos tirar destes argumentos ilações que nos remetem, mais uma vez, para o processo de comunicação externa, percebendo o quanto o meio digital *online* pode potenciar essa dimensão da comunicação organizacional.

De facto, o que mais chama a atenção na Internet (característica que a torna, também, tão “útil”) é a sua possibilidade de potenciar a adesão do público, através de diferentes formas de interação. Há, por isso, uma necessidade latente de as empresas conseguirem a convergência dos seus públicos e de explorar as potencialidades do meio. Num cenário de severa concorrência e convergência mediática, o mais complicado de uma dinâmica comunicativa *online* é a monitorização da fidelização dos seus públicos. As exigências são diferentes, neste terreno. Se o público é, marcadamente, cada vez menos passivo, também as organizações necessitam de assegurar uma presença cada vez mais proativa e menos reativa.

Cabe, portanto, às organizações tirar partido deste ponto de viragem, uma vez que, “à partida, a taxa de sucesso nesta abordagem será superior, pois a mensagem está bem segmentada” (Póvoas, 2009: 142). É esta segmentação que permite a criação de plataformas onde as organizações ganham autonomia para comunicar diretamente com os seus consumidores.

Estamos, assim, cada vez mais na presença de *prosumers*, ou seja, “o consumidor tem uma palavra ativa na conceção do produto e suas subsequentes evoluções.” (Carrera, 2009: 33) Decalcando esta realidade mais comercial para uma vertente institucional, conseguimos concluir que cada vez mais os públicos têm uma palavra ativa na conceção da organização e suas subsequentes evoluções. Segundo Filipe Carrera (2009), a grande diferença introduzida pela *Web 2.0* está, precisamente, num consumidor/público, agente ativo, que se expressa através de novos instrumentos.

#### 4.4) A construção social da tecnologia

Imersa no contexto em que se desenvolve, a tecnologia é suportada por um *background* de pressupostos culturais constituídos por interesses económicos e sociais. Desta forma, o *design* técnico relaciona-se diretamente com esses pressupostos, assumindo, desde logo, uma perspectiva construtivista social (Flanagin, Flanagin & Flanagin, 2010) onde é função de interconexão de fatores sociais, culturais, técnicos e económicos. Artefactos tecnológicos, os constituintes de um mundo digital refletem as necessidades sociais sentidas, sendo as capacidades tecnológicas resultado de um ímpeto dos comportamentos sociais. Assim, podemos reconhecer que a própria Internet foi progenitora de uma tabela valorativa social.

A comunicação virtual seria, neste sentido, um processo que abrange toda a vida social, sublinhando aspetos como a diferenciação entre o virtual e o real, a dimensão económica da comunicação, a desterritorialização e a problemática da temporalidade associada ao movimento da virtualização (Amaral, 2008). Num contexto de esfera pública de rede, Inês Amaral (2008) evoca a emergência dos *cibercitizens* para designar a nova categoria de cidadãos que são política e criticamente ativos e envolvidos num processo de interação e participação.

Também o espaço social mudou com a Internet. Ao permitir a metamorfose do conceito de território, a Internet contribuiu para uma reconfiguração do espaço social e consequente desterritorialização da sociedade, uma vez que joga com conceitos muito específicos das dinâmicas sociais, nomeadamente os sistemas simbólicos partilhados.

Apesar de não estarmos perante uma rutura definitiva, a reconfiguração do espaço mediático leva-nos à necessidade de acolher um tempo-espaço onde as dinâmicas sociopolíticas, culturais, económicas e antropológicas são promovidas dentro de um contexto virtual – o ciberespaço. (Amaral, 2008) Desta forma, a investigadora Inês Amaral estabelece a entrada de um novo paradigma comunicativo que supera o analógico com o digital, passando definitivamente da Galáxia Gutenberg à Galáxia Marconi (Amaral, 2008: 326) À semelhança do que aconteceu na comunicação organizacional (o que sustenta um entrecruzamento constante), passamos à comunicação horizontal, bilateral e democrática.

De modo a melhor entendermos o fenómeno, olharemos, agora para o espaço. A comunicação em contexto digital levou à criação do ciberespaço. Este conceito estreou-se para o

mundo (virtual e real) pelas mãos de William Gibson, no seu livro *Neuromancer*.<sup>27</sup> (Amaral, 2008) Segundo este autor, o ciberespaço seria uma noção utilizada para designar todo o espectro de espaço em relação com a rede, sendo este espaço intangível e intemporal. Trata-se de um produto das atividades de comunicação mediadas por computador. Contudo, autores como Lévy ou Castells, que Inês Amaral (2008) explora, acrescentam ao conceito as noções de infraestrutura de comunicação digital interativa, espaço de crescimento antropológico e expressão da Internet enquanto espaço de redes de espaço. Próprio de uma cibercultura, trata-se do progressivo afirmar de uma manifestação da vitalidade (ou virtualidade) social contemporânea.

Aceitando que o poder do mundo digital é transformador, verificamos que as relações dos cidadãos com a Educação e Democracia estão a mudar, uma vez que também os espaços de ação mudam e, ainda que estruturalmente semelhantes, os códigos tradicionais se vão transformando, oscilando entre o *online* e o *offline*. Como remata Inês Amaral (2008: 329), a “tecnologia contemporânea criou uma vida social, na rede e em rede, que movimenta o mundo *offline*.”

Os teóricos da cibercultura apontam para a desmaterialização do espaço e da instantaneidade temporal para caracterizar o ciberespaço ou, como também lhe podemos chamar, o território Internet. E, ainda que estas sejam características muito vincadas, o território Internet é “uma rede imensa, onde os lugares do utilizador são criados por si, com base nas trocas simbólicas que efetua com os outros indivíduos e com o próprio espaço” (Amaral, 2008: 329).

#### **4.5) As características do mundo *online* na realidade organizacional**

A presença organizacional na Internet permite uma série de possibilidades-vantagem que ancoram uma boa parte da argumentação que as organizações apresentam para justificar a opção pelo mundo digital nas estratégias comunicativas. A verdade é que a Internet disponibiliza uma existência agregada na rede, ou seja, não é obrigatório que uma organização tenha um

---

<sup>27</sup> Datado de 1984, *Neuromancer* é uma das mais famosas obras da corrente *ciberpunk*, arrecadou uma série de prémios literários na área. *Neuromancer* é um livro de ficção científica que introduziu novos conceitos no vocabulário moderno, como inteligência artificial avançada e ciberespaço. Estes conceitos foram mais tarde explorados na saga Matrix.

*website* para estar presente no mundo *online* (ainda que esta não seja a condição mais desejável). Existe uma tal densa quantidade de links, plataformas e motores de pesquisa nos quais podemos agregar palavras-chave que encaminhem os internautas para a informação sobre determinada organização, simplificando a presença organizacional na *web*. Podemos relacionar esta existência agregada na rede a uma certa noção de viralidade. Segundo Poupinha e Espanha (2005), a viralidade é um aspeto natural e intrínseco aos processos de comunicação, encarnando num processo gerador de produção e reprodução das estruturas e formas socioculturais.

Ora, a Internet potencia exponencialmente a oportunidade da fuga ao controlo noticioso dos *media* tradicionais, rompendo algumas barreiras que restringiam os fluxos informativos. É de salientar, porém, que esta “vantagem” assevera algumas aproximações ao carácter mais informal da comunicação, contrariando, por vezes, a direção dos objetivos da organização. E, ainda que possa advir uma bifurcação de sentidos, a Internet criou a pegada social, quer dos indivíduos, quer das organizações, uma vez que armazena, quase num registo arqueológico social, um sentido de rasto ou vestígio cultural. Ainda que simbólica, esta pegada social “permite afirmar a modernidade, no todo e nas partes, enquanto resultado que contém vestígios do grande *void* que é a atividade humana” (Poupinha e Espanha, 2005:212). É, então, possível aceder (positiva ou negativamente) aos rastos deixados por organizações, tornando permanente e transportando para um universo físico e material uma atividade absolutamente simbólica.

Este simbolismo permite, então, que se estabeleça uma memória coletiva social e de usabilidade (Canavilhas, 2004). A Internet torna-se uma porta aberta para a construção de uma rede de espaços para a memória organizacional. De certa forma, toda a memória organizacional é uma memória social coletiva. Tratando-se de uma memória que recebe contributos das mais variadas proveniências, assume o papel de base “das identidades sociais, políticas e culturais” (Canavilhas, 2004:5). A Internet coleta um quase infinito manancial de informação que veio rebater as barreiras espaço/tempo, dinamizando os processos de criação e manutenção da tal memória social. É, portanto, através da comunicação que se forma a memória social coletiva. Esta formação foi acelerada e melhorada, quer em sentido normativo (do ponto de vista da partilha e comunhão de informação), quer em sentido funcional (do ponto de vista da transmissão e difusão) com o desenvolvimento da Internet e das possibilidades digitais da comunicação, permitindo que o mundo virtual se tornasse, à semelhança do que aconteceu com o Homem, uma extensão de memória.

O fatalismo da pegada social organizacional é seguido pela geografia própria da atividade na Internet. Todas as ações comunicacionais decorrem, ainda que dispersas, num único grande local, recriando a geografia global para uma geografia interior da Internet. Conseguimos, então, a partir daqui que a ação da comunicação organizacional esteja sujeita à ubiquidade e pulverização do mundo *net* (Poupinha & Espanha, 2005). Estas pulverização e ubiquidade encerram, contudo, um paradoxo funcional. Apesar de possibilitarem tudo em todo o lado, a realidade distribuída e as relações comunicativas ocorridas na *web* estão confinadas ao “login executado num dispositivo tecnológico de cada vez menores dimensões” (Poupinha & Espanha, 2005:213).

Uma outra possibilidade-vantagem que as organizações encontram no mundo *online* é a integração e rentabilização de conteúdos. Segundo Poupinha & Espanha (2005), a mesma mensagem pode ser reciclada e (re)utilizada em diversos contextos e suportes. Estamos, por isso, perante uma dimensão de intertextualidade acentuada, “no modo como a própria pressão do fator tempo, na relação entre os acontecimentos, a informação e o uso que se tem de fazer deles, obriga a comportamentos deste tipo, intertextuais, impelindo e/ou permitindo rentabilizações tanto de conteúdos quanto do esforço percetivo” (Poupinha & Espanha, 2005:213).

Os constrangimentos de tempo surgem, também, de uma noção bifurcada vantagem/desvantagem da nova velocidade da Internet, essa intensidade acumulada de relações, simplificação do armazenamento de informações, nova noção de *stress* percetivo. Como disse Antonio Lucas Marín (1997), a Internet e a comunicação mediada pelas novas tecnologias da informação permitiram que se diminuisse, quase anulasse, a distância funcional relacional. Tudo é possível em todo o lado, a toda a hora, num número indiscriminado de vezes. A acrescentar esta onipotência comunicativa, as organizações deparam-se com um cenário onde a informação a enviar está imediatamente disponível e formal e visualmente consonante com a identidade da organização. Podemos, então, declinar a partir daqui a possibilidade-vantagem do controlo da mundovisão organizacional perante o exterior (Poupinha & Espanha, 2005). Até ao aparecimento da Internet, a grande quota de atividade de autorrepresentação das organizações perante a sociedade estava cingida ao crivo da esfera mediática, contendo, apenas, alguns laivos de semi-independência em caso de publicações (periódicas) institucionais. Com o mundo *web*, as organizações conquistaram a possibilidade de ter um espaço próprio de “definição do seu discurso e do seu universo, podendo posicionar-se tanto esteticamente quanto

ao nível do conteúdo” (Poupinha & Espanha, 2005:214). Ainda que não seja uma questão absolutamente liberalizada, as organizações podem, *per se*, constituírem-se enquanto elementos noticiosos e gerir, de certa forma, o espectro de noticiabilidade segundo valores organizacionais próprios. Esta liberdade traz, contudo, algumas limitações que têm que ver com a mutabilidade da retórica e da estética organizacionais. A velocidade de que falávamos anteriormente aplica-se também à caducidade da pertinência das mensagens, fazendo com que a atualização das informações dos *websites* tenha que ser, imperativamente, rápida, sob pena de não satisfazer as necessidades informativas dos utilizadores. Contudo, a atualização implacável da informação não esgota os constrangimentos da velocidade e da superabundância de mensagens. Os *websites* possuem toda uma dimensão retórica e estética na qual deve ser colocada a devida ênfase, tendo em conta que permite “por um lado, uma relação mais agradável ao público e organização e, por outro lado, o posicionamento da marca na sociedade e/ou no mercado, dentro dos esquemas integrados de comunicação.” (Poupinha & Espanha, 2005: 215)

Na sequência destas possibilidades-vantagem, Luís Poupinha e Rita Espanha vaticinam uma espécie de caos e mutabilidade constantes para a comunicação organizacional estratégica na Internet, uma vez que esta atividade se deslocou para o domínio dos intangíveis socioculturais. Nesta reflexão crítica de um circuito que repetidamente adensa e complexifica a pegada social organizacional, os autores chamam a atenção para aquilo que designam de ‘Primado da Pessoa’. Com este primado os autores sublinham que, apesar de nos depararmos com um real acesso a maiores possibilidades de informação, a parte essencial do processo de comunicação encontra-se do lado do público que é quem decide até onde quer chegar na interação, definindo a fronteiras do seu espaço de interpenetração relacional. Há que ter em conta que, não obstante o relacionamento com entidades puramente conceptuais ser característico da modernidade tardia (Poupinha & Espanha, 2005), a interação presencial, a comunicação cara-a-cara, continuam a ocupar a posição de estratégia primordial no processo de captação e fidelização da confiança dos públicos.

#### **4.6) A Organização 2.0: reflexões em torno do valor da Internet para as Relações Públicas**

Olhemos para a comunicação organizacional estratégica, nomeadamente para as Relações Públicas, como uma lógica de ação comunicativa com o mundo, encarando este como um sistema estruturado de relações e concepções sociais. Desta forma, as organizações são compelidas a servir-se dos meios e dos canais já estabelecidos, de forma a melhor acompanhar a dinâmica da lógica da ação comunicativa. A comunicação corporativa ou institucional e as Relações Públicas construíram o seu domínio com base nos *media* tradicionais, explorando as possibilidades de ligação interpessoal e os processos simbólicos que o universo cultural e social permitiam. Habituo-nos a ver os meios tradicionais como extensões do indivíduo corporal e do mundo em que ele vive. (Poupinha e Espanha, 2005) A Internet, porém, sendo uma extensão do indivíduo corporal e do seu mundo, supera-se e é crescentemente incentivada a existir por si própria, autonomizando-se. Há, então, que acompanhar toda uma revolução paradigmática, absorvendo um nova ideia de topologia do espaço e do tempo que enquadram os processos de comunicação (*ibidem*).

Produto e produtora de sociedade, a organização deparou-se com o imperativo de conseguir agilizar uma adequação a este novo cenário. Kerkhove (1997) observa que o corpo da organização foi aumentado, como se lhe tivesse sido acrescentada pele, gerando uma série de novas responsabilidades ao nível da apresentação e presença no tecido social, assimilando noções melhoradas de interação, de pressão espaço-temporal e de realidade. Luís Poupinha e Rita Espanha (2005) fazem uma observação interessante ao tomarem a Internet como um circuito de distribuição e cocriação de realidade, em detrimento da tradicional visão de *medium* convergente. O argumento vai no sentido de que, estabelecendo esta concepção com base no facto de que os modos em que as possibilidades de sociabilidade estão ancoradas na realidade, para além de estarem fixados numa escala variável, têm assumido posições de primazia nos processos de distribuição da realidade. Por outras palavras, a Internet permite que a realidade seja uma construção em linha com a relação que daí prolifera.

A *web 2.0* consiste numa nova geração de comunicação no mundo digital, resultado do desenvolvimento contínuo e crescente que o *design* digital e o desenvolvimento tecnológico permitiram. Autores como Pirolli & Créatin-Pirolli (2011) classificam a *web 2.0* ou *web social* como uma das evoluções de fundo mais marcantes da contemporaneidade, uma vez que

potenciou e promoveu o redesenho de muitas práticas quotidianas. Neste novo paradigma comunicacional onde a comunicação horizontal e a lógica *many to many* imperam, deparamo-nos com os utilizadores comuns a ascenderem ao patamar de atores de desenvolvimento e inovação. Esta é uma situação que tende em emancipar-se e a migrar para a atividade social, fazendo com que estes utilizadores/cidadãos cultivem o seu novo atributo ativo. De facto, este novo paradigma rompe com as barreiras hierárquicas de expressão, testemunhando o desenvolvimento de redes sociais globais. As ideias-chave desta nova geração de comunicação estão na partilha, na colaboração na criação de conteúdos, na abertura de novos espaços de mediação e interação. Os conteúdos tomam, aqui, parte no processo comunicativo propriamente dito, assumindo uma dimensão funcional, como se, ao conferir ao utilizador um estatuto de criador, comentador, avaliador ou mesmo prescriptor, a *web* social permitisse que os conteúdos reconstruíssem e adaptassem os moldes em que a comunicação ocorre, marcando a dimensão estrutural.

Deparamo-nos, assim, com a presença de uma *web* social, onde passamos da interatividade à interação (Pybourdin, 2010). Este conceito encarna, assim, uma certa dimensão organizacional, uma vez que adota um esquema de trabalho colaborativo, com relações transversais e isentas de hierarquia. Tudo isto resulta, assim, na elaboração de uma comunicação que se baseia no sentido de pertença e de reconhecimento do outro como membro da mesma comunidade e membro de igual importância. A vivência internauta permite, hoje em dia, a criação de uma inteligência coletiva, onde se partilham projetos comuns e projetos que se tornam comuns. A gratuidade dos serviços tornam este local de partilha e de troca um espaço de mediação por excelência (Pirolli & Créatin-Pirolli, 2011).

Neste contexto, a organização abriu-se a uma comunicação circular, baseada nas interações e nos meios de cooperação à distância. Podemos dizer, então, que a própria organização se torna 2.0 (Pybourdin, 2010), ao adotar a migração do conceito para atividade social. As hierarquias organizacionais verticais, influenciadas por este novo molde de trabalho, tornam-se negociáveis, assim como os discursos normativos: a perceção e a interpretação assumem-se como o coração de uma análise compreensiva das práticas profissionais. A partir daqui, podemos identificar dois tipos de registos na comunicação organizacional: a organização-argumentação e a organização-narração. Para Pybourdin (2010: 57), a primeira tem que ver com a participação “na retórica e na racionalidade” enquanto que “o poder da narração reside

na capacidade de apreender as histórias sobre as experiências pessoais que são expressas no discurso de todos os dias.”

Ao evoluírem de uma concepção clássica para uma 2.0, as organizações sentem a necessidade de abordar a questão da dimensão simbólica em que se movimentam, uma vez que se viu reforçado o reconhecimento do poder simbólico e do poder de criação do outro no relacionamento quotidiano. A *web* 2.0 ou *web* social, quer sendo visto de uma perspetiva puramente cibernética, quer na sua migração para o mundo dito real, assumiu o papel de intermediária entre a microssociologia do indivíduo e a macrossociologia da sociedade, criando uma zona de conforto e prosperidade para o desenvolvimento de um *self* socialmente ativo.

Podendo admitir que se trata de um novo espírito do capitalismo, Maffesoli (2008, *cit. in* Pybourdin, 2010:61) caracteriza esta nova concepção de organização como uma *société au noir*, evocando referências às modalidades de estreita solidariedade do sistema tribal, em torno de um sentimento de pertença e de afinidades crescentes. Ao orquestrar um esforço coletivo eficiente, uma vez que é imperativo que todos os públicos sintonizem sob a mesma frequência, a Internet e a *web* 2.0 promoveram a “transparencização da organização” (Flanagin *et al.*, 2010: 185). De facto, o envolvimento das organizações em ações menos claras para os públicos, criou à volta do mundo corporativo uma bruma de falta de legitimidade. Assim, a possibilidade de um escrutínio constante por parte dos públicos concorre para que a legitimidade seja reposta ou monitorizada (Gonçalves, 2012). Inerente a essa noção de vigilância como forma de criar legitimidade corporativa, o carácter participativo da Internet surge como nova arena da opinião pública, onde o acesso é livre e a informação abundante.

Contudo, a dificuldade da superabundância informativa, tolda a visão e dificulta a escolha incisiva de uma decisão estratégica, no que toca a informação pertinente que fundamente uma ação pertinente. É por isto que, cada vez mais, se sente a necessidade da presença de profissionais qualificados para orientar esta área e as ações possivelmente aí desenvolvidas.

Afastando todas as dúvidas que se colocam à realidade das ferramentas 2.0 como parte muito importante das atuais estratégias de comunicação, organizações que assumem uma vertente marcadamente institucional, e até conservadora, mantêm uma visão mais tradicional para pensarem a difusão dos seus conteúdos informativos, explorando de forma muito superficial as ferramentas do mundo digital (Pirolli & Pirolli-Crétin, 2011).

#### **4.7) Os textos organizacionais: documentos que escrevem a organização**

As organizações têm à sua disposição duas modalidades de comunicação: a comunicacional e a textual. (Cooren, 2010) A primeira relaciona-se essencialmente com a dimensão eventual de todas as interações, reenviando-nos para a emergência da realidade organizacional. Já a modalidade textual, exprime uma dimensão iterativa e declarativa da pele da organização, emitindo a sua identidade. Oscilando constantemente entre estas duas modalidades, todas as organizações encarnam e expressam-se através de uma série de figuras que podem ser textuais, humanas, arquitetónicas, etc.

Os textos organizacionais são produtos que apoiam a coordenação das ações da organização, acompanhando a tomada de decisões (coletivas), contribuindo para a estruturação de mudanças (Broise & Grosjean, 2010). Ao preencherem estas funções de assistência, os textos tornam-se essenciais à objetivação das organizações, permitindo uma durabilidade no tempo de determinada parte da própria organização. Uma vez que a organização é também troca de performances orais e escritas, temos que encará-la como uma comunidade discursiva, entendendo os textos como entidades não humanas com importância severa nas relações comunicacionais que emergem da organização (Broise & Grosjean, 2010). Desta forma, os textos deixam de ser simples formas de veiculação de informação, para encarnarem a conceção de novas formas de organização.

Como já vimos, pelo contributo de vários autores, o mundo organizacional é complexo e plural, no qual cada organização adota uma multiplicidade de figuras. O mundo organizacional não se pode limitar a uma parca atualização comunicacional. Na linha de pensamento de que os textos escrevem a organização, Broise & Grosjean (2010) defendem uma noção de ventriloquia organizacional para designar o efeito de uma conversação institucionalizada que acontece nas particulares interações em que há entidades participantes em regime não presencial. A interação própria do seio organizacional é canalizada e direcionada pelos efeitos da ventriloquia (Cooren, 2010). Por outras palavras, o texto escreve a organização (Broise & Grosjean, 2010; Cooren, 2010) porque carrega uma certa energia de evocação. Quando evocado, o texto coloca em cena as figuras que animam e autorizam a interação, segundo as normas institucionalizadas da

organização. Mais do que escrever a organização, os textos permitem que ela se expresse nos mais variados cambiantes da vivência social.

#### **4.8) O *site*: edifício digital de uma territorialidade virtual**

De forma a possibilitar uma melhor observação do objeto de estudo deste trabalho – o *website* da ERC -, importa olharmos para alguns aspetos teóricos relativos aos *websites*, a fim de prover um melhor enquadramento da nossa perspetiva.

Antes de mais, importa percebermos para o que pode servir um *site*, de modo a perceber a que objetivos do plano de comunicação estratégica esta plataforma pode responder. Um *website* cria um espaço para a organização, estabelecendo a presença institucional no mundo digital. Território corporativo, permite que a organização se apresente ao seu ambiente relevante, como uma “espécie de cartão de visita expandido” (Carrera, 2009:50). Um *website* é um importante apoio aos processos funcionais da organização, provendo suporte técnico e um conjunto de ferramentas que permitem a criação de uma base de conhecimento e de interação. A esta característica acresce a possibilidade da disponibilização dos serviços da organização, nomeadamente através do acesso a formulários que permitam o registo direto, alargando a área de alcance da própria organização. O *website* é, ainda, uma ferramenta de severo préstimo no que toca a uma potencial utilização colaborativa (Carrera, 2009). Por outras palavras, o lançamento de um *site* não implica a sua completude nem atribui um estatuto hermético de autoria: os próprios utilizadores podem ser passíveis de inserir conteúdos e, no limite, adicionar ao *site* novas funcionalidades.

Tomando como ponto de partida a serventia que um *site* pode ter no que toca ao alcance de objetivos de comunicação, a própria plataforma tem que, na sua génese, estabelecer objetivos que darão corpo e fundamentarão as escolhas. Filipe Carrera (2009) apresenta o aumento de clientes, o aumento da faturação, a redução de custos, o aumento da visibilidade e a inovação e melhoramento dos serviços como possíveis metas para as quais o alinhamento de um *site* se pode direcionar. Este autor elege a usabilidade como característica-chave da funcionalidade de um *site*, na medida em que, nas suas palavras, este é o “o termo utilizado para definir a facilidade com que as pessoas podem empregar uma ferramenta ou objeto a fim

de realizar uma tarefa específica importante” (Carrera, 2009:51). Defende, então, a sua posição, argumentando que o consumidor de conteúdos digitais não está vocacionado para despende muito tempo a entender a estrutura do *site* e, desta forma, a sua expectativa é formada com base no acesso ao que procura da maneira mais rápida possível. Pretende-se que seja uma experiência rápida e agradável, com base na sinestesia do visitante. Contudo, a grande limitação dos *sites* consiste na impossibilidade de uma experiência sensorial completa, abrindo algumas lacunas na relação com os utilizadores. Assim, o *site* deve ser desenhado em função do utilizador, uma vez que a arquitetura de um *website* representa 80% da sua usabilidade (Carrera, 2009).

Os possíveis caminhos tomados pelo utilizador devem ser previstos e estabelecidos, criando uma espécie de liberdade controlada, com base no óbvio e no inteligível. Refletindo a organização, o sítio eletrónico não deve ser uma operação cosmética multimédia. Ainda que seja um documento multimédia, o *site* deve ser pensado como uma experiência de valor acrescentado para o utilizador e não uma ostentação tecnológica despropositada dentro do contexto da organização e dos seus públicos.

O *site*, enquanto documento multimédia, é pensado como a articulação de unidades distintas e manipuláveis (Bouchardon, 2011) que apenas encontram um sentido completo quando ‘linkadas’ a outras unidades, encarnando, assim, a ideia de uma teia de informação. Um *site* é essencialmente uma realidade incompleta, na qual o trabalho sectorial e a necessidade de pensar a atualização dos conteúdos dita um modelo de aproximação aos públicos (Carrera, 2009). Não se trata, por isso, de uma ideia linear, mas de uma relação simbiótica de benefícios múltiplos para as partes envolvidas na produção e reprodução da utilização.

Um *website* é, essencialmente, um produto multimédia, que permite a coexistência de vários *media* num único e convergente suporte. Pirolli & Créatin-Pirolli (2011) definem o produto multimédia como uma combinação de *media* discretos (como o texto e as imagens fixas) e contínuos (como as imagens animadas), sincronizados e ligados entre si, passíveis de serem difundidos através de redes de telecomunicações ou outros suportes numéricos.

Atendendo a estas características, o tratamento dos conteúdos atravessa fases que vão desde a sua criação, passando pela análise, indexação a uma rede e armazenamento, terminando na sua distribuição. Este término é circunstancial, uma vez que este tipo de conteúdo padece de uma efemeridade própria, necessitando de uma nova roupagem e atualização recorrentes. Trata-se, portanto, de um tratamento em *continuum*.

As TIC atuam sobre os constrangimentos da eficiência económica e da exigência individual. De certa forma, a Internet permitiu a passagem para um nível melhorado de mediatização e de relação com os públicos. Os *websites* abriram portas para uma racionalização do binómio organização/públicos, tornando-se testemunho diário da relação que se pretende manter. Os *websites* apresentam, assim, três missões: satisfazer o público relativamente à sua necessidade inicial; facilitar um eventual ato de compra ou utilização de serviço; reunir informações sobre o comportamento e expectativas dos públicos utilizadores (Pybourdin, 2010b). Estes documentos multimédia contribuem, pela sua riqueza de experiências convergentes, para a criação e manutenção de uma “cultura de Internet” (Pybourdin, 2010b). Esta cultura encontra sucesso na riqueza diversidade dos conteúdos passíveis de partilha aliada à possibilidade de interpenetração das funcionalidades, o que permite, desde logo, a multiplicação de canais de difusão e, conseqüentemente, a instrumentalização destes espaços pelos profissionais da comunicação organizacional. Desta forma, há autores (Pirolli & Pirolli-Crétin, 2011) que defendem que não se trata de uma rutura, mas de uma sucessão continuada de inovações que contribuem para o encurtamento de distâncias, quer sociais, quer geográficas.

Atualmente, confrontamo-nos com uma preocupação crescente pelo melhoramento das plataformas que permitam um acompanhamento mais completo dos públicos, por parte das organizações. Cada vez mais, as organizações preocupam-se com a criação de sítios eletrónicos institucionais que respondam a necessidades de consumo corporativo, uma vez que nem todas as organizações estão preparadas para comercializar produtos ou disponibilizar serviços *online*. Respondendo a metas de consumo de informação corporativa, os *sites* institucionais refletem uma espacialidade virtual ou, como designa Eduardo Camilo (2002), uma “territorialidade corporativa”. Refletindo uma cultura institucional que se transmite via Internet, o *site* institucional seria, segundo o autor, um conjunto estruturado de informações de natureza corporativa que tem por objeto uma organização e por objetivo a sua identificação e, simultaneamente, a legitimação dos seus valores, determinantes ao nível da fixação identitária singular. (Camilo, 2002:2)

O *site* é, então, apenas um instrumento construtor da dimensão cultural da organização, tendo que ser acompanhado de uma envolvência estratégica de experiências paralelas, mais ou menos codificadas e mediadas. Contudo, o nível de construção de significação identitária de um *site* institucional acontece e desenvolve-se em dois planos (Camilo, 2002): um primeiro plano, associado ao corpo do *site*, constituído por um conjunto de matérias de natureza verbal,

iconográfica, gráfica e sonora; um segundo plano que se reporta essencial à estrutura, o que radica num sistema de significação decorrente das modalidades de disposição da informação em cada página. Este plano estrutural cria uma certa espacialização da informação, o que produz efeitos ao nível da funcionalidade do próprio *site*. Desta forma, a organização conquista a liberdade de, segundo a própria tabela valorativa, hierarquizar informação e percursos, criando um encadeamento de leitura institucionalmente conveniente. De facto, a matriz estrutural de um *website* expressa o reflexo do que institucionalmente a organização percebe no espelho: “ela é evocativa de tudo aquilo que a organização considera como eficaz, e relevante e, simultaneamente, como estável” (Camilo, 2002: 4).

Não obstante a dimensão 2.0 e a participação dos *prosumers*, o *site* institucional permanece uma atividade de emissão organizacional, onde progressivamente a organização conquista um espaço próprio e um domínio territorial.

A organização sente a necessidade de, ao desenvolver um exercício de gestão espacial de uma informação institucional, sentir que o domínio seja legítimo e oficialmente reconhecido. A organização deve provar a sua capacidade de construção de um discurso próprio que fomente a emergência de uma autoridade discursiva, uma vez que “é nos efeitos perlocutórios de reconhecimento de uma competência discursiva que a organização conquista a prerrogativa da ocupação de um domínio” (Camilo, 2002: 7). A partir daqui, o *site* institucional adquire o direito à existência simbólica que formata as relações no mundo digital.

Juntamente com a conquista de um domínio, a espacialidade virtual de um *site* institucional requer uma organização estrutural padronizada da informação: a arquitetura. Trata-se de um plano de natureza comunicacional que serve de matriz à disposição da informação, suprimindo as necessidades de relacionar e recriar a estrutura da própria organização na estrutura que adota para preencher a sua territorialidade institucional.

Eduardo Camilo (2002) chama a atenção para uma conceção extracomunicacional de um *site* institucional onde o espaço-informação radica num conceito de ideologia organizacional. As escolhas de construção de um *site* legitimam a estrutura, missão e valores de uma organização, transmitindo, assim, implicitamente, um idealismo que pretende perpetuar, na projeção subjacente da identidade, o modelo ideológico que baseou a estruturação da organização. Assim, o padrão espacial de um *site* institucional pode traduzir uma visão idealizada da organização.

Tendo revisitado noções básicas de entendimento da comunicação *online* num contexto organizacional, reconhecendo a importância que esta pode adquirir na gestão dos ativos tangíveis e intangíveis da instituição, passaremos agora à reflexão sobre o percurso metodológico levado a cabo.

## **Capítulo V – Metodologia: Instrumentos para a análise de *websites* institucionais**



## **5.1) A ERC enquanto objeto de estudo: visão global de uma estratégia inexistente**

As organizações, como defende Kreps (1990), podem ser classificadas funcionalmente, ou seja, atendendo a quatro funções primárias que ajudam a diferenciar alguns propósitos básicos da organização. São eles propósitos de produção económica, propósitos políticos, de integração e propósitos de manutenção de padrões. Reconhecendo a complexidade da missão de uma organização, a ERC pode ser funcionalmente classificada em função de propósitos políticos e de integração. A primeira parte desta classificação – a política – deve-se ao facto de ter sido pensada para “gerir e distribuir poder e controlo entre a sociedade” (Kreps, 1990:10). Enquanto entidade de regulação, a ERC assume uma posição de poder, ainda que este possa estar socialmente distribuído (Black, 2002), harmonizando as relações que envolvem agentes ativos do setor mediático. Por isto se justifica a sua classificação em termos de objetivos de integração: “organizações orientadas para objetivos de integração são as que ajudam a mediar e resolver desentendimentos entre grupos e membros individuais da sociedade” (Kreps, 1990:10). A ERC pode, então, ser vista como uma agência coordenadora (Kreps, 1990), uma vez que promove o equilíbrio homeostático entre as organizações mediáticas num campo interorganizacional, que é o cenário mediático português e, no limite, a própria sociedade. Dentro das agências coordenadoras, podemos indicar como padrões de classificação para a atividade da ERC a negociação de diferenças e conflitos e a promoção de padrões e comportamentos corretos para organizações interdependentes (Kreps, 1990).

Todas as organizações, sejam elas públicas, de carácter institucional ou assumidamente comerciais são confrontadas com a responsabilidade pública, atendendo à idiossincrasia de uma atividade que, incontornavelmente, põe em relação partes da sociedade. Gruning & Hunt (1984) defendem que foi a pressão causada pela responsabilidade pública o que criou as condições necessárias para o estabelecimento de um modelo simétrico bidirecional, na procura de uma comunicação externa equilibrada, daí que sejam igualmente sujeitas à responsabilização pública organizações comerciais ou marcadamente institucionais. A responsabilidade pública surge, assim, como expressão mais adequada para descrever um fenómeno onde se pretende observar e registar, em primeiro lugar, as consequências nos públicos e só depois na sociedade (Grunig & Hunt, 1984).

Tomemos, então, estes contributos de Kreps (1990), Grunig e Hunt (1984) como marco inicial do olhar que iremos lançar ao mecanismo de comunicação montado para dar a conhecer a ERC no ambiente relevante. No seu Regulamento Interno e Orgânico<sup>28</sup>, a ERC estabelece a eficiência e competência, o rigor, a transparência e a isenção como valores base da atividade da instituição. Olhando para a classificação pensada por Grunig & Hunt (1984) e que se divide em quatro modelos de Relações Públicas – *Publicity*, Informação Pública, Assimétrico Bidirecional e Simétrico Bidirecional -, podemos indicar o modelo de Informação Pública e Assimétrico Bidirecional como os que melhor descrevem a situação da ERC. De facto, é um modelo essencialmente difusor, porém com um fluxo bidirecional, ainda que com efeitos muito desequilibrados. Os modelos diferem entre si em função dos objetivos da organização. A atribuição de uma fusão de dois modelos para classificar a atividade da ERC deve-se ao facto de a evolução das organizações criar novas formas de olhar e entender a comunicação das organizações. Enquanto que o modelo da Informação Pública se foca numa comunicação não necessariamente persuasiva, o modelo Assimétrico Bidirecional supre essa falha, com base numa persuasão ‘científica’ ao serviço da organização. Uma outra razão que nos leva a classificar a ERC com recurso a dois modelos é a possibilidade de *feedback* que o segundo modelo permite: o fluxo em ambos os sentidos é uma realidade dentro da atividade da ERC. Contudo, atendendo às deficiências no diálogo com os públicos, a retroalimentação (o conceito mais adequado para definir a situação) caracteriza uma ilusão de conversação, tendo os públicos como agentes emissores. Grunig & Hunt (1984: 75) defendem, por isso, que o *feedback* não é comunicação bidirecional, “é uma comunicação que ajuda uma fonte a controlar a conduta do recetor.”

Desde que iniciou atividade, a ERC assume-se como uma organização sem estratégia de comunicação. De facto, o Conselho Regulador (CR) e a Direção Executiva (DE) optaram por menosprezar a comunicação dentro da estrutura organizacional, acabando por negligenciar as potencialidades de uma projeção pública estrategicamente pensada. Ao nível do organograma (ver anexo 3), a comunicação sofreu uma variação ao longo do tempo, sendo atualmente remetida para um serviço administrativo (cosmético) de apoio ao CR. Apesar de os membros do primeiro Conselho Regulador<sup>29</sup> afirmarem que não houve a preocupação em estabelecer um guia

<sup>28</sup> Disponível para consulta em:

<http://www.erc.pt/download/YToyOntzOjg6ImZpY2hlaXJvJltzOjM5OjJtZWVpYS9maWN0ZWlyb3Mvb2JqZWNoY19vZmZsaW5lZyE5MC5wZGYiO3M6NjoidGloZWxvJltzOjQ2OjIyZWd1bGFTZW50by1pbmRlcm5vLWUtb3JnYW5pY28tZG9052012>

<sup>29</sup> Estas observações decorrem da leitura das transcrições das entrevistas realizadas a Elisio Oliveira, Estrela Serrano e Rui Assis Ferreira a 13 de janeiro de 2011, aquando da observação participante da bolsa de investigação Mariana Lameiras na sede da ERC, em Lisboa. Este material foi

estratégico de comunicação organizacional, a inexistência esquematizada e estruturada de um plano de comunicação deu lugar ao caos comunicativo, dificultando a gestão da comunicação e, em suma, de toda a atividade da ERC. Ao desvalorizar uma forma ponderada de criar pontes com os públicos, o argumento prende-se com a falta de meios e recursos humanos para criar uma estrutura eficiente de comunicação interna e externa. Reconhecendo esta lacuna organizacional, a ERC recorreu pontualmente à colaboração de agências de comunicação solicitando apoio para questões ligadas com a divulgação de comunicados de imprensa e com a organização de eventos. Houve, ainda neste sentido, o lançamento de um concurso público para a contratação de uma agência de comunicação que respondesse às necessidades comunicativas da ERC. Contudo, este lançamento não teve, no domínio público, uma situação e conclusão devidamente esclarecida, não havendo, atualmente, uma empresa ou estrutura interna (ou externa) responsável pela direção de comunicação. Por ora, regista-se a ajuda pontual de uma agência de assessoria nas ligações à imprensa, contribuindo para uma melhor divulgação dos comunicados. A imagem da ERC colou-se, durante o mandato do primeiro Conselho Regulador, à cara de Azeredo Lopes (Presidente) e Estrela Serrano (Vogal), enquanto figuras que mais ativamente estiveram (ainda que por razões muito diversas e controversas) nos órgãos de comunicação social.

A falta de profissionalização da comunicação pública parece introduzir indicadores que conduzem a uma politização da comunicação da ERC. A tensão política vivida no interior da organização projetou-se na comunicação externa, fragilizando-a. Também o esquema orientador das decisões comunicativas assentou numa lógica reativa: a ERC apenas se expressava em função de um estímulo (normalmente negativo), assumindo a comunicação uma faceta fechada e defensiva, o que parece ter contribuído para acentuar a suspeição da esfera pública em relação à entidade.

Uma periclitante comunicação externa cortou uma série de potenciais vínculos que, teoricamente, a ERC devia estabelecer com um leque bastante abrangente de públicos. Assim, a Entidade voltou-se, mais uma vez assumindo a sua resistência a um plano integrado de comunicação, para o estreitamento de uma relação com as Universidades e Centros de Investigação portugueses, encontrando aí apoio para o desenvolvimento de estudos sobre questões prementes do cenário mediático nacional. De certa forma, confinou-se o espaço de conversação ao círculo académico, nem sempre possuidor de uma linguagem clara e acessível

---

recolhido no âmbito do Projeto “A Regulação dos *Media* em Portugal: o caso da ERC” (PTDC/CCI-COM/104634/2008) e tem vindo a ser analisado pelos membros da equipa, existindo apenas, de momento, nos arquivos do referido projeto.

ao cidadão comum. Nos antípodas desta atitude, a opção que mais fortemente marca a ação de comunicação da ERC foi a aposta no mundo *online*, ou seja, o *website* oficial da instituição (embora não possamos esquecer que é uma realidade imposta por lei). Nesta plataforma, toda a informação é condensada e distribuída, ainda que, desta forma não obedeça a uma emissão personalizada ou a uma difusão de alcance global.

De uma maneira geral, e atendendo à noção que vimos anteriormente de que são as ações que objetivam a filosofia da instituição, a ERC empreendeu uma série de atividades que criaram a sua imagem e materializaram a comunicação que, inevitavelmente, emergiu da organização. De acordo com o *website* da ERC, com entrevistas realizadas a membros do primeiro Conselho Regulador e com uma cronologia da atividade da ERC (Sousa *et al*, 2012b), foi possível enumerar os elementos que constituíram o plano de ações comunicativas da ERC. Ainda que não muito extensa, a lista permite perceber algumas nuances do que constituiu toda uma ação estabelecida da organização na realidade portuguesa. Desta forma, a comunicação externa da ERC, conforme se pode verificar na Figura 1 – As ações de comunicação da Entidade Reguladora para a Comunicação Social, baseou-se em: comunicados de imprensa; encontros com agentes ativos do cenário mediático; presença do Presidente do CR nas Comissões Parlamentares de Ética; envio de notificações a empresas de comunicação social; declarações públicas de membros do CR (especialmente Azeredo Lopes e Estrela Serrano que adquiriram um protagonismo central em todas as questões relativas à atividade reguladora); emissão de pareceres e produção de deliberações; produção e divulgação de Relatórios de Regulação; desenvolvimento e promoção de estudos sobre questões do cenário mediático português (em estreita coordenação com Universidades e Centros de Investigação); presença em encontros promovidos por associações e plataformas internacionais de regulação mediática; organização de uma conferência anual; publicação de artigos de opinião dos membros do CR na imprensa generalista; lançamento e manutenção do *site* oficial da organização.



**Figura 1. As ações de comunicação da Entidade Reguladora para a Comunicação Social**

O *site* adquiriu, por força da negligência comunicacional, uma importância muito relevante no cenário global da ERC. O artigo 77º dos Estatutos da ERC (por sinal o último) estabelece a criação de um *site*, de forma a responder às necessidades de publicidade das decisões da ERC. Será a partir daqui que delimitaremos o *website* oficial da ERC como objeto principal do nosso estudo.

## **5.2) Análise documental: Guia de leitura e análise de *websites* institucionais**

Aceitando, à partida, a inexistência de fórmulas exatas para estudar os fenómenos sociais, o método utilizado para estudar o *website* da ERC, enquanto plataforma de aproximação aos públicos, foi a análise documental. Optando por uma abordagem qualitativa da realidade em questão, entendemos a dificuldade de “ter de traduzir, de modo linear, aquilo que foi, na maioria dos casos, um processo bastante circular” (Hérbert-Lessard, *et al.*, 2005: 131).

Poderíamos, segundo a visão de João Ferreira de Almeida e José Madureira Pinto (1995), classificar esta investigação como estudo de caso ou análise intensiva. Segundo os autores, este consiste “no exame intensivo, tanto em amplitude como em profundidade, e utilizando todas as técnicas disponíveis, de uma amostra particular, selecionada de acordo com determinado objetivo (ou, no máximo, de um certo número de unidades de amostragem), de um fenómeno social, ordenando os dados resultantes, por forma a preservar o carácter unitário da amostra, tudo isto com a finalidade última de obter uma ampla compreensão do fenómeno na sua totalidade” (Almeida & Pinto, 1995: 95). Apesar de não recorrermos a uma triangulação metodológica, uma vez que apenas a análise documental e a observação de um fenómeno *online* foram contempladas para a recolha dos dados, houve uma grande preocupação em criar um sistema de leitura que permitisse abranger o maior número possível de itens de observação do *website* da ERC, cruzando várias dimensões de análise. Esta escolha fundamenta-se, essencialmente, dentro do espectro dos recursos disponíveis para o estudo da ERC, absorvendo alguns contributos da metodologia adotada no projeto coletivo “A Regulação dos *Media* em Portugal: o Caso da ERC”, nomeadamente nas entrevistas e na construção de modelos de análise.

Uma vez que a essência operativa do projeto são as mensagens, a análise do conteúdo, numa perspetiva heurística e qualitativa (Bardin, 1998) será o método de tratamento dos dados recolhidos. Esta escolha justifica-se por o interesse não residir na “descrição dos conteúdos, mas sim, no que estes poderão ensinar após serem tratados.” (Bardin, 1998:38) Assumimos, desde o início, uma atitude de vigilância crítica, recusando uma leitura linear da realidade. Servimo-nos, então, desta análise para inferir sobre a realidade comunicacional da ERC, com o objetivo de responder às questões que nos orientam, desde o início do trabalho.

Passaremos agora a descrever o quadro que orientou a nossa recolha e análise dos dados. Apesar de ser uma grelha de observação e registo do *website* da ERC, marcadamente institucional, esta é uma tabela construída para poder ser utilizada na análise de *sites* institucionais, provenientes de todos os quadrantes do mercado nacional, uma vez que se baseia em alguns aspetos que se orientam para a realidade portuguesa.

Questões ligadas ao *e-government* e ao *e-business* são cada vez mais importantes na formatação da presença *online* das organizações, nomeadamente na construção dos seus *sites*. Causar impacto na *world wide web* é uma questão de estratégia (Lachtnáin, 2007), que se plasma na ideia do reconhecimento das novas oportunidades que a Internet trouxe.

Foi a pensar nesta realidade que construímos a grelha de observação e avaliação e a alicerçamos em dois grandes blocos constitutivos: um primeiro de identificação, apresentação e planeamento estratégico e um segundo bloco de avaliação performativo, constituído por um conjunto de oito critérios de funcionamento e atividade do *website*.

Com esta grelha pretendemos, então, resolver, tanto quanto possível, as interrogações que nos orientaram: estará o site da ERC construído e preparado para as necessidades inerentes à sua responsabilidade pública de comunicação externa? Estará o site preparado para fomentar a aproximação aos públicos, de modo a criar forças de legitimação da Entidade Reguladora para a Comunicação Social no espaço público?

### **5.2.1) Primeira parte da grelha de análise: Identificação, apresentação e planeamento estratégico**

A grelha de observação (que pode ser consultada no apêndice 1)<sup>30</sup> começa, então, com quatro tópicos de identificação: nome, domínio de URL, data de funcionamento e ficha técnica. Com estes elementos pretendemos conhecer os aspetos base do *website*, tendo em conta que o planeamento estratégico e a apresentação da plataforma são indicadores fundamentais para o seu estabelecimento na rede.

Continuando nesta primeira parte, encontramos aquilo que Lachtnáin (2007) sugere que constitua um quadro de trabalho para planeamento a longo prazo do *website*: do que trata o *site*;

---

<sup>30</sup> Ver apêndice 1 – Guia de análise de websites institucionais – “o edifício digital”

a sua audiência/público; necessidades da audiência/público; objetivos; informação a divulgar; elementos gráficos a disponibilizar e/ou em presença e atualizações. Ainda que esta seja uma análise característica de um planeamento criador, é importante que, olhando para um *website*, sejamos capazes de ler, nas entrelinhas, o projeto ao qual responde (Lachtnáin, 2007; Oliveira *et al.*, 2003; Silva, 2006; Siegel, 1997). Enquanto observadores, empreender uma espécie de *debriefing* é fundamental para sustentar, de um ponto de vista analítico, a transparência e relevância da plataforma digital. Desta forma, o *site* assegura uma estrutura estratégica, uma vez que se encontra orientada para a prossecução de objetivos e propósitos que se clarificam no funcionamento quotidiano do *website*. Tal como vimos, a comunicação institucional objetiva-se nas ações da organização. Esta será (a do planeamento do *website*), provavelmente, uma dimensão central na perceção do alinhamento da organização às suas ações de comunicação.

Ainda na primeira parte da leitura analítica que propomos neste trabalho, encontramos os valores estratégicos e os valores táticos de um *website* (Siegel, 1997). Segundo David Siegel (1997), um *site* bem-sucedido assenta na interseção de quatro valores estratégicos e quatro valores táticos, tendo um *site* vencedor os oito valores nas devidas proporções. Os valores estratégicos são, assim, importantes a longo prazo, enquanto que os táticos são *imediatamente* identificados e visíveis. Os valores estratégicos são: o *branding* – a presença da marca institucional enquanto fator de diferenciação; impacto ou valor notícia – a correção e pertinência da informação disponibilizada; coordenação e encontro dos valores do *website* com os valores da audiência; valores competitivos – os contornos que afastam a organização da concorrência, antevendo, se possível, as tendências dos concorrentes diretos no mercado.<sup>31</sup> Os valores táticos, por sua vez, são: o valor de *design* – indicando o nível de transmissão dos objetivos numa experiência visual; o valor de conteúdo – a aproximação da informação disponibilizada ao registo *web*; o valor de produção – quem fez e as habilitações de quem fez, ou seja, a qualificação da criação; o valor de utilidade – o que se pode efetivamente fazer dentro do *website*.

---

<sup>31</sup> Este valor estratégico não será contemplado na análise, uma vez que não se aplica à estrutura basilar de uma instituição como a ERC. Contudo, este pretende ser um guia de análise de *websites* institucionais dos mais variados quadrantes do cenário português e, por isso, mantemos o valor competitivo, por reconhecermos o seu relevo num contexto mais alargado.

### 5.2.2) Segunda parte da grelha de análise: a avaliação performativa

Na segunda parte, contemplamos a avaliação performativa, na qual estabelecemos oito critérios os quais, segundo a literatura da área, estabelecem um padrão ideal de performance do *site*, projetando numa situação prática as questões identificativas e estratégicas da primeira parte. O trabalho levado a cabo por Oliveira, Santos e Amaral (2003), no âmbito das boas práticas que devem assistir na construção de *websites* de Administração Direta e Indireta do Estado (trabalho que coincide precisamente com a natureza da ERC), e o trabalho de Silva (2006) sobre *websites* de escolas públicas (ainda que com objetivos diametralmente diferentes, as escolas são organizações públicas), contribuíram em larga escala para a construção desta parte do guia de leitura analítica. Estão, também, presentes os contributos de Antóin Ó Lachtnáin (2007), Galvão Meirinhos (1998), Spiro Kiousis (2002), Inês Amaral (s/d), Dan Saffer (2005) e Bruce Tognazzini (2003).

Segundo Silva (2006), a primeira coisa que um utilizador experimenta é a usabilidade de um *site*. Assim sendo, este é o primeiro critério avaliativo da segunda parte do guia de leitura analítica de *sites* institucionais. A usabilidade traduz-se numa estrutura que reflete a visão que os utilizadores podem formar sobre o *site*, ou seja, nas possibilidades utilitárias que o *site* oferece aos utilizadores – daí que encontremos, na literatura, as pessoas que acedem aos *sites* como usuários ou em declinações semânticas à volta do verbo usar/utilizar. Desta forma, seguem-se na nossa grelha um conjunto de critérios a que vários autores (Silva, 2006; Siegel, 1997) chamam “os cinco e’s da usabilidade de um *site*”: eficiente (relativo à rapidez da completude das ações); efetivo (relacionando-se com a completude das ações, o funcionamento de todas as páginas e o alcance dos objetivos); fácil de aprender ou *easy to learn* (relativo à orientação de navegação que providencia); tolerante ao erro ou *error tolerant* (relativo à capacidade de prevenção de erros, quer no planeamento e produção, quer na utilização diária) e envolvente (relativo à atratividade que consegue criar, promovendo ou não uma experiência de navegação agradável). Além destes cinco pontos, de modo a avaliarmos a usabilidade, socorremo-nos de mais três elementos. A compatibilidade com *browsers* e sistemas operativos, permitindo ou não que os utilizadores efetivem o seu poder de uso; a visualização, que se prende com questões de necessidade de fazer rolar a página (*scroll down*) para conseguir uma visualização total dos conteúdos divulgados nessa mesma página. Por último, neste primeiro critério, a adequação ao

público-alvo relaciona-se com as habilidades (*skills*) necessárias para a utilização do interface serem as detidas, *a priori*, pelo público para o qual o *site* é construído.

O segundo critério é a estrutura do *site*. Dentro deste critério estabelecemos sete tópicos de análise, estando alguns destes subdivididos em indicadores práticos de utilização. A estrutura de um *site* prende-se, essencialmente, com as opções tomadas relativamente às hipóteses de divulgação da mensagem, formando uma alternativa ao controlo da informação. O primeiro indicador deste segundo critério é a arquitetura do *site*. Esta arquitetura traduz-se na escolha estrutural para desenhar o *website*: pode ser hierárquica ou em árvores, linear ou sequencial, matriz ou grelha e *full mesh* (Silva, 2006: 47-48). Seguidamente, encontramos a aparência ou *layout* do *site*, indicador que subdividimos em seis tópicos, de modo a melhor percebermos como foi criado um momento base do *site*: consistência e coerência das fontes, cores e imagens, número de fontes usadas, número de cores usadas, equilíbrio do *layout* da página, legibilidade e clareza, direcionamento da leitura. Ainda que se possam prender com elementos gráficos, estes indicadores são fundamentais para perceber se a experiências visual inerentes ao *site* estão a ser devidamente concretizada. Facilidades para cidadãos com necessidades especiais é o indicador que se segue. Este tipo de preocupação é fundamental, no âmbito das organizações, uma vez que a dimensão moral e de responsabilidade social pública as impelem para um combate à exclusão. Aliás, o que se procura é “uma abordagem única que permita e facilite o acesso a todos os cidadãos, independentemente das suas dificuldades físicas, sensoriais ou cognitivas” (Oliveira et al, 2003:15). Este critério prende-se com a Resolução do Conselho de Ministros nº96/99, relativa às oportunidades de acesso à Sociedade de Informação<sup>32</sup>. Neste seguimento, integram a grelha de análise, relativamente à conceção da página, questões como a simplicidade no posicionamento dos conteúdos nas páginas, formato de texto sempre que possível para transmissão da mensagem; uso supérfluo de gráficos, imagens e sons; compreensão da informação por diferenças de cor; contraste fundo/texto; mínima utilização de tabelas e motor de pesquisa na primeira página. Além destes indicadores, de modo a melhor compreender a estrutura do *site*, juntam-se a possibilidade de identificação gráfica da estrutura, a lógica de organização do conteúdo, a consistência dos elementos de navegação e o estímulo à navegação e à proatividade do utilizador.

No terceiro critério de análise, os conteúdos, olhamos para uma função básica do *site*: colocar informação da organização em estado público. Do ponto de vista social, esta é a

<sup>32</sup> Disponível em: [http://www.acessibilidade.gov.pt/acesso/res96\\_99.htm](http://www.acessibilidade.gov.pt/acesso/res96_99.htm) (acedido em setembro de 2012)

dimensão mais impactante de um *website*, uma vez que permite à sociedade o acesso aos conteúdos que lhe são relevantes, preferencialmente de forma fácil. A finalidade de um *website* determina o seu conteúdo, mas, em função da resolução do Conselho de Ministros nº96/99, sobre o plano de acessibilidades e preocupações sobre o acesso igualitário à Sociedade de Informação, há parâmetros que devem, incontornavelmente, constar na lista de conteúdos de um *site*. Inicialmente, colocamos a conformidade dos conteúdos com o objetivo e com o público-alvo. Integramos, na grelha, o rigor, como forma de assegurar a verdade e correção da informação, a promoção da leitura dinâmica (relacionada com a escolha de frases curtas, listas numeradas, criando um registo ligeiro e fácil de digitalmente circular) e a organização do conteúdo ou armazenamento interno, traduzindo a presença de uma base de dados interna, no caso de o *website* alojar uma quantidade considerável de arquivos. Os indicadores que recolhemos do trabalho de Oliveira (*et al.*, 2003), no âmbito do que é postulado ao nível legislativo, são a identificação e descrição da organização, contactos e *copyright*, publicações, legislação pertinente, eventos, relatórios de contas, planos de atividade e orçamento, perguntas frequentes, novidades, formulários para *download* e atualização da informação. De modo a fechar os elementos que compõem o terceiro critério, devemos acrescentar a esta lista as ferramentas de comunicação sincronizadas (ou seja, a necessidade de duas modalidades para transmitir a mensagem completa, por exemplo, texto e imagem em regime de dependência de significação), elementos dinâmicos, como hipermédia, som ou vídeo, e, por último, versões do *site* em outras línguas que não a materna do país de origem da organização.

A acessibilidade é o quarto critério e prende-se com a facilidade “para qualquer cidadão encontrar rapidamente o edifício digital do organismo.” (Oliveira *et al.*, 2003: 13) Desta forma, elencamos como indicadores deste critério o registo do *website* em motores de pesquisa, a sua “linkagem” em outros *websites*, a compatibilidade da plataforma com os diferentes *browsers* disponíveis no mercado, a rapidez no download da primeira página (a morosidade acentuada do processo pode significar uma porta que não se consegue abrir e, por isso, não possibilita a entrada na sala onde a mensagem é exposta), capacidade de leitura e alteração do suporte (relativa à metamorfose do *website*, em função da mudança de suporte – *smartphone*, *tablet* -, sendo esta acompanhada por uma constância na legibilidade dos conteúdos). Enquanto territorialidade virtual da organização, o *website* carece de um posicionamento geográfico dentro do ciberespaço que o favoreça ao nível das estradas que conduzem até ele. Desta forma, estes

indicadores providenciam ferramentas que nos permitem pronunciar sobre os acessos que abrem caminho para o *site*.

Ora, “tal como a movimentação de uma pessoa num edifício no qual são prestados serviços públicos deve ser facilitada, a visita a um *website* não deve ser prejudicada de modo a que um cidadão não possa encontrar o que pretende” (Oliveira *et al*, 2003: 13). O quinto critério da nossa grelha de leitura analítica é a Navegabilidade do *site*, ou seja, o conceito que reflete as características que permitem uma movimentação fácil e produtiva do visitante. De forma a entendermos esta facilidade/dificuldade de navegação interna, que se reflete, essencialmente, nas metáforas de navegação presentes, identificamos sete indicadores, estando os dois primeiros subdivididos. Assim sendo, a autonomia do utilizador foi dividida nos elementos que enumeramos de seguida: grau de presença da metáfora navegação, liberdade de acesso ao conteúdo, possibilidade de recuperação de ações de navegação, elementos de navegação, aprendizagem do sistema de navegação, vínculos diretos à informação essencial, previsibilidade de navegação e mecanismos de ajuda. Por sua vez, as ligações de primeira página foram subdivididas nos seguintes tópicos: identificação e descrição do organismo, publicações, formulário, novidades, primeira visita, contactos, mapa do *site* ou fluxograma, motor de busca e FAQ (*frequently asked questions*). Estes tópicos são sugeridos como indispensáveis, pelas fontes citadas no início desta descrição metodológica (Lachtnáin, 2007; Oliveira *et al.*, 2003; Silva, 2006; Siegel, 1997), uma vez que providenciam uma espécie de guia ou bússola para o utilizador/vistante sem exercer um controlo explícito na visita ao *website*. De forma a finalizar este critério, acrescentamos mais cinco indicadores: barras de navegação com as principais secções do *site*, ligação à página inicial, rapidez no download, ligações externas e ligações internas.

Os serviços são o sexto critério, expressando o carácter ativo e produtivo que uma organização pode condensar num *website*. Desta forma, de modo a podermos pronunciar-nos sobre o que, na prática, um *site* permite resolver, designamos como indicadores: formulários para download, possibilidade de preencher declarações e formulários (diretamente na plataforma), interação com/entre utilizadores (nomeadamente através do serviço de newsletter, correio eletrónico, fórum, *chat*, livro de sugestões/reclamações, interação entre utilizadores) e utilização extrainterface (com a possibilidade, por exemplo, de enviar email, imprimir a página, etc).

Tal como uma organização, um *site* tem que ser gerido, de forma a transparecer o cuidado permanente que lhe é votado. Assim, a Gestão surge como sétimo critério, mostrando que a tecnologia precisa de ser conquistada e moldada às perspetivas da organização que potencia os procedimentos de conversação *online*. Olharemos, assim, para indicadores de gestão como, por exemplo, o contador de visitas. Um outro indicador desta preocupação em gerir o *website* é a realização de inquéritos de satisfação dos utilizadores e, por fim, o controlo dos conteúdos (o que se pode materializar, por exemplo, numa lista de conteúdos, facilitadora da consulta da informação e atualização).

O último critério prende-se com aquele que é, provavelmente, o assunto mais delicado em matérias de utilização da Internet: Privacidade, Proteção de Dados Individuais e Segurança. De forma a melhor antecipar possíveis contratempos num mar de informação por regular, nomeamos os Avisos Legais como indicador deste último critério. Ainda que não seja uma zona que desperte considerável atenção, é importante perceber se há, da parte da construção do *site*, a preocupação em salvaguardar a ação de gestão e manutenção do *site*, mas também a ação de visita e utilização.

Como já referimos, esta grelha de leitura analítica do edifício digital organizacional é fruto do cruzamento de outras grelhas de leitura de *websites*, como os mais diversos objetivos. Ainda que possa ser usada para escrutinar a performance dos *websites* em geral, esta tabela é pensada para olhar o *site* da ERC (enquanto instituição pública e, por isso, com uma grande dimensão de responsabilidade pública social) e procurar inferir sobre o ponto de situação da sua performance comunicativa. Esperamos, ainda, que este método nos permita obter inferências sobre se o público-alvo da organização é devidamente tratado na esfera digital, se a aproximação se realiza e contribui para a legitimação da organização.



## **Capítulo VI – Uma leitura crítica do *site* da ERC: Apresentação e discussão dos dados**



Tendo construído a grelha de análise, por uma questão de organização das tarefas, escolhemos o mês de janeiro de 2012 para dedicar à observação do site. Durante, sensivelmente, um mês, conseguimos recolher toda a informação necessária para o preenchimento da grelha de análise, assim como observar algumas dinâmicas de funcionamento. As visitas ao *site* foram diárias, de forma a percorrer aprofundadamente todas as partes da plataforma.

Assim sendo, apresentamos a grelha preenchida, de forma a providenciar uma visão panorâmica da nossa recolha. Pretende-se com a presença da grelha preenchida fornecer uma mapa de fácil leitura dos dados.

### Identificação

<b>Nome</b>	Entidade Reguladora para a Comunicação Social
<b>Domínio/URL</b>	<a href="http://www.erc.pt">http://www.erc.pt</a>
<b>Data de funcionamento</b>	Desde fevereiro de 2011 (segunda versão do <i>site</i> da ERC)
<b>Ficha técnica</b>	<i>Design</i> e Desenvolvimento: Front End Administração e gestão de conteúdos: Catarina Rodrigues e Luís Correia (colaboradores da ERC)

### Plano de trabalho para um planeamento a longo prazo do *website*

<b>Do que trata</b>	<i>Website</i> da Entidade Reguladora para a Comunicação Social – suporte <i>online</i> de divulgação da atividade da entidade que desenvolve a ação de regulação mediática no cenário português
<b>Audiência</b>	A Sociedade (de uma forma geral e – teoricamente – absolutamente abrangente); Jornalistas, Académicos, Agências Noticiosas, Empresas de Comunicação Social, todos os que, de alguma forma, se relacionam diretamente com a atividade mediática.
<b>Necessidades da audiência</b>	Conhecer a ERC. Integrar-se na dinâmica do espírito da regulação mediática, percebendo o seu funcionamento, de modo a poder tomar parte do processo conscientemente. Conhecer e aceder às deliberações. Tomar conhecimento da atividade da ERC, nomeadamente através do seu Conselho Regulador.

<b>Objetivos</b>	<p>“De acordo com os Estatutos, este sítio irá disponibilizar todos os dados relevantes sobre a atividade da ERC, servindo igualmente de suporte e interface, não só com as entidades que com a ERC se relacionem, mas também com o público em geral.” (no separador Sobre a ERC <a href="http://www.erc.pt/pt/sobre-aerc">http://www.erc.pt/pt/sobre-aerc</a>, acedido em janeiro de 2012)</p> <p>Ser plataforma primordial de comunicação externa. Informar os cidadãos. Estabelecer contacto com os públicos.</p>
<b>Que informação é divulgada</b>	<p>O que é a ERC; O que faz a ERC; O que promove a ERC; Com quem se relaciona a ERC.</p>
<b>Elementos gráficos</b>	<p>Logótipo da organização, fotografias/imagens alusivas a atividades desenvolvidas pela ERC, pequenos ícones referentes a títulos de secções e subsecções.</p>
<b>Atualizações</b>	<p>Diárias (ou no máximo de dois em dois dias), sem um horário fixo. (informação obtida no canto inferior direito da <i>homepage</i>)</p>

## Valores estratégicos

<b>Branding</b>	<b>Impacto/valor notícia</b>
<p>O logótipo, as cores da identidade visual (vermelho, preto e cinzento), fotografias dos membros do CR. No final de todas as páginas pode ler-se “Entidade Reguladora para a Comunicação Social”, a morada e os contactos.</p>	<p>Novidades em destaque na <i>homepage</i> relativamente a deliberações decisões dos órgãos institucionais, iniciativas, projetos e publicações nos quais a ERC está envolvida. Trata-se de uma fonte de publicação primária (ou seja, primeiro sítio de publicação) Toda a informação é datada e contextualizada.</p>
<b>Encontro com os valores da audiência</b>	<b>Valores competitivos</b>
<p>O <i>síte</i> corresponde ao tom de sobriedade e seriedade que a audiência atribui, comumente, a uma instância de regulação. As cores e a disposição espacial do <i>síte</i> é simples, assim como a escrita. Identifica-se com um público tendencialmente mais velho e especializado, uma vez que se prende com um tom mais conservador e tradicional de comunicar as instituições públicas. Baseia-se numa lógica de verdade, correção de informação. Falha na questão da abertura a alguma forma descentralização da regulação e, assim, no encontro efetivo com a audiência.</p>	<p>Não se aplica ao caso, uma vez que a ERC não engrena nas lógicas de concorrência mercantil.</p>

## Valores táticos

<p><b>Valor de design</b></p> <p>As cores (preto, vermelho, branco e gama de cinzas), assim como o <i>layout</i> e a arrumação atribuída aos conteúdos é bastante metódica, densa e sólida. Há, de facto, uma ponte que se cria entre o que se publica e os valores inerentes à construção da marca e da audiência. (valores presentes: simplicidade, clareza, proximidade, sobriedade, respeito, confiança, transparência, a res publica, valor social de proteção e igualdade do coletivo, responsabilidade, ética, promoção de uma sociedade mais equilibrada e coesa, <i>governance</i>, relevância, credibilidade)</p>	<p><b>Valor de Conteúdo</b></p> <p>Apesar da presença de alguns parágrafos curtos, do espaçamento e de alguma “linkagem”, há um acentuado desfasamento relativamente ao registo <i>web</i>. O conceito de hipermédia é pouco explorado, a escrita é eminentemente voltada para os meios tradicionais, pouco complementada, muito descritiva.</p>
<p><b>Valor de produção</b></p> <p>Front End   a empresa que desenvolveu a plataforma é qualificada para o efeito, tendo já realizado trabalhos para entidades ligadas ao poder administrativo governamental</p>	<p><b>Valor de utilidade</b></p> <p>Deixar comentários                  Submeter formulários de participação                  Registar órgãos de comunicação social (publicações periódicas, empresas jornalísticas e noticiosas, rádio, televisão e programas televisivos distribuídos exclusivamente via Internet)                  Aceder a todo o espólio deliberativo</p>

## Avaliação do edifício digital

<b>Usabilidade</b>	<b>Eficiência</b>	Verifica-se. As páginas são completamente carregadas em menos de 8 segundos.	
	<b>Efetividade</b>	Verifica-se. Todas as indicações de ação são passíveis de serem completadas, assim como todas as páginas funcionam corretamente.	
	<b>Facilidade de Aprendizagem</b>	O <i>site</i> é muito intuitivo e funciona de forma muito simples: um clique corresponde à abertura da página indicada no link. Tem um barra de navegação principal bem estruturada e direcionada, presente em todas as páginas e secções.	
	<b>Tolerância ao Erro</b>	Para além da efetividade de todas as páginas (ausência de erros de navegação), é sempre possível retroceder. O <i>site</i> está livre/isento de erros de navegação e utilização.	
	<b>Envolvência</b>	A experiência que o <i>site</i> permite é desprovida de uma potencial ligação emocional. Não se trata portanto de uma experiência de tom envolvente, ainda que não seja propriamente desagradável. Pode caracterizar-se como uma experiência metódica, racional; não está sujeita ao caráter impulsivo do utilizador.	
	<b>Compatibilidades</b>	O <i>site</i> é compatível com os browsers e sistemas operativos existentes no mercado.	
	<b>Visualização (rolagem vertical/horizontal)</b>	É necessário a rolagem vertical para aceder a informação primária em quase todas as páginas.	
	<b>Adequação ao público-alvo</b>	As habilidades necessárias para a utilização da interface coadunam-se com as partilhadas pela parte do público-alvo que está familiarizado e tem acesso à Internet (o que não acontece com mais de 50% da população portuguesa). Necessidade de dominar ferramentas básicas de navegação e de consulta/serviços (preenchimento de formulário, por exemplo). A não necessidade de ter uma conta/login para acesso a quase todas as secções do <i>site</i> expande esta uniformização de capacidades.	
<b>Estrutura</b>	<b>Arquitetura do Site</b>	<i>Full Mesh</i> – a estrutura hierárquica pura é raramente usada e as ligações estabelecem-se de forma a que a todo o momento possamos mudar de caminho de leitura	
	<b>Aparência/ layout</b>	<b>Consistência/coerência das fontes, cores e imagens</b>	Total consistência e coerência das fontes, cores e imagens (estas são sempre reais/fotos ou cartazes de eventos e capas de publicações). As cores são sempre as que marcam a identidade visual da organização e as fontes são sempre as mesmas. Em todas as secções do <i>site</i> , os títulos, o corpo de texto e os separadores obedecem à mesma formatação.

<b>Aparência/ layout</b>	<b>Nº de fontes usadas</b>		Duas fontes em uso.
	<b>Nº de cores usadas</b>		Quatro cores em uso: vermelho, preto, branco e cinzento.
	<b>Equilíbrio do <i>layout</i> da página</b>		Ao estabelecer uma disposição uniforme ao longo do <i>site</i> , onde a leitura se foca na área central e as zonas periféricas servem de suporte de navegação, as páginas são equilibradas, conseguindo conciliar os diferentes momentos textuais de forma harmoniosa.
	<b>Legibilidade/ clareza</b>		Apesar dos títulos usarem uma fonte serifada, o corpo de texto é bastante legível (sem serifas). A este indicador acresce o contraste benéfico entre o fundo, as caixas de texto e o texto.
	<b>Direcionamento da leitura</b>		A leitura é orientada na vertical. Na <i>homepage</i> somos direcionados para a esquerda, enquanto que nas restantes, o conteúdo principal da página se concentra à direita, com subsecções à esquerda.
<b>Facilidades para cidadãos com necessidades especiais (Resolução do Conselho de Ministros nº96/99)</b>	<b>Conceção das páginas</b>	<b>Simplicidade no posicionamento dos conteúdos nas páginas</b>	Apesar da <i>homepage</i> ser muito confusa, por concentrar muitas ligações e imagens (em mudanças cíclica), as restantes páginas são apresentadas de forma mais simplista, concentrando à esquerda as subsecções e suportes de navegação e à direita os conteúdos propriamente ditos.
		<b>Formato texto sempre que possível</b>	Sim. Uso quase abusivo do formato texto.

			<b>Evitar o uso supérfluo de gráficos, imagens e sons</b>	O <i>site</i> é essencialmente textual, sendo quase inexistente a presença de gráficos, imagens e som.
			<b>Evitar a compreensão da informação por diferenças de cor</b>	A compreensão com base em diferenças de cor é inexistente.
			<b>Contraste fundo/texto</b>	Verifica-se contraste fundo/texto. Com a exceção da <i>homepage</i> , onde há uma caixa de texto de fundo vermelho com letras brancas, todo o texto está a preta ou vermelho em fundo branco.
			<b>Minimizar utilização de tabelas</b>	Não há recurso a tabelas.
			<b>Motor de pesquisa na primeira página</b>	Verifica-se presença de motor de pesquisa na primeira página.
	<b>Identificação gráfica da estrutura</b>	É possível, ainda que muito confusa, uma vez que é muito extensa e ramificada. Labiríntica e não linear.		
	<b>Lógica de organização do conteúdo</b>	O conteúdo está organizado por macro-áreas, ligadas à natureza da instituição e à atividade que desenvolve. Tratam-se de áreas mais ou menos delimitadas, estanques, que dão ao utilizador uma noção clara do que pode esperar naquele separador.		
	<b>Consistência dos elementos de navegação</b>	Ao longo de (quase) todas as páginas há uma barra de navegação principal no topo, repetida (com um outro aspeto) na parte final das páginas. Para além deste elemento, os botões de navegação têm todos o mesmo aspeto/relevo na página. As barras verticais de navegação dentro das secções e subsecções têm todas o mesmo aspeto e posicionamento.		
	<b>Estímulo à navegação/proactividade do utilizador</b>	O <i>site</i> tem uma lógica de navegação muito passiva, e apesar de exigir uma leve proactividade dos utilizadores, obriga a uma grande procura (por vezes confusa) com entradas duplicadas para determinados conteúdos. Verifica-se uma grande exigência ao nível do empenho que		

		concerne às metáforas de navegação (pela parte dos leitores), mas a confusão que é apresentada na <i>homepage</i> não estimula.
<b>Conteúdos</b>	<b>Conformidade com: Objetivo Público-alvo</b>	Verifica-se conformidade com o objetivos. Ao nível do público-alvo, uma vez que uma grande franja está afastada da possibilidade de aceder ao <i>site</i> , esta conformidade apenas se verifica ao nível dos públicos especializados, como os jornalistas, os académicos, e da percentagem de cidadãos que acede à Internet.
	<b>Rigor</b>	O <i>site</i> é rigoroso ao nível da clareza e assertividade dos conteúdos textuais. Contudo, falha, por exemplo, ao aplicar o Novo Acordo Ortográfico em alguns momentos e não noutros.
	<b>Promoção da leitura dinâmica</b>	Não há promoção de uma leitura dinâmica.
	<b>Organização do conteúdo/armazenamento interno</b>	Existência de um motor de pesquisa na <i>homepage</i> onde se pode fazer uma busca, por tags ou no glossário, de notícias, decisões e publicações. Há um outro motor de pesquisa no separador das deliberações. É possível aceder a toda a base de dados ou direcionar a pesquisa para determinado momento ou tema. Contudo, os resultados da busca não são muito claros ou direcionados.
	<b>Identificação e descrição do organismo</b>	Verifica-se.
	<b>Contactos</b>	Verifica-se.
	<b>Publicações</b>	Verifica-se.
	<b>Legislação pertinente</b>	Verifica-se.
	<b>Eventos</b>	Verifica-se (no separador “Sobre a ERC”).
<b>Relatórios de contas</b>	Verifica-se.	

	<b>Plano de atividades e orçamento</b>	Não se verifica.
	<b>Perguntas Frequentes</b>	Verifica-se.
	<b>Novidades</b>	Verifica-se. (Notícias e <i>slideshow</i> em destaque na <i>homepage</i> )
	<b>Formulários para <i>download</i></b>	Não se verifica.
	<b>Atualização da informação</b>	A informação do <i>site</i> é atualizada quase todos os dias, ainda que só apareçam novas entradas nas “Novidades” quando tal se justifica (assuntos diretamente relacionados com a ERC). A informação tem atualidade mais ou menos prolongada no tempo, pela natureza normativa das aplicações.
	<b>Ferramentas de comunicação sincronizadas</b>	Não se verifica.
	<b>Elementos dinâmicos (hipermédia/som / video)</b>	Escassez de elementos dinâmicos. (Aproximação a estes elementos apenas verificada nos ficheiros audiovisuais das audições parlamentares)
	<b>Versões do <i>site</i> em outras línguas</b>	Não se verifica. Apenas em Português.
<b>Acessibilidade</b>	<b>Registo do <i>web site</i> em motores de pesquisa</b>	Sim. (Google, Bing, etc.)
	<b>Links em outros <i>websites</i></b>	Outros <i>websites</i> ou <i>weblogs</i> da área. (GMCS, grupos de trabalho a que pertence)

	<b>Compatibilidade de browsers</b>	O <i>site</i> é compatível com os browsers e sistemas operativos existentes no mercado.	
	<b>Rapidez no download da primeira página</b>	Tempo superior a três segundos.	
	<b>Leitura e alterações de suporte</b>	Grande dificuldade em aceder ao <i>site</i> em dispositivos móveis. Inexistência de versões que se adaptem aos suportes emergentes, como o tablet e o smartphone. Inexistência de aplicações móveis.	
<b>Navegabilidade</b>	<b>Autonomia do utilizador</b>	<b>Grau de presença da metáfora navegação</b>	Muito forte.
		<b>Liberdade de acesso ao conteúdo</b>	Quase total (acesso restrito, <i>mediante</i> login, numa secção relativa aos órgãos de comunicação social – Portal das Rádios e Portal TV). Não há obrigação de seguir um caminho de leitura.
		<b>Possibilidade de recuperar ações de navegação</b>	O próprio <i>site</i> não dispõe de ferramentas de recuperação de ações de navegação.
		<b>Elementos de navegação</b>	Barras de navegação (topo e final das páginas); barra vertical à direita, na <i>homepage</i> . O logótipo no topo esquerdo da página leva sempre para a <i>homepage</i> , ainda que não haja uma indicação óbvia disso. Nas restantes páginas há a barra de navegação no topo e no final e a barra vertical à esquerda.
		<b>Aprendizagem do sistema de navegação</b>	Como funciona sempre da mesma forma e assenta na simplicidade clique/separador, a navegação é de fácil aprendizagem.
		<b>Vínculos diretos a informação essencial</b>	Verifica-se a existência de alguns na <i>homepage</i> , na barra de navegação vertical, à esquerda. Contudo, não se verifica nenhum vínculo direto para as

			deliberações, o mais importante no <i>site</i> .
		<b>Previsibilidade de navegação</b>	Verifica-se, devido ao nível acentuado de consistência/coerência de todo o <i>site</i> .
		<b>Mecanismos de ajuda</b>	Inexistentes. (apenas perguntas frequentes)
<b>Ligações na primeira página</b>		<b>Identificação e descrição do organismo</b>	Verifica-se.
		<b>Publicações</b>	Verifica-se.
		<b>Formulários</b>	Não explícito. (Balcão Virtual)
		<b>Novidades</b>	Verifica-se.
		<b>Primeira Visita</b>	Não se verifica.
		<b>Contactos</b>	Verifica-se.
		<b>Mapa do Web Site/fluxograma</b>	Verifica-se.(Ainda que apenas no fundo da página, depois de fazer o <i>scroll down</i> total)
		<b>Motor de busca</b>	Verifica-se.
		<b>FAQ</b>	Verifica-se.
		<b>Barras de Navegação com as principais secções do <i>site</i></b>	Verifica-se. Reproduzida duas vezes em cada página – topo e fundo.
	<b>Ligação à página inicial</b>	Verifica-se. No logótipo da ERC.	
	<b>Rapidez no</b>	Verifica-se. Menos de oito segundos.	

	<b>download das páginas</b>		
	<b>Ligações Internas</b>	Verifica-se.	
	<b>Ligações Externas</b>	Possibilidade de enviar para email, impressão, partilha no <i>Facebook</i> e no <i>Twitter</i> e classificação como favorito.	
<b>Serviços</b>	<b>Formulários para download</b>	Não se verifica.	
	<b>Preenchimento e declarações/ formulários</b>	Verifica-se. Formulário para efetuar participação.	
	<b>Interação com/entre cidadãos</b>	<b>Serviço newsletter</b>	Verifica-se.
		<b>Correio eletrónico</b>	Não se verifica.
		<b>Fórum</b>	Não se verifica.
		<b>Chat</b>	Não se verifica.
		<b>Livro sugestões/ reclamações</b>	Verifica-se (na secção “Comentários e Sugestões”).
		<b>Interação entre utilizadores</b>	Não se verifica.
<b>Utilização extra contexto interface</b>	Verifica-se possibilidade de partilha no <i>Facebook</i> e no <i>Twitter</i> das páginas.		
<b>Gestão</b>	<b>Indicadores de gestão</b>	Não se verifica.	
	<b>Satisfação dos utilizadores</b>	Não se verifica.	
	<b>Controlo dos conteúdos</b>	O mapa do sítio consiste numa lista de conteúdos (ainda que seja uma separação temática um pouco grosseira)	

<b>Privacidade, Proteção de dados individuais e Segurança</b>	<b>Avisos Legais</b>	Verifica-se, assim como a indicação de copyright e reserva de direitos de autor.
---	----------------------	--

## 6.1) Leitura Crítica dos dados<sup>33</sup>

*Artigo 77.<sup>334</sup>*

*Sítio eletrónico*

*1– A ERC deve disponibilizar um sítio na Internet, com todos os dados relevantes (...) da sua atividade e ainda todas as deliberações que não digam respeito à sua gestão corrente.*

*2– A página eletrónica serve de suporte para a divulgação de modelos e formulários para a apresentação de requerimentos por via eletrónica, visando a satisfação dos respetivos pedidos e obtenção de informações em linha, nos termos legalmente admitidos.*

*3– O teor das sentenças ou acórdãos comunicados à ERC, nos termos do n.º 2 do artigo 10.º dos presentes Estatutos, são obrigatoriamente publicados no sítio eletrónico da ERC.*

### 6.1.1) Identificação do website

O *site* da Entidade Reguladora para a Comunicação Social está alojado no domínio <http://www.erc.pt>. O url<sup>35</sup> é simples, constituído apenas pela sigla que, habitualmente, nomeia a organização, facilmente retido na memória e isento de possibilidade de confusões, quando um utilizador tenta aceder a esse endereço. A plataforma, tal como a conhecemos, remonta a fevereiro de 2011, uma vez que se trata da segunda versão do *site* disponibilizada, desde o aparecimento da ERC em 2006<sup>36</sup>. Este é um ponto que desde logo nos chama a atenção para a instabilidade comunicativa da ERC, uma vez que, não havendo uma mudança nem ao nível das chefias – o Conselho Regulador, no caso -, nem ao nível da identidade visual da organização,

<sup>33</sup> Os dados que se apresentam foram recolhidos durante o mês de janeiro de 2012, pelo que nos abstermos de responsabilidade pela mudança de algum aspeto que, tendo sido retratado e lido de uma forma, não se encontre atualmente nesse estado. Passamos, então, a apresentar os dados que resultaram da recolha orientada pelo guia que descrevemos no separador anterior. Apresentamos, inicialmente, o quadro que emergiu da leitura e discutimos, depois, essa recolha.

<sup>34</sup> Artigo 77.<sup>3</sup> dos Estatutos da Entidade Reguladora para a Comunicação Social

<sup>35</sup> *Uniform Resource Locator*, trata-se do endereço de um recurso disponível na rede.

<sup>36</sup> Imagens do primeiro *site* da ERC – ver anexo 4.

não se encontra, por parte da instituição nenhum tipo de justificação para não ter, de raiz, pensado numa forma bem articulada de conceber o *site*, tendo sentido a necessidade de contratar uma empresa – a Front End<sup>37</sup> - para tratar do design e desenvolvimento de uma nova versão, à partida mais adequada ao contexto.

Ainda que tenha sido contratada uma empresa para levar a cabo a construção, cabe a funcionários da ERC tratar da administração e gestão dos conteúdos. Desta forma, percebe-se que o trabalho da Front End terminou com o lançamento do *site*, não havendo, atualmente, uma dinâmica colaborativa entre *design* e desenvolvimento e administração dos conteúdos. A mensagem modifica-se e adquire contornos delineadores nos suportes por onde passa, refletindo esta mutação no próprio processo de receção e perceção da mensagem. A forma e o conteúdo são separadamente definidos e trabalhados. Esta é uma realidade que, como vamos ver em maior pormenor mais à frente, desemboca numa dissonância entre formas de chegar à informação e a informação propriamente dita.

### **6.1.2) Quadro de trabalho para um planeamento a longo prazo**

Feita a identificação, passemos ao quadro de trabalho para um planeamento a longo prazo do *website*. Este sítio eletrónico trata da Entidade Reguladora para a Comunicação. Não é um espaço que se debruça sobre as políticas mediáticas em Portugal, mas um espaço que providencia suporte de divulgação organizacional *online*, relativamente à atividade da ERC, organização que atua no âmbito da regulação mediática no contexto português.

No que concerne à audiência, ou seja, aos públicos que se prendem diretamente, a questão de definição carece de alguma reflexão. Ao trabalhar no domínio da actuação mediática, a ERC trabalha para e com a sociedade. De facto, não podemos esquecer a matriz criadora de um modelo conceptual no qual a ERC é socialmente construída. Atendendo ao cariz de um *site* como este, o público da organização é, necessariamente, o público da plataforma, uma vez que esta se constitui como forma privilegiada e primária de início de conversação. Desta forma temos que nomear, enquanto macro-público, a sociedade, na sua dimensão mais geral, ou seja,

---

<sup>37</sup> <http://www.frontend.pt/> (acedido em setembro de 2011)

os cidadãos, e (teoricamente) abrangente na totalidade. Contudo, e uma vez que a construção do *site* se dirige para tal, não podemos deixar de nomear, enquanto públicos, os jornalistas, as empresas de comunicação social, as agências noticiosas e os académicos da área. De um modo geral, todos os que, de alguma forma, se relacionam diretamente com a atividade mediática e tomam consciência disso são considerados públicos deste *site*.

Não obstante este teórico carácter de direcionamento da mensagem para todos, estamos muito longe de nos encontramos na presença de um meio que seja omnipresente na vida dos portugueses. Confrontando os dados presentes na Caracterização do Cenário Português, no ano em que a ERC foi estabelecida a taxa de utilização da Internet era de apenas 35,7%, subindo este valor para 38,9% em 2008. Atendendo à franca concentração de comunicação da ERC no registo *online*, a escolha de um *website* para plataforma por excelência de contacto com os públicos falhou quase 70% da população portuguesa. Como tivemos oportunidade de refletir nos capítulos iniciais deste trabalho, a regulação mediática toca áreas de extrema sensibilidade, no âmbito da cidadania democrática. Contudo, atualmente mais de metade da população portuguesa está fora do alcance da comunicação da ERC. Assim, quase podemos classificar o *website* da ERC como se ele fosse do tipo *business-to-business* (Siegel, 1997:155), reorganizando a lógica de estabelecimento dos públicos. O *site business-to-business* seria, então, uma espécie de *site* especializado, trabalhando ativos estratégicos que as organizações usam para criar pontes com ‘clientes potenciais’, assim como monitorizar os que já existem. Desta forma, temos, na prática, como público/audiência deste *site* os profissionais da área, os académicos e um círculo elitista de cidadãos (uma vez que apenas os quadros superiores têm uma taxa de 100% de utilização da Internet) que, tendo conhecimentos e hábitos de navegação, pode visitar o *site*. Evocando a categorização de públicos de Dewey (*cit. in* Grunig & Hunt, 1984), os que constitucionalmente deveriam ser públicos estão concentrados na categoria ‘não público’, uma vez que não há uma opção estratégica básica, por parte da organização, que despolete o reconhecimento das consequências e o estabelecimento de vínculos.

Galvão Meirinhos (1998) estabeleceu uma série de princípios que deviam assistir a todas as aplicações multimédia ou hipermédia, corroborando, assim, a sua qualidade. Um desses princípios é, precisamente o da Necessidade Temática. Este princípio estabelece que todos os *websites* devem responder a uma necessidade específica, de forma a orientar o design dos sistemas hipermédia para um desenvolvimento que acompanhe as especificidades dos públicos aos quais este sistema deliberadamente se dirige. É neste sentido que a necessidade

primária da audiência é conhecer a ERC, uma vez que a dimensão humana tem uma forte resistência a aderir a ideias que se localizam fora da sua zona de vivência. Desta forma, conhecer a ERC, integrar-se na dinâmica do espírito da regulação mediática e perceber o seu funcionamento é fundamental para que os cidadãos possam exercer o seu direito de participação na ação reguladora conscientemente (designadamente no envio de participações). Para além disto, é uma necessidade da audiência, estatutariamente estabelecida, conhecer e ter acesso às deliberações e à atividade do Conselho Regulador.

Pode ler-se no primeiro separador da barra de navegação principal da ERC (Sobre a ERC) o seguinte: “De acordo com os Estatutos, este sítio irá disponibilizar todos os dados relevantes sobre a atividade da ERC, servindo igualmente de suporte e interface, não só com as entidades que com a ERC se relacionem, mas também com o público em geral.”<sup>38</sup> Como vimos, também na revisão da literatura, há teóricos (como Scheinshon, 1998) que defendem que o público em geral é uma incorreção de designação, uma vez que tal não existe. Contudo, esta é uma citação que nos permite avançar na leitura do planeamento estratégico, nomeadamente focando os objetivos e a informação que é divulgada. De facto, podemos fundir estes dois tópicos, uma vez que a partir do momento em que estabelecemos os objetivos, definimos a informação que deve ser divulgada. Os objetivos deste *site* nunca poderão alienar-se dos objetivos de um *site*, em sentido abstrato, como, por exemplo, o aumento da visibilidade da organização (Carrera, 2009). Desta modo, ser plataforma primordial de comunicação externa da ERC, informar os cidadãos e estabelecer contacto com os públicos seria a trilogia propulsora de objetivos do *site* da ERC. A informação a divulgar, neste sentido, é uma conjetura quadrangular de: o que é a ERC, o que faz a ERC, o que promove a ERC e com quem se relaciona a ERC. Assim, cobre-se, desde logo, o território de ação da Entidade Reguladora – desde a descrição do órgão às deliberações - que se encontra na berlinda da comunicação organizacional externa e que, segundo os Estatutos, encontra abrigo na plataforma digital.

Relativamente aos elementos gráficos que compõem o aspeto visual do *site*, encontramos o logótipo da ERC, fotografias e imagens alusivas a atividades da ERC (em forma de *slideshow* na *homepage*) e pequenos ícones que ilustram títulos de secções e subsecções. As páginas possuem, ainda, uma pequena barra icónica com hiperligações para *email*, impressão, favoritos, *Twitter* e *Facebook*.

---

<sup>38</sup> Disponível em <http://www.erc.pt/pt/sobre-a-erc> acedido em setembro de 2012.

As atualizações, segundo uma informação que é disponibilizada no canto inferior direito da *homepage*, são efetuadas em regime diário (ou, no limite, com o intervalo de um ou dois dias). Este tipo de ação demonstra uma preocupação em não perder nenhum episódio da narrativa da ERC na emissão da divulgação. Compassadamente rotineira, esta atualização transparece três coisas: a ERC é uma organização ativa, o cuidado em transmitir com a máxima atualidade as informações, o cuidado em transmitir com a máxima atualidade que a ERC é uma organização ativa. Podemos, contudo, ler nas entrelinhas uma certa necessidade de efetivamente parecer, ao invés de ser, considerando um sistema quase “forçado” de atualizações à maneira de operação cosmética de demonstração de atividade.

Seguindo na leitura, encontramos o quadro valorativo tático-estratégico de David Siegel (1997). Os *Branding Values* estão concentradamente presentes no caráter gráfico do *site*. De facto, a experiência visual que transmite é a da identidade da marca: o logótipo sempre presente, as cores utilizadas no logótipo a colorir todo o *site* (vermelho, preto e cinzento), fotografias com os membros do CR (em ações específicas) no *slideshow* da *homepage*. Podendo, por vezes, pecar por excesso (uma vez que pode tornar um pouco pesado em termos de leitura), no final de todas as páginas pode ler-se “Entidade Reguladora para a Comunicação Social”, assim como a morada e os contactos da sede da organização. Desta forma, podemos, sem margem, de dúvida dizer que o *branding* é um valor que assiste ao *website* da ERC, ainda que essa presença pudesse ser mais bem gerida e direcionada, facilitando um pouco a leitura. Esta gestão poderia ser mais assertiva, colocando os elementos com maior *branding value* em locais estratégicos para captar a atenção do utilizador, evitando a repetição exaustiva. Neste sentido, o recurso aos estudos com base no *eye tracking* seria, por exemplo, um investimento para o *site*, não só nesta área, mas também numa visão panorâmica de análise da plataforma.

No que concerne ao valor notícia e ao impacto da informação veiculada, podemos confirmar a presença deste índice valorativo na novidades em destaque a figurar na *homepage*, relativamente a deliberações e decisões dos órgãos institucionais, iniciativas, projetos e publicações nas quais a ERC se envolve. Este *site* tem um grande valor informativo, no que toca ao seu estatuto de fonte de publicação e divulgação primária da Entidade, ou seja, é o primeiro local no qual o maior bloco de informação é inicialmente publicado. Além disso, esta informação agrupada nas novidades em destaque está devidamente datada e contextualizada.

O *site* corresponde ao tom de sobriedade e seriedade que a audiência atribui, teoricamente, a uma instância de regulação, pelo seu cariz de defesa do interesse público e dos

direitos cívicos. As cores e a disposição espacial do *site* são simples, assim como a escrita, contudo, podemos tecer uma ponte de ligação com um público tendencialmente mais velho e especializado/qualificado, uma vez que se prende com um tom mais conservador e tradicional de comunicar as instituições públicas (a organização fatalista, nos termos de Grunig & Hunt, 1984). Baseia-se, assim, nunca lógica de verdade e correção da informação. Contudo, falha na questão fundamental da abertura a alguma forma descentralizada de regulação e, assim, no encontro efetivo com a audiência. Este ponto não ficará, contudo, completamente esclarecido, uma vez que, aqui, sentimos a necessidade de observar, de igual forma, a audiência, de modo a perceber se os valores veiculados e o trabalho desenvolvido se coadunam com as necessidades reais e, por sua vez, provocam uma sensação de satisfação no pós-experiência de navegação. O busílis da questão assenta, neste ponto, no facto de que há a necessidade de repensar a audiência de um *website*. Atualmente, conforme referem Alonzo e Martinez (2003: 279), lidamos com uma realidade “onde a audiência se transformou em usuário ou utilizador”, criando com a própria organização uma equipa de “*gatekeeping* misto”. Assim, as dificuldades inerentes a esta mudança, porque um maior desafio se impõe, tornam organizações menos preparadas e atentas, como é o caso da ERC, mais vulneráveis ao crivo do público, uma vez que não são capazes de explorar a potencial possibilidade de segmentação da mensagem que uma rede de meios horizontal, interativa e plena de diversos fluxos de informação permite.

Os valores competitivos que incluímos na grelha de análise não serão contemplados nesta análise, uma vez que tal não se justifica no contexto da Entidade Reguladora para a Comunicação.

Nos valores táticos encontramos, então, o valor de design, o valor do conteúdo, o valor de produção e o valor de utilidade. No valor de design, em busca de uma situação em que os objetivos do *site* tenham sido traduzidos numa experiência visual, encontramos as cores (preto, vermelho, branco e uma gama de cinzas), assim como o *layout* e a arrumação atribuída aos conteúdos enquanto formas muito metódicas, densas e sólidas de apresentar o *website*. Há, então, uma ponte que se cria entre o conteúdo publicado e os valores que devem estar inerentes à construção da marca e da audiência. Focando, agora, a utilização cromática, vemos que houve uma opção por cores que frequentemente estão ligadas à sobriedade, ao respeito, à confiança, ao valor social de proteção e igualdade do coletivo, à responsabilidade, à credibilidade. Contudo, não nos podemos restringir à experiência cromática, enquanto ponte para uma coadunação entre experiência visual de navegação e transmissão de valores. Segundo a nossa revisão

bibliográfica (Black, 2002; Freedman, 2006; Puppis, 2008, 2010), deveriam assistir, também, a essa experiência a simplicidade, a clareza, a proximidade, a confiança, a transparência, a *res publica*, a ética, a promoção de uma sociedade mais equilibrada e coesa, a *governance* e a relevância social.

Passando, agora para o valor de conteúdo, podemos dizer que este representa uma grande lacuna da presença da ERC na *web*. Apesar de registarmos a presença de alguns parágrafos curtos, do espaçamento entre as manchas de texto e do estabelecimento de alguns *links*, há um acentuado desfasamento relativamente ao registo *web*. O conceito de hipermédia – “modalidade de hipertexto que se constrói mediante nós de texto, imagens e sons, e que possui uma interface gráfica na qual as ligações são indistintamente textos ou ícones” (Salaverría, 2003: 120) - é pouco explorado, a escrita é eminentemente voltada para os meios tradicionais, pouco complementada com outros meios (como o audiovisual, por exemplo) e muito descritiva. O conceito de hipermédia podia ser, neste caso, um trunfo de diferenciação do *website* da ERC, relativamente a outras entidades de administração governamental, uma vez que poderia promover uma navegação de valor ativo acrescentado para os utilizadores.

O *website* da ERC foi criado pela Front End, tratando-se de uma empresa devidamente qualificada e constituída para o efeito, tendo já realizados trabalhos para outras organizações ligadas à administração governamental. Desta forma, vemos, por parte da ERC uma preocupação em conferir o valor tático de produção ao seu *website*, ainda que, depois, não se registre uma preocupação continuada na área.

Por fim, neste quadro estratégico-tático valorativo, encontramos o valor de utilidade. No *site* da ERC os utilizadores podem: deixar comentários, submeter formulários de participação/queixa, registar órgãos de comunicação social (publicações periódicas, empresas jornalísticas e noticiosas, rádio, televisão e programas distribuídos exclusivamente via Internet); aceder a todo o espólio deliberativo. Apesar de parecer, à primeira vista, uma lista redutora, a questão é que o *site* permite executar uma série de ações (não estamos, contudo, a dizer que tem a melhor forma de as executar) onde o mais gritante é a inexistência de uma plataforma efetiva de conversação direta, à maneira de um fórum, no qual se pudesse partilhar informação quer entre os cidadãos, quer entre os cidadãos e a ERC. Encetar uma linha de diálogo serviria, por exemplo, para auxiliar a submissão de um formulário de participação. A abertura de linhas diretas de comunicação, criando uma ideia de *one-to-one* seria fundamental para criar uma real zona de conforto para os cidadãos, na ERC.

### 6.1.3) Avaliação do Edifício Digital

Tomamos agora o rumo da segunda parte da nossa grelha de leitura crítica: a avaliação do edifício digital. Tratando-se de uma parte que assume, desde logo, um carácter eminentemente performativo, perceberemos se as escolhas tomadas pela organização e refletidas por nós na parte do quadro de trabalho a longo prazo se refletem neste momento.

#### A Usabilidade

A Usabilidade é o primeiro critério a surgir na grelha. De uma maneira geral, podemos dizer que o *website* cumpre com este requisito, ainda que apenas de uma forma básica. Exploreemos, por isso, um pouco melhor os dados que conseguimos recolher neste campo. Segundo a literatura usada como base de trabalho para a construção desta grelha de análise, a usabilidade de um *site* prende-se com questões de produtividade. Tomando o primeiro indicador, a eficiência, como exemplo, refletamos sobre a questão. Segundo a nossa observação, verifica-se a eficiência, uma vez que as páginas são completamente carregadas em menos de oito segundos. Este é um intervalo temporal referido como padrão, numa outra grelha de análise de *websites* concebida por Amaral (s/d). A ideia de que maximizar a eficiência é contribuir para o aumento da produtividade tem referência em Tognazzini (2003). Segundo o autor, devemos olhar para a eficiência de um *site* como um indicador direto da produtividade do utilizador e não da máquina, ou seja, do computador. Neste sentido, apropriamo-nos da ideia de que, uma vez as pessoas valem (e custam) mais do que as máquinas, é essencial que se promova o aproveitamento máximo do tempo que um utilizador despende num determinado *website*. Desta forma, estando o *website* da ERC preparado para carregar todas as páginas em menos de oito segundos, há a capacidade de manter o utilizador ocupado quase ininterruptamente na navegação, assegurando que não haja desistências num primeiro contacto utilizador/interface. Este aspeto é bastante positivo, na medida em que há um mecanismo que está preparado para tentar prender a atenção dos utilizadores. O mesmo podemos dizer quanto à eficiência, uma vez que conseguimos atingir uma completude plena das ações de navegação que o *website* oferece. Ao disponibilizar um *site* onde todas as páginas funcionam corretamente, a ERC objetiva-se numa ação de funcionamento estável e regular.

Galvão Meirinhos (1998), a propósito da facilidade de aprendizagem do funcionamento do *site*, enuncia o Princípio da Uniformidade Funcional, segundo o qual podemos perceber que é

um contributo positivo para o sucesso de um *website* que as regras de funcionamento sejam padronizadas, com funções remetidas para zonas fixas, assim como no fomento de uma certa uniformidade icónica. De facto, o *website* da ERC potencia uma utilização bastante intuitiva e simples, com botões de ação muito direcionados e diretos. O facto de haver uma barra de navegação principal bem estruturada e presente em todas as páginas e secções é uma mais-valia para a orientação do utilizador. No que toca à tolerância ao erro, podemos atestar a sua inexistência. Para além da efetividade de todas as páginas, é sempre possível retroceder, utilizando as ações disponibilizadas pelo browser de que o utilizador se serve para aceder ao *site*. Este browser pode ser qualquer um dos que estão disponíveis no mercado, assim como o sistema operativo. Contudo, é necessário que se proceda à rolagem vertical para aceder a informação primária em quase todas as páginas. Por outras palavras, apesar do *website* ter sido concebido para ser visitado em todos os softwares, a sua projeção dimensional não contemplou o tamanho dos ecrãs *standard* do mercado. O facto de a informação não estar imediatamente disponível num primeiro olhar pode provocar um certo grau de indiferença por essa mesma informação. Com estas situações, a ERC incorre no risco de deixar na penumbra informação importante, uma vez que não disponibiliza de forma espontânea a totalidade da mensagem, obrigando o utilizador a explorar, sem garantia de contrapartida, se há informação de relevo na superfície “oculta” da página. Não obstante se entender que em subsecções com um maior número de unidades textuais não seja possível uma outra alternativa, seria imperativo que a *homepage* fosse concisa e permitisse uma visão panorâmica, geral e completa da mensagem que o *website* pretende transmitir. Ao ser porta de entrada, a *homepage* pode também ser uma saída imediata.

Apesar de uma usabilidade apenas ligeiramente maculada, a experiência que o *site* promove é vazia de uma potencial ligação emocional. Está, por isso, longe de estabelecer uma relação envolvente/atraente com o utilizador, ainda que não seja propriamente desagradável. Podemos caracterizar como metódica e racional a experiência de navegação que é disponibilizada. O modelo conceptual da ERC não se afasta destas características, uma vez que a regulação mediática socialmente pensada não se deve basear em emoções, mas em argumentos racionais debatidos numa conversação pública, partilhada, longe de caracteres impulsivos.

Este ponto leva-nos, assim, à adequação das habilidades necessárias para a utilização do *website* ao público-alvo. Como já tínhamos visto, o *site* é de fácil utilização. Desta forma,

podemos dizer que a adequação existe, mas apenas para a parte que está familiarizada com o acesso à Internet e que, como já vimos também, está bastante afastada de uma quota satisfatória. Para utilizar o *website* da ERC, é necessário dominar ferramentas básicas de navegação, nomeadamente na área da utilização de serviços via Internet, como é o caso do preenchimento de um formulário para apresentação de queixa na ERC. Esta uniformização de capacidades é expandida pelo facto de não ser necessário um registo prévio para acesso à quase totalidade das secções do *site*.

### **Estrutura**

A arquitetura do *site* é o primeiro indicador que estabelecemos para refletir sobre a forma como a estrutura do *website* da ERC está construída e, conseqüentemente, funciona. Segundo a categorização de João Silva (2006: 48), quando visitamos o *website* da ERC estamos na presença de uma estrutura *full mesh*, ou seja, a estrutura hierárquica raramente é utilizada, sendo as ligações estabelecidas de forma a que a todo o momento o utilizador possa mudar o seu caminho de leitura. Uma outra classificação (Noci & Salaverría, 2003: 128) ajuda-nos a situar o *site* ERC numa estrutura de ligações paralelas, onde os retornos são opcionais na navegação. É, de facto, muito complicado de perceber a arquitetura que segue este *site*, uma vez que a linearidade não está muito presente. Em primeiro lugar é muito difícil criar um mapa que nos permita visionar a disposição dos conteúdos ou dispô-los de maneira a que sejam perceptíveis. Os caminhos são bastante labirínticos, podendo mesmo verificar-se a presença na mesma página de duas entradas para determinada secção. Para um *website* como o da ERC, seria mais apropriada, segundo Noci & Salaverría (2003), a utilização de uma estrutura arbórea com retornos, uma vez que, ao permitir uma participação transformativa e construtiva, daria ao utilizador a possibilidade de criar e modificar cenários de navegação, evitando que este se perdesse no *spaghetti code*.

O Princípio da Unicidade Visual (Meirinhos, 1998) ajuda-nos a perceber melhor a questão de observar criticamente a aparência e o *layout* de um *website*, com a finalidade de aferir sobre a sua performance ao nível da aproximação aos públicos. Segundo Galvão Meirinhos (1998), este princípio estabelece que um sistema hipermédia deve assumir um aspeto visual único e um estilo invariável. Um *website* deve ser uma obra de um mestre só e o resultado final deve transparecer precisamente essa ideia. Alargando esta conceção um pouco ao conteúdo, Galvão Meirinhos, citando Bouzá (1997 *cit. in*, Meirinhos, 1998:4), diz que um *website* deve ser

um espaço “onde existe uma homogeneidade verbo-icónica”. Atendendo a estes contributos, podemos entender que há, efetivamente, da parte do *website* da ERC o cumprimento de requisitos mínimos que nos permitam dizer que a aparência e o *layout* estão construídos de acordo com o Princípio da Unicidade Visual. Contudo, é bastante proveitoso refletir sobre os indicadores que estabelecemos para nos ajudar a explorar a questão.

Ao nível da consistência, algumas considerações podem ser tecidas. Devemos reconhecer que há um grande nível de consistência e coerência das fontes e cores utilizadas, assim como das imagens, uma vez que estas retratam sempre uma situação real: ou são fotografias ou cartazes de eventos ou capas de publicações. As cores marcam a identidade visual da marca, ocupando sempre os mesmos espaços. Situação semelhante ocorre com as fontes. Não há imprevisibilidade ao nível da distribuição e presença dos elementos, uma vez que, além destes três elementos referidos – cor, fonte, imagem -, em todas as secções do *site*, os títulos, o corpo de texto e os separadores obedecem à mesma formatação. A ERC está, então, bem encaminhada no que toca ao nível de consistência. Este indicador assume algum relevo neste contexto, uma vez que é a consistência que potencia o reconhecimento da informação (Amaral, s/d), que cria um ambiente de familiaridade previsível para o utilizador, ao longo da sua experiência de navegação. Tognazzini (2003) defende que se deve evitar a uniformidade, todavia, a consistência de um *website* deve ser pensada convenientemente ao nível dos ícones, das caixas de texto, dos botões de ação (a que o autor chama de *small visible structures*), de forma a criar um mapa coerente de orientação, ainda que nos refiramos aqui apenas a uma orientação ciberespacial. Não obstante poder parecer redutor num primeiro olhar, o *site* da ERC utiliza duas fontes e quatro cores. Ao nível das fontes podemos dizer que se trata de uma escolha que, pelo emprego de uma fonte para títulos e outra para corpo de texto, cria uma certa dinâmica visual. O mesmo podemos dizer relativamente às cores. Utilizando as cores do logótipo como paleta de opções, o *design* do *site* soube aproveitar, por exemplo, a gradação de cinzentos para abrir um leque de escolhas cromáticas mais interessante, sem fugir à homogeneidade visual. Evitando a uniformidade, é possível criar uma sensação de dinâmica consistente, criando uma territorialidade virtual própria da organização, na qual os utilizadores se sentem dentro do edifício (digital) da ERC. E, de facto, o *website* da ERC foi projetado num sentido em que o mais importante seja manter a consistência relativamente às expectativas do utilizador.

Ao estabelecer uma disposição uniforme ao longo de todas as secções e páginas do *website*, na qual a leitura se foca numa área central do ecrã e as zonas periféricas concentram

os suportes de navegação, conseguimos detetar um equilíbrio bastante razoável no *website* da ERC. Denota-se um esforço, de modo a conciliar os diferentes momentos textuais de forma harmoniosa, à exceção da *homepage*, onde todos os elementos pecam por excesso e o equilíbrio da página foi preterido em função da superabundância de informação, desproporcional para o espaço.

Em termos de legibilidade e clareza, não foram encontrados problemas. Não obstante ser utilizada uma fonte serifada nos títulos (o que nem sempre é uma escolha acertada, uma vez que as serifas podem ser elementos que dificultam uma leitura clara), o corpo de texto é bastante legível, sendo escrito com uma fonte sem serifas. A este indicador devemos acrescentar a existência de um contraste benéfico entre o fundo, as caixas de texto e o texto.

A leitura é orientada na vertical, tal como na grande maioria do *site* e plataformas atualmente disponíveis. Um problema que surge nesta questão (e do qual já tecemos algumas considerações) é a necessidade de fazer uma rolagem na vertical para aceder ao conteúdo completo da página, mas trata-se, mais uma vez, de um ímpeto (pouco conhecedor) de colocar toda a informação num espaço que não está preparado para tal. Para além de a leitura ser vertical e descendentemente orientada, há ainda outros contributos de direção. Na *homepage* a leitura é direcionada para a esquerda, uma vez que a parte direita concentra uma zona de auxílio à navegação. Nas restantes páginas sucede exatamente o contrário, onde o conteúdo principal da página está numa zona central, tendencialmente à direita, com o suporte de uma barra de subsecções à esquerda. Este contraste não deixa de ser benéfico do ponto de vista da dinâmica da leitura. O Princípio da Simulação Dinâmica (Meirinhos, 1998) defende que, de forma a melhor poder absorver o interesse e esforço do utilizador, os *websites* devem saber criar uma dinâmica própria, uma espécie de vida (ilusoriamente) autónoma, assim como a capacidade de estimular visual e auditivamente o utilizador. Apesar de não haver qualquer esforço por introduzir som no *website*, há a presença de alguns jogos visuais que quebram a monotonia da leitura, conferindo-lhe essa tal simulação dinâmica. É o caso, por exemplo, da quebra que há entre *homepage* e restantes páginas, na qual o olhar do utilizador tem que se readaptar aos momentos de leitura. E, uma vez que a homogeneidade verbo-icónica não é afetada, estamos na presença de um ponto positivo de introdução de dinâmicas visuais de utilização.

Sigamos, por agora, para o indicador que reflete sobre as Facilidades para Cidadãos com Necessidades Especiais. Olhando para a conceção das páginas, facilmente nos apercebemos de que não há uma linear simplicidade no posicionamento dos conteúdos das

páginas. A *homepage*, que deveria ser uma porta de entrada e, por isso, uma passagem facilitadora, é muito confusa: plena de ligações, com a presença do *slideshow*, uma superabundância de botões de navegação, etc. A dinâmica de que falávamos no parágrafo anterior é, neste sentido, demasiado marcada, uma vez que as restantes páginas são apresentadas de forma mais simples, concentrando à esquerda as subsecções e suportes de navegação e à direita os conteúdos propriamente ditos. A *homepage* carece, por isso, de um simplificação, por forma a não “assustar” ou erroneamente acentuar um sentimento de incapacidade aos utilizadores com necessidades especiais.

Há, contudo, a preocupação em usar exclusivamente o formato de texto, colocando de parte gráficos, imagens, sons e tabelas. Ainda que isto possa ser, à partida, tomado como benéfico, complementar a informação com um ficheiro áudio (ou até uma áudio-descrição), com um esquema explicativo, poderia trazer aspetos positivos uma vez que nem só as pessoas com deficiências motoras e mentais são consideradas portadoras de necessidades especiais. Também cidadãos com baixos níveis de escolaridade e poucos conhecimentos informáticos são considerados pessoas com necessidades especiais (Oliveira *et al*, 2003) e, por isso, igualmente dotadas de direitos de informação e participação na ação reguladora.

Neste sentido, é importante salientar que o *website* da ERC promove a compreensão dos conteúdos com base em diferenças de cor. Tognazzini (2003) alerta para o fenómeno do daltonismo (ou *colour blindness*), indicando que 10% dos indivíduos de género masculino (e também alguns dos género feminino) sofrem de distúrbios de compreensão cromática. É, por isso, uma questão de acessibilidade global não transmitir informação através da variação de cor. Quanto ao contraste entre o fundo e o texto, podemos dizer, em relação ao *site* da ERC que esse contraste se verifica, com a exceção da *homepage*, na qual há uma caixa de texto de fundo vermelho com letras brancas. Segundo Tognazzini (2003), o contraste deve ser fomentado ao mais alto nível, ou seja, texto preto em fundo claro. Assim, excluindo o exemplo que referimos, todo o *site* da ERC conta com texto de cor escura (preto e vermelho) em fundos claros (branco e cinzento).

Fechando este bloco sobre as facilidades para cidadãos com necessidades especiais, podemos acrescentar que se verifica a presença de um motor de pesquisa na *homepage*. Apesar de não ser o motor de busca interno mais bem pensado e posto em prática, os utilizadores têm, logo que acedem ao *site*, oportunidade de melhor direcionar a sua experiência de navegação. Esta é, aliás, uma questão que acompanha em demasia a experiência de navegação no *website*

da ERC: as infraestruturas existem, mas são desajustadas, quer do ponto de vista do conteúdo, quer do ponto de vista do utilizador.

Prosseguindo na análise, encontramos a identificação gráfica da estrutura. No *site* da ERC é possível criar essa estrutura, contudo é demasiado confusa e complexa de visualmente traduzir, uma vez que é muito extensa e ramificada, labiríntica e não linear. Foi empreendida, durante a leitura analítica do *site*, uma tentativa de identificação gráfica da estrutura, contudo o insucesso levou-nos a descrever o *site* de forma diferente. Foi possível chegar a uma identificação gráfica da *homepage*, tendo posteriormente desenhado, secção a secção, essa estrutura.<sup>39</sup>

Não obstante esta labiríntica estrutura, podemos verificar uma lógica estruturada de organização do conteúdo. O conteúdo está organizado por macro-áreas, que se prendem essencialmente com questão temáticas ora da natureza da ERC, ora da sua atividade. São áreas mais ou menos delimitadas (“Sobre a ERC”, “Deliberações”, “Estudos e Publicações”, “Legislação”, entre outras), que dão ao utilizador uma noção clara do que poderá encontrar em determinada secção. A divisão e organização ao nível do conteúdo constituem, assim, um mecanismo de apoio à navegação, uma vez que essas macro-áreas não se cruzam ou misturam.

Esta situação contribui em larga escala para criar uma sólida sensação de consistência dos elementos de navegação. Ao longo da grande maioria das páginas, há uma barra de navegação principal, no topo, que se repete (ainda que com outro aspeto gráfico, uma vez que se assemelha a uma espécie de sombra da principal) no final da página. Para além deste elemento omnipresente, os botões de navegação adquirem o mesmo aspeto e relevo na página, assim como as barras verticais de navegação que, para além de partilharem o mesmo aspeto, ocupam o mesmo espaço.

Esta consistência dos elementos de navegação e da lógica de organização do conteúdo revela, por outro lado, que são pouco impulsionadores de um estímulo à exploração da navegação e à proactividade do utilizador. O *site* da ERC apresenta uma lógica de navegação muito passiva e, apesar de exigir um leve sentido de proactividade, este refere-se essencialmente à necessidade de procura exaustiva de conteúdos específicos, alguns deles com entradas duplicadas. Uma vez que a estrutura é fechada, ou seja, acabada, e que não é dada a hipótese aos utilizadores de contribuírem para o funcionamento do *site*, a única exigência ativa que é

---

<sup>39</sup> Anexo 5 – Identificação gráfica da estrutura do site da ERC

posta à disposição do utilizador é a do empenho relativamente à exploração das metáforas de navegação. Contudo, a materialização da estrutura *full mesh* na *homepage* desencoraja o espírito de exploração por parte dos visitantes, especialmente no caso de uma primeira visita.

## Conteúdos

Tendo refletido sobre a Estrutura, foquemos agora as nossas atenções sobre o terceiro critério: os Conteúdos. Os conteúdos estão em conformidade com os objetivos do plano de trabalho a longo prazo do *website*, e dão a conhecer a ERC, assim como a sua atividade. Ao nível do público-alvo, e uma vez que a grande franja dos cidadãos está afastada da possibilidade de aceder à Internet e, por isso, de aceder ao *site*, esta conformidade apenas se verifica ao nível dos públicos especializados, como os jornalistas e os académicos, por exemplo. Atendendo à percentagem de cidadãos que acede à Internet, não temos elementos que provem a inconformidade do conteúdo com as suas características.

No que toca ao rigor, o *site* cumpre os requisitos ao nível da clareza e da assertividade dos conteúdos textuais. Contudo, há uma falha que recorrentemente toma um lugar de relevância, uma vez que aplica aleatoriamente o Acordo Ortográfico<sup>40</sup>. Desta forma, não é perceptível um critério que nos indique se a ERC está ou não a utilizar a nova ortografia oficial, uma vez que há momentos em que usa e outros em que os conteúdos aparecem segundo a antiga ortografia. Para além de criar uma certa confusão, ao nível da leitura, afasta-se do rigor que deve fomentar, sendo uma instituição pública (as instituições públicas portuguesas adotaram este novo regime), nomeadamente numa área onde se dá uma importância especial às questões de língua e de expressão.

Tomando agora, como ponto central a promoção da leitura dinâmica, podemos dizer que não há fortes indícios da sua prática. Enquanto que, anteriormente, falávamos do Princípio da Simulação Dinâmica (Meirinhos, 1998) numa lógica de corroboração da existência de um direcionamento de leitura dinâmico ao nível das estruturas visuais, no toca à leitura do conteúdos, tal não se regista. Isto deve-se, em grande medida, à escolha por um registo (quase) de imprensa para redigir e preparar os conteúdos que figuram no *site*. Os períodos de textos são longos, com pouca 'linkagem', sem recursos a complementos imagéticos ou icónicos. Meirinhos (1998) estabelece o Princípio do Aforro Temporal, o qual “ emerge da compreensão do utilizador

---

<sup>40</sup> Mais informações em <http://www.priberam.pt/docs/AcOrtog90.pdf> (acedido em outubro de 2012)

como um ente inteligente, operativo e impaciente de acontecimentos e emoções” (Meirinhos, 1998: 4). A partir daqui, os *sites* devem evitar, quase banir, sequências de texto longas, primando pela celeridade de compreensão, fazendo com que o desenvolvimento dos conteúdos se aproxime da cadência do discurso publicitário (*ibidem*).

Ao concentrar uma grande quantidade de conteúdos, torna-se necessário encontrar alternativas de armazenamento e disposição dessa informação mediante determinada procura. Desta forma, a organização do conteúdo e o armazenamento interno dos dados está orientado por um motor de pesquisa interno na *homepage*, na qual se pode fazer uma busca por *tags* ou no glossário, assim como de notícias, decisões e publicações. Para além deste motor de pesquisa geral, podemos encontrar um outro dispositivo de busca no separador das deliberações. Ai, é possível aceder a toda a base de dados deliberativa ou optar por direccionar a pesquisa para um determinado momento temporal ou temático. Contudo, este motor de busca não é muito bem sucedido ao nível do fornecimento de resultados que, ou não são muito claros ou direccionados, ou surgem como inexistentes, quando se verifica o contrário através de uma procura manual.

Oliveira *et al.* (2003) estabeleceram uma série de presenças obrigatórias nos conteúdos de um *site* de administração direta ou indireta governamental. Desta forma, resumiremos essas presenças/ausências, realçando apenas que estes são elementos que promovem a possível transparência da organização na rede, dando-se a conhecer sem reservas acentuadas aos seus utilizadores. Assim sendo, o *site* da ERC contém: a identificação e descrição do organismo, os contactos da organização (assim como o horário de atendimento ao público da sede da ERC, em Lisboa), publicações, legislação pertinente na área em que atua, eventos (ainda que se verifique no interior do separador “Sobre a ERC”), relatórios de contas, perguntas frequentes e novidades (os conteúdos apresentados na *homepage*, quer em destaque, quer no *slideshow*). Por outro lado, não se verifica a presença do plano de atividades e do orçamento anual da organização, assim como os formulários para *download*, remetendo exclusivamente para a esfera digital a possibilidade de contacto com a organização. A ausência do Plano de Atividades e do Orçamento anual da organização são pontos estruturais marcantes, uma vez que lidam diretamente com uma questão de cariz nada consensual: a gestão de fundos públicos. Desta forma, ao não se comprometer ao nível do planeamento, a ERC afasta-se de uma situação de necessidade de prestação de contas. Tudo isto contribui para aumentar o fosso que se adensa entre a ERC e a sociedade.

Ainda que não nos refiramos a todas as secções presentes no *site*, a informação é atualizada quase todos os dias. As novas entradas aparecem, contudo, apenas no espaço “Novidades” quando tal se justifica, nomeadamente assuntos que estão para acontecer ou aconteceram dentro do território diretamente ligado à ação da ERC. Pela natureza normativa das aplicações, podemos dizer que é conferida à informação uma atualidade mais ou menos prolongada no tempo.

No que toca a ferramentas de comunicação sincronizada, tal não se verifica no *site* da ERC. Contrariamente ao estabelecido pelo Princípio da Estimulação Sincronizada (Meirinhos, 1998), a ERC não toma partido das sinergias comunicantes para transmitir a mensagem. O autor defende a utilização deste princípio, uma vez que, ao utilizar uma multimodalidade para transmitir a informação (imagem, texto, som), o sistema hipermédia contribui para uma melhor apreensão da mensagem, com o mínimo esforço do utilizador. Contudo, o mínimo esforço, neste aspeto, regista-se, por parte do planeamento do *website* da ERC onde, contribuindo para um monopólio textual, se verifica a escassez de elementos dinâmicos. De facto, os elementos mais aproximados a este conceito são os ficheiros audiovisuais das audições parlamentares do Conselho Regulador. Contudo, estes ficheiros carecem de *download* e de um *software offline* (*Windows Media Player*, por exemplo) para serem visionados, ou seja, apenas funcionam num espaço externo ao *website* da ERC.

Um outro aspeto interessante e que fecha o olhar sobre os conteúdos do *site* da ERC é a existência de versões do *site* em outras línguas. O atual *site* da ERC não possui versões para além da portuguesa. Este é um ponto negativo em dois aspetos gerais. Em primeiro lugar, a ERC não se encontra isolada num contexto nacional, aliás, integra uma série de grupos de trabalho internacionais e não está desvinculada de uma ligação direta com a instância de governo regional, como é o caso da União Europeia. O facto de manter o seu *site* unicamente em português pode ser entendido como um menosprezo da potencialidade das ligações que mantém além-fronteiras. Em segundo lugar, e provavelmente o que pode ser mais desconcertante, a primeira versão do *website* da ERC (que esteve *online* até fevereiro de 2011) tinha, para além da versão em Português, uma versão em Inglês e uma versão em Francês.<sup>41</sup> Desta forma, apercebemo-nos que é deliberada a escolha de não ter um *site*, no mínimo,

---

<sup>41</sup> Ver imagem no anexo 4 da *homepage* da primeira versão do *site* da ERC

bilingue, fechando a projeção da ERC no espaço público que, como já vimos, nem ao nível nacional pode ser considerada satisfatória.

### **Acessibilidade**

No quarto critério, relativo à Acessibilidade, condensamos a nossa leitura em cinco pontos de observação. Compreende-se que este é um conceito ao qual é dada a devida importância no contexto da plataforma da ERC, uma vez que o *site* possui, ainda que no fim das páginas, uma secção chamada “Acessibilidade”, na qual o utilizador pode encontrar informação de relevo quanto às tecnologias que permitem o acesso à plataforma. Para além de um URL simples e de fácil memorização, o *website* está registado em motores de pesquisa, como *Google* e *bing*. *Websites* e *weblogs* que tratam informação sobre o cenário mediático têm links diretos para o *site* da ERC, o que fomenta um maior fluxo de visitas e, sem um esforço direto da Entidade Reguladora, dão a conhecer a organização.

De acordo com a supracitada secção “Acessibilidade”, o *site* é compatível com todos os browsers e sistemas operativos disponíveis no mercado, sendo a rapidez do *download* da primeira página bastante razoável: superior a três segundos e inferior a oito.

A grande questão na acessibilidade do *site* da ERC prende-se com a grande dificuldade em aceder ao *site* a partir de dispositivos móveis. Entre outras coisas, a ERC negligenciou a nova vaga de *gadgets*, nomeadamente os *smartphones* e os *tablets*, ficando à margem de uma intervenção ativa nessas áreas. Não há versões do *site* adaptadas a esses suportes emergentes, nem aplicações móveis. Tendo em conta que o coração da comunicação organizacional da ERC está depositado num esquema digital, negligenciar este tipo de tecnologias chega a pôr em causa as escolhas e as ações que a ERC toma como orientadoras para estruturar a sua presença no espaço público, denotando instabilidade interna e estratégica.

### **Navegabilidade**

A Navegabilidade é o quinto critério da nossa grelha, sendo o primeiro indicador a autonomia do utilizador. Antes de abordarmos concretamente os tópicos deste indicador, parece-nos importante referir um dos legados de Galvão Meirinhos (1998), relativo ao Princípio da Interatividade. Ainda que este pareça um momento de dispensável esclarecimento numa plataforma como um *site*, a verdade é que a sua presença nem sempre é a mais potenciada. De facto, a interatividade é, em si, um reforço do sistema hipermedia, plasmando esse reforço

numa capacidade de adaptabilidade do sistema aos agentes de interação, como, por exemplo, os utilizadores. Ora, o *website* da ERC, ao apresentar lacunas profundas no que concerne a um sistema hipermédia ideal, afasta-se da ideia de potenciar e explorar a interatividade. Contudo, não obstante este real desfasamento, o Princípio da Interatividade estabelece, também, que o sistema deve desenvolver, no utilizador, a ideia de que este navega livremente, independentemente de estar submetido às guias de um sistema de navegação pré-estabelecido. Neste aspeto, a ERC autonomiza bastante os seus utilizadores, promovendo um forte grau da presença das metáforas de navegação. Tognazzini (2003) vê estas metáforas como narrativas em construção que ajudam a criar imagens mentais de localização espacial. O certo é que é o próprio utilizador quem cria o seu percurso de navegação (ainda que isto seja dentro dos limites que o *site* permite). Esta questão tem que ver, desde logo, como o facto de haver uma quase total liberdade de acesso ao conteúdo. Aliás, o acesso restrito surge apenas numa secção relativa aos órgãos de comunicação social – “Portal das Rádios” e “Portal TV”). Não há a obrigação de seguir um caminho de leitura. Esta é, em termos de liberdade de construção de pensamento, uma mais-valia. A questão que se põe, contudo, num espaço onde a liberdade de navegação tão acentuada, é se as metáforas não se tornarão de deriva, o que pode inviabilizar toda a experiência no *site*.

O certo é que o *site*, *per se*, não dispõe de ferramentas que permitam recuperar as ações de navegação. Tognazzini (2003) defende uma *invisible navigation*, ou seja, devido à aceite dificuldade em criar um mapa mental das ações que um utilizador executa, num *site* como o da ERC, a própria plataforma deveria providenciar uma linha cronológica de ação, de modo a evitar a desorientação do utilizador e, assim, contribuir para reforçar o sentimento de autonomia de navegação.

Não obstante a ausência de um sistema de *invisible navigation*, os elementos de navegação presentes no *site* providenciam a orientação mínima. Existem barras de navegação no topo e no final das páginas, como as macro-áreas de conteúdos. O logótipo no topo esquerdo da página é um botão que nos leva diretamente para a *homepage* (ainda que não haja uma indicação óbvia dessa funcionalidade). Uma vez que o Princípio da Uniformidade Funcional é aplicado, a aprendizagem das regras de funcionamento do sistema de navegação é fácil e bastante célere. Consequentemente, e tendo em conta os níveis de consistência e coerência de todo o *site*, há um sólido índice de previsibilidade de navegação. Talvez por isso, apesar de não ser justificação para a sua ausência, não existem mecanismos de ajuda à navegação, apenas as

perguntas frequentes. Estas perguntas frequentes focam, essencialmente, questões de matriz organizacional da ERC, não versando sobre a utilização do *site*.

A autonomia do utilizador não existe na ausência de controlo (Tognazzini, 2003), pelo contrário, o controlo, enquanto espécie de barreira que delimita uma zona possível e de conforto, é fundamental para despertar e monitorizar o interesse informativo dos utilizadores.

No que toca a vínculos diretos com informação essencial, essa funcionalidade de navegação é criada na *homepage* e na barra de navegação vertical à esquerda das restantes páginas. Contudo, não se encontra nenhum vínculo direto à base de dados das deliberações da ERC, devidamente assinalado e em destaque. Devemos ter em conta que a essência operativa da ERC são as deliberações, assim como o principal pólo de atração do *site*, relativamente aos cidadãos. O próprio *site*, segundo os Estatutos que estabelecem a ERC, serve como plataforma de divulgação principal das deliberações adotadas pela Entidade. Ao afastar-se do ponto nevrálgico da sua missão, não criando caminhos diretos, o *site* falha todos os seus objetivos, numa espécie de efeito dominó que se estende inevitavelmente a todo o site.

Tognazzini (2003) defende que um *site* deve transparecer a preocupação em manter e desenvolver mecanismos capazes de alertar os utilizadores para a nova informação disponibilizada, de forma tão fácil, quanto possível. Neste sentido, olhando para os tópicos relativos às ligações que devem constar na primeira página, vemos o *website* da ERC a cumpri-los quase todos. Assim sendo, na *homepage* do *website* da ERC encontramos ligações para: identificação e descrição do organismo, publicações, formulários (ainda que este ponto não seja explícito ou consensual, há uma ligação para o Balcão Virtual, onde se pode efetuar o preenchimento dos formulários), novidades, contactos, mapa do *website* ou fluxograma (apenas no fundo da página, depois de se completar a rolagem vertical total), motor de busca e FAQ (as perguntas frequentes). O único aspeto onde se regista a falha é na ausência de um mecanismo de Primeira Visita, que permite aos utilizadores apoio para a primeira abordagem, enquanto, visitantes, ao *site*.

As barras de navegação com as principais secções do *site* estão presentes, duplicadas em cada página – topo e fundo. O logótipo da ERC no canto superior esquerdo de todas as páginas providencia uma ligação direta à *homepage*, sendo o tempo de *download* das páginas bastante razoável, não ultrapassando os oito segundos. Devido à sua estrutura *full mesh*, as ligações internas são uma constante, sendo as ligações externas possíveis em quatro

modalidades: envio para email, impressão, partilha no *Facebook* e no *Twitter* e classificação do conteúdo como favorito. Esta possibilidade de ligação externa surge no final de todas as páginas.

### **Serviços, Gestão e Privacidade, Proteção de Dados Individuais e Segurança**

Os três critérios que se seguem prendem-se, essencialmente, com questões administrativas e operacionais, de maneira que os juntaremos, fechando, assim, a leitura analítica do *site* da ERC.

Ao nível dos serviços encontramos, desde logo, uma oferta muito limitada. Apesar de ser possível preencher um formulário para depositar uma participação na ERC, não é possível fazer o *download* desse mesmo formulário. Desta forma, limita-se o acesso ao exercício de um direito cívico àqueles menos de 50% de cidadãos portugueses que utilizam normalmente a Internet.

Contudo, é em termos de interação com/entre os cidadãos que se verifica um aprofundamento da clivagem. Apesar de ser disponibilizado um serviço newsletter bimensal, não há possibilidade de correio eletrónico, assim como não há uma plataforma de conversação como um fórum ou um *chat*, impedindo que haja interação entre utilizadores. Em termos de utilização extra contexto interface, apenas se constata essa possibilidade na opção de partilha no *Facebook* ou no *Twitter* de determinado conteúdo. Os utilizadores podem socorrer-se da Secção Comentários e Sugestões para tentarem partilhar algum (des)agrado, assim como hipoteticamente procurar esclarecimento relativamente a questões que não vejam retratadas nas perguntas frequentes.

Em termos de gestão do *site*, há, também, uma série de falhas a assinalar, uma vez que não há uma forma interna de avaliar a performance do *site*, na perspetiva dos utilizadores. Não há indicadores de gestão, como por exemplo, um contador de visitas ou page views. Qualquer tipo de medição da satisfação dos utilizadores, como pequenos inquéritos na *homepage*, estão ausentes do *website*. O controlo dos conteúdos pode ser entendido como realizado através de uma ligação para o “mapa do sítio” que figura abaixo dos contactos da ERC. Contudo, esse mapeamento é feito de forma muito abrangente, denotando que não há uma atualização acompanhada deste conteúdo.

Por fim, em termos de privacidade, proteção de dados individuais e segurança, apenas nos deparamos com os avisos legais que se prendem com a reserva de direitos de autor e o *copyright*.

Contemplando de forma global a leitura crítica que tentamos empreender, usando como suporte a grelha de análise, recolhemos um conjunto de materiais que nos podem ajudar a responder aos marcos interrogatórios que acompanharam e fundamentaram o estudo que aqui apresentamos. De forma a simplificar a arrumação do pensamento, incidiremos sobre cada pergunta individualmente, apesar de, no conjunto, as duas formarem uma base coesa.

Como tínhamos visto inicialmente neste capítulo, trabalhamos na ausência de fórmulas exatas que nos permitam chegar a respostas exatas. Contudo, as escolhas que tomamos refletem a ponderação da contribuição de vários elementos que moldam um mundo social e, por isso, complexo. No que toca a perceber se o *site* da ERC está construído e preparado para as necessidades inerentes à sua responsabilidade pública de comunicação, a nossa tentativa de resposta não poderá ser categórica. Apesar de estarmos na presença de um sítio eletrónico com valores de produção adequados, atendendo à qualificação da conceção, onde a usabilidade se apresenta quase imaculada, a plataforma estrutural do *site* não está de acordo com o conteúdo veiculado. Admitindo, desde logo, as múltiplas opções que poderiam emergir de um contexto como o da Internet, não há uma exploração frutífera das plataformas. As opções circunscrevem-se a uma migração linear do analógico para o digital, com um sentido pouco estratégico. As possibilidades de encontro com a informação da ERC, tal como aparecem no *site*, são idênticas às possibilidades às quais teríamos acesso se a ERC tivesse, por exemplo, uma espécie de biblioteca aberta ao público. Na verdade, a razão de ser deste sítio, ou seja, a publicação das deliberações é o momento da experiência de navegação mais difícil em todo o *site*. Para além de não ter o devido destaque na *homepage*, a própria secção é difícil de ‘manusear’, e o motor de pesquisa carece de uma lapidação e direcionamento estratégico, colocando-se verdadeiramente ao encontro das necessidades dos utilizadores.

Ao criar uma espécie de labirinto informativo, a necessidade exasperada de transparência da ERC tolda a visão dos utilizadores do *site*. A estrutura do *site* deveria ser simplificada, assim como os conteúdos, atendendo ao facto de que é (ou deveria ser) um espaço de debate público. E isto leva-nos, diretamente à segunda parte do nosso quadro interrogativo: Estará o *site* preparado para fomentar a aproximação aos públicos, de modo a criar forças de legitimação da Entidade no espaço público?

Neste aspeto, estamos em perfeitas condições para infirmar a interrogação da questão de partida. Se, por um lado, temos, ainda, alguma preocupação em criar estruturas e superabundar o espaço de informação, no que toca ao público, encontramos uma grande

lacuna. A partir do momento em que a ERC declara que rejeita qualquer tipo de estratégia de comunicação externa, está a contribuir para um potencial afastamento dos públicos. Ainda que apresente um serviço de *newsletter* bimensal, esta é uma tentativa extremamente passiva de abrir linhas de comunicação, por sinal, muito pouco bidirecionais. A ERC escolheu não se dar a conhecer e isso refletiu-se num *site* que não passa de um depósito de informação, mero cumprimento mecânico de uma obrigação legal. A experiência que providencia aos utilizadores é a de uma navegação bibliotecária. Tal como nas bibliotecas, este tipo de *site* coloca-nos pouco à vontade para falar, estabelecendo uma pesada nuvem de silêncio sobre os que, por motivos muito direcionados ou profissionais, visitam o *site*.

Assim sendo, assistimos a uma recusa tendencial em dar a conhecer a ERC num contexto de interação com a sociedade, aos seus públicos. Às estruturas que os públicos desconhecem não serão, com certeza, atribuídas as dimensões de autoridade e legitimidade de regulação do espaço público. E isto está a acontecer com a Entidade Reguladora para a Comunicação Social, reiterando o clima de suspeição e ceticismo que envolveu a sua criação e todos os momentos de crise para os quais, a organização não está, claramente, preparada.

## **6.2) Sugestões para uma reavaliação a longo prazo do *website* da ERC**

A leitura crítica que fizemos foi percorrida por uma série de reparos voltados para potenciais mudanças que a ERC poderia levar a cabo no seu *site*, no sentido de torna-lo mais funcional, do ponto de vista da aproximação e legitimação organizacional. Ainda assim, parece-nos pertinente refletir sobre algumas sugestões que permitem à ERC adequar devidamente os esforços comunicativos.

Seria, desde logo, absolutamente importante “expurgar” a *homepage* da superabundância informativa na qual está imersa. Esta ação permitiria, de forma quase imediata, que os objetivos do *website* fossem clarificados e, por isso, atingissem um maior nível de instrumentalização junto dos públicos.

Os públicos são outro tópico de referida importância neste contexto. Aproveitando as possibilidades de segmentação que a Internet oferece, seria, por exemplo, benéfico, do ponto de

vista da construção de um caminho ao encontro dos valores da audiência (Siegel, 1997), criar áreas para jornalistas, para legisladores, para acadêmicos, para a sociedade civil, etc. Apesar de esta segmentação não necessitar de um *login* de acesso credenciado, ou seja, todos os públicos poderiam aceder a todas as áreas (por uma questão de não ferir a transparência da mensagem), seria possível uma mensagem mais direcionada e ajustada às necessidades de cada público.

A questão de declinar o posicionamento da organização, através de um *website*, em função dos públicos, poderia levar a ERC, enquanto organização não comercial, a repensar a sua presença na *web*. Ao pensar formas diferenciadas de escrever a mensagem, a organização aperceber-se-ia das idiossincrasias reais de cada público, realinhando-se mais corretamente junto deste. Logo, percebendo se está ou não numa área de ambiente relevante com necessidades que se suprem no contexto da Internet, a Entidade Reguladora para a Comunicação Social teria informações essenciais para complementar os seus serviços, oferecendo aos internautas uma experiência mais completa e satisfatória. Esta ideia traduz-se, por exemplo, numa maior facilidade de acesso às deliberações ou na implementação de um fórum sobre regulação.

Por outro lado, a presença da ERC na Internet carece e merece ser repensada e projetada à luz do atual mundo *web*. A velocidade de mudança na construção social tecnológica obriga a que os *sites* se adaptem às modificações do mundo. A ERC apresenta uma grande lacuna neste aspeto. O isolamento de um *site* em versão unilingue é gritante num contexto de regulação e *governance*, cada vez mais empossadas de um carácter internacional. Esta é uma situação que se agrava quando reconhecemos que se trata de uma situação de retrocesso. O “depósito” das deliberações num espaço digital não as torna automaticamente fáceis de consultar. Todo o mecanismo de busca deveria ser repensado, as palavras-chave assertivamente escolhidas. Simplificando a estrutura seria, também, mais fácil construir um mapa do sítio eletrónico, ajustando-o a um motor de busca personalizado. A escolha de estruturas-padrão para a construção de um website criam um paradoxo, em termos funcionais: a plataforma digital surge como área aberta a uma construção própria e adequada às reais necessidades da audiência. Contudo, tudo isto carece de um efetivo pensamento estratégico, maduro e verdadeiramente contextualizado.

Esta é, porém, uma realidade que não se concretiza na ERC e é de forma simples comprovado. A ERC concentra o coração da sua comunicação externa no mundo *online*. Todavia, não está presente nas redes sociais, não desenvolve aplicações para *smartphone* e

*tablet*, não transmite nenhum tipo de esforço em plataformas mais arrojadas (mas mais efetivas) de encontro com os públicos. Com apenas um *site*, a ERC consegue estar *above* e *below the line*, tornando-se esta antítese contraproducente.

Podemos, então, dizer que tudo isto emerge de um só ponto: a recusa em abraçar a construção de um planeamento de comunicação estratégica e integrada. Os instrumentos de comunicação complementam-se e carecem uns dos outros para atingir um nível satisfatório de ação.

## Considerações finais

Ao longo do período de tempo em que estivemos a refletir sobre a comunicação *online* da ERC, olhamos para o sítio eletrónico como uma porta para a perceção da performance comunicativa da Entidade Reguladora para a Comunicação Social (ERC). Partindo do pressuposto de que a regulação mediática responde diretamente a uma necessidade do princípio do interesse público (Silva, Fidalgo & Sousa, 2011), construímos um olhar diferente do tradicionalmente empreendido.

Admitimos o carácter marcadamente público da performance das instituições de regulação mediática, apropriamo-nos das políticas públicas e da *governance* como possibilidades de uma discussão horizontal promotora de um pensamento institucional da regulação e chegamos a um momento em que se tornou incontornável olhar para a comunicação organizacional externa da ERC, na medida em que este processo enforma uma ação que torna pública a organização, devendo partir do interior, expondo o modelo conceptual de onde emerge a instituição.

Na linha do Novo Institucionalismo definido por Puppis (2010), surge, então, um novo quadro de trabalho para as instituições públicas, como a ERC, onde as formas de gestão integradas nos remetem para um pensamento institucional da realidade social. De facto, cabe às instituições públicas de carácter político a adoção de estratégias novas e apropriadas para proteger o papel que os media desempenham na democracia. Aliás, é este papel de vigilância (não de censor) da regulação que motiva o estudo performativo de uma organização com a relevância da ERC no contexto português. E esta motivação é complementada pelas forças inerentes a uma ética da regulação (Silverstone, 2002), na qual o principal beneficiário seria o cidadão.

Reconhecemos que a sofisticação da complexificação dos problemas sociais dificulta a ação de organizações de harmonização de conflitos, mas há que aceitar que são mútuas as dependências que a própria sociedade constrói para resolver esses conflitos. Na base orientadora da performance da ERC deveriam estar contempladas a responsabilização, a prevenção de uma certa entropia estacionária social e o estímulo à integração no sistema. Desta forma, a própria Entidade Reguladora, enquanto organização, contribuiria para o civismo e cidadania, elementos fundamentais para o acesso da maioria das pessoas à participação no exercício da expressão. Clegg (1998) defende que é na organização que essa maioria encontra

uma forma de articulação de interesses, por via da representação organizacional. É, portanto, com base nesta ideia, que se justifica que este estudo social da realidade reguladora dos *media* em Portugal tenha sido empreendida a partir da perspetiva das organizações.

Na tentativa de deslindar a forma como a ERC estava a atuar ao nível da comunicação externa *online*, nomeadamente nas lógicas de aproximação aos públicos e legitimação da própria organização, olhamos de perto para o sítio eletrónico da ERC. Contemplado estatutariamente, o *site* é a ferramenta fundamental de comunicação da Entidade Reguladora. Contudo, esta é uma ferramenta subaproveitada, possuidora de uma série de falhas que quebram as potencialidades do meio.

Os teóricos da comunicação organizacional defendem que, cada vez mais, os indivíduos assumem o seu papel na sociedade em função das suas capacidades comunicantes. Estas capacidades não são, todavia, inatas, carecendo de um estímulo, ou mesmo de um processo educacional que os torne conscientes do seu papel ativo na construção do cenário mediático e, por sua vez, da democracia.

A adoção de uma estratégia de comunicação, integrando plataformas das mais variadas origens, deve refletir a missão e a visão da organização. Por sua vez, as instituições públicas encontram na comunicação organizacional externa uma ferramenta imprescindível para a legitimação própria junto da sociedade e aproximação aos públicos. De facto, apenas concedemos autoridade legítima ao que, conhecendo devidamente, respeitamos.

A ERC optou por não assumir uma estratégia de comunicação planeada de acordo com os pressupostos básicos da organização e enveredou por um caminho reativo que arrumou o papel da comunicação numa área negligenciada, confinada ao apoio administrativo. A organização é, por definição, um sistema aberto. É a comunicação externa que assegura a abertura desse sistema e, assim, determina a imagem que o indivíduo tem sobre a organização, projetada no seu comportamento perante ela. Para que este sistema se mantenha aberto e assegure linhas desobstruídas, a organização tem que conscientemente adaptar a sua atividade às variações do exterior, criando uma voz própria.

Ao recusar-se a seguir este esquema, a ERC falhou e a prova concreta deste lapso é o seu sítio eletrónico. Trata-se de um armazém digital, cheio de caixas fechadas. Este depósito de informação é um erro vital, uma vez que cabe à comunicação organizacional saber transformar a informação numa mensagem agradável e atrativa, uma vez que é de extrema importância que todos os implicados no processo percebam o sistema de mensagens. Contudo, há um

deliberado menosprezo do potencial de uma conversação estruturada e pensada. Dentro do site há uma profunda hierarquização da comunicação, colocando sempre na ERC a tónica emissora de superioridade perante os públicos que, não encontrando momentos de expressão, não se sentem atraídos por uma aproximação à organização. A plataforma é moderna, mas o conteúdo e a estrutura que lhe servem de base estão ainda presos aos de uma organização fatalista, nos termos em que Fisher (1993), coloca as instituições que encaram a comunicação externa de forma conservadora, quase perigosa, ao expor a organização ao ambiente externo. A grande questão prende-se, porém, precisamente com a ideia contrária: perigoso é camuflar a organização (agravando o facto de ser uma instituição pública) por detrás de uma densa e confusa rede de ligações. Segundo a classificação de públicos de Dewey (*cit. in* Grunig & Hunt, 1984), a partir do momento em que determinado grupo de pessoas não consegue identificar as consequências de uma organização no ambiente relevante, torna-se em um não-público. E isto é o que acontece com a ERC.

Para além da hierarquização da comunicação e da falha no desenvolvimento de mecanismos que contribuam para a aproximação aos cidadãos, há uma notória fuga aos formatos adequados ao mundo *online* e uma estrutura desadequada ao conteúdo que o site veicula. A experiência de navegação que o site oferece é “bibliotecária”, ou seja, as formas de interatividade são residuais, sendo a oportunidade de expressão abafada pela falha de mecanismos bidirecionais de conversação. Não há elementos que criem pontos-chave de envolvimento, da promoção de uma leitura dinâmica, de uma conversação horizontal e que potencie aquilo a que Black (2002) designa de perspectiva descentrada de regulação. A própria opção pela Internet como plataforma primordial veda acesso a uma grande parte da população, remetendo a defesa do interesse público para uma elite (e, em Portugal, temos que reconhecer que é apenas uma elite que devidamente utiliza a Internet) que não é representativa do país real.

Por isso, reconhecemos, no final deste trabalho, que uma linha de investigação de sério e relevante interesse seria olhar a ERC e a sua performance comunicativa externa do ponto de vista dos cidadãos. Tendo em conta que as organizações comerciais se veem, por uma questão de sobrevivência económica, presas a uma situação de aproximação e fomento de relação saudável com os públicos, seria importante entender por que razão as organizações públicas, que vivem da escolha eleitoral dos cidadãos, não encaram a necessidade vital de se aproximar devidamente dos públicos. A questão da performance comunicativa da ERC poderia ter um

enfoque bastante interessante se perspectivado pelo lado externo à organização, ouvindo as impressões reais que constroem a imagem da ERC no espaço público.

Uma outra questão que aflorou o nosso pensamento, durante o desenvolvimento deste trabalho, foi o facto de que a regulação da comunicação organizacional em Portugal não existe. Ao olharmos para a comunicação organizacional da ERC deparamo-nos com o excessivo livre arbítrio que se encontra nas opções comunicativas de instituições públicas. Enquanto que o Jornalismo e a Publicidade se encontram balizados por códigos, a comunicação organizacional não tem momentos de regulação, o que desemboca em casos como o que analisamos, onde o interesse público é evocado, mas não posto verdadeiramente em prática. Desta forma, a descredibilização da comunicação provoca a descredibilização da própria organização.

Não há, em suma, um verdadeiro serviço público informativo que contribua para tornar o *site* numa plataforma de aproximação aos públicos e de legitimação da ERC. As escolhas (ainda que possam ter sido inconscientes, por falta de planeamento) que foram empreendidas para comunicar a Entidade Reguladora para a Comunicação Social contribuem para perpetuar uma controversa aceitação da instituição na sociedade, assim como das decisões que toma.

## Referências Bibliográficas

Almeida, J. F. & Pinto, J. M. (1995) *A investigação nas Ciências Sociais – Estudo elaborado o Gabinete de Investigações Sociais*. Lisboa: Editorial Presença.

Alonzo, J. & Martínez, L. (2003) 'Medios interativos: caracterización y contenidos' in Noci, J. D. & Salaverría, R. (org.) (2003) *Manual de Redacción Ciberperiodística*, Barcelona: Editorial Ariel.

Alves, A. (2005) 'Comunicação persuasiva'. *Revista Comunicação e Sociedade*, 8: 45-55.

Amaral, I. (2008) 'A @migração para o Ciberespaço: A Dimensão Social dos Mundos Virtuais'. *Observatorio Journal*, 5: 325-344.

Amaral, I.(s/d a) *Design da Interação*.

Amaral, I. (s/d b) *Interatividade: um conceito com múltiplas definições e dimensões*.

Bardin, Laurence (1998) *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Bessières, D. (2009) 'La définition de la communication publique: des enjeux disciplinaires aux changements de paradigmes organisationnels'. *Communication et Organisation – Repenser la communication dans les organisations publiques*, 35:15-28.

Black, J. (2002) *Critical Reflections on Regulation*. Londres: Centre for Analysis of Risk and Regulation at the London School of Economics and Political Science.

Boise, P. & Grosjean, S. (2010) 'Introduction' in *Études de Communication - Normes et écriture de l'organisation*, 34: 2-10.

Bonnet, J., Bonnet, R. & Hélaine-Pinsard, S. (2009) 'Les Organisations publiques: des institutions communicantes?'. *Communication et Organisation – Repenser la communication dans les organisations publiques*, 35: 136-147.

Bouchardon, S. *et al.* (2011) 'Explorer les possibles de l'écriture multimédia'. *Les Enjeux de l'information et de la communication*, Dossier 2011: 2-13 .

Camilo, E. (2002) *Da importância do 'espaço-informação' na expressão de uma 'territorialidade corporativa'*. Texto acedido em janeiro de 2012 em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/camilo-eduardo-espaco-informacao.pdf>.

Canavilhas, J. (2004) *A Internet como Memória*. Texto acedido em janeiro de 2012 em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/canavilhas-joao-internet-como-memoria.pdf>.

Carrera, F. (2009), *Marketing Digital na versão 2.0: o que não pode ignorar*. Lisboa: Edições Sílabo.

Clegg, S. R. (1998), *As organizações modernas*. Oeiras: Celta Editora.

Cooren, F. (2010) 'Comment les textes écrivent l'organisation. Figures, ventriloquie et incarnation'. *Études de Communication - Normes et écriture de l'organisation*, 34: 2-13 .

Cuilenburg, J. and McQuail, D. (2003) 'Media Policy Paradigm Shifts' in *European Journal of Communication*, 18: 181-207.

D'Hombres, E. (2007) "Régulation Par Qui? Régulation de Quoi?" in *Raisons politiques*, 28: 127-151 .

Entidade Reguladora para a Comunicação Social (2006) Relatório de Atividades e Contas 2006. Lisboa. Entidade Reguladora para a Comunicação Social.

Entidade Reguladora para a Comunicação Social (2007) Relatório de Atividades e Contas 2007. Lisboa. Entidade Reguladora para a Comunicação Social.

Esteves, J. (2007) 'Os novos media na perspetiva da democracia deliberativa: sobre redes e tecnologias de informação e comunicação' in Pires, E. (Org.) (2007) *Espaços Públicos, Poder e Comunicação*. Porto: Edições Afrontamento.

Fisher, D. (1993) *Communication in Organizations*. Minneapolis/St. Paul: West Publishing Company.

Fiske, J. (1993) *Introdução ao Estudo da Comunicação*. Porto: Edições Asa.

Flanagin, A, Flanagin, C. & Flanagin, J, (2010) 'Technical Code and the Social Construction of the Internet'. *New Media Society*, 12: 179-196.

Freedman, D. (2006) 'Dynamics of power in contemporary media policy-making'. *Media Culture Society*, 28: 907-923.

Gardère, E. & Lakel (2009) 'Repenser la communication des organisations publiques'. *Communication et Organisation – Repenser la communication dans les organisations publiques*, 35: 7-12.

Gonçalves, H. (2005) 'Comunicação nas Organizações: Para além da lógica do marketing, a "arte da comunicação organizacional"' in *Livro de Atas 4º SOPCOM*.

Gonçalves, G. (2012) 'Who's afraid of social media? A normative approach to corporate discourse on web' in Gonçalves, G. (Org.) (2012) *The Dialogue Imperative – Trends and Challenges in strategic and organisational communication*, Labcom Books (disponível em <http://www.livroslabcom.ubi.pt/book/85>).

Grunig, J. & Hunt, T. (1984) *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Hébert-Lessard, M., Goyette, G & Boutin, G. (2005) *Investigação qualitativa – Fundamentos e práticas*. Lisboa: Instituto Piaget.

Ind, N. (1997) *The corporate brand*. MacMillan Press, London.

Kerckhove, D. (1997), *A Pele da Cultura*. Lisboa: Relógio de Água.

Kreps, G. L. (1990) *Organizational Communication - Theory and Practice*. New York: Longman.

Kiousis, S. (2002) 'Interactivity: a concept explication'. *New Media and Society*, 4: 355-383.

Lachtnáin, A. (2007) *Making an Impact online – creating a website that really works without breaking the bank*. London: Bloomsbury Publishing.

Littlejohn, S. (1982) *Fundamentos Teóricos da Comunicação Humana*. Rio de Janeiro: Zahar Editores.

Livingstone, S. & Lunt, P. (2007) 'Representing Citizens and Consumers in Media Communication Regulation' in *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science* 2007:51-65.

López, X., Gago, M., & Pereira, X. (2003), 'Arquitectura y organización de la información'. in Noci, J. D. & Salaverria, R. (org.) (2003), *Manual de Redacción Ciberperiodística*. Barcelona: Editorial Ariel.

Mansell, R. & Raboy, M. (2011) 'Introduction: Foundations of the Theory and Practice of Global Media and Communication Policy' in Mansell, R. & Raboy, M. (2011) *The Handbook of Global Media and Communication Policy*. Oxford: Blackwell Publishing.

Marín, A. L. (1997) *La Comunicación en la empresa e en las organizaciones*. Barcelona: Bosch.

Martins, M. (2004) *Da utopia da comunicação à comunicação sem utopia. Metamorfose no sistema e nas relações de comunicação nos últimos trinta anos em Portugal*, texto acedido a 25 de março de 2011, em

[http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/1082/1/mmartins\\_VCongAPS2\\_2004.pdf](http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/1082/1/mmartins_VCongAPS2_2004.pdf).

McQuail, D. & Siune, K (eds) (1998) *Media Policy – Convergence, Concentration and Commerce*. London: Sage Publications.

McQuail, D. (2003) *Teoria da Comunicação de Massas*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Meirinhos, Galvão (1998), *Regras fundamentais do design de sistemas hipermedia*. Texto acedido em novembro de 2011 em [http://www.bocc.ubi.pt/pag/\\_texto.php3?html2=meirinhos-galvao-Regras-design.html](http://www.bocc.ubi.pt/pag/_texto.php3?html2=meirinhos-galvao-Regras-design.html).

Melo, A. (2007) 'Espírito, poder e comunicação' in Pires, E. (Org.) (2007) *Espaços Públicos, Poder e Comunicação*. Porto: Edições Afrontamento.

Moëne, C. (2008) 'L'Organisation Imaginaire?'. *Communication et Organisation – Retour sur les images d'organisations*, 34: 130-152.

Nocí, J. & Salaverria, R. (2003) 'Hipertexto Periodístico: teoria y modelos' in Nocí, J. D. & Salaverria, R. (org.) (2003), *Manual de Redacción Ciberperiodística*. Barcelona: Editorial Ariel.

Oliveira, J. N., L. Santos e L. Amaral (2003) *Guia de Boas Práticas na Construção de Web Sites da Administração Direta e Indireta do Estado*, Gávea – Laboratório de Estudo e Desenvolvimento da Sociedade da Informação, Guimarães: Universidade do Minho.

Pirolli, F. & Créatin-Pirolli, R. (2011) 'Web Social et Multimédia: propriétés d'une relation symbiotique'. *Les Enjeux de l'information et de la communication* Dossier 2011: 2-10.

Poupinha, L. & Espanha, R. (2005) 'A existência net: o valor da net para as relações públicas/comunicação estratégica'. *Comunicação e Sociedade*, 8: 209-218.

Póvoas, R. (2009), *Relações Públicas sem Croquete*. Lisboa: Gestão Plus.

Puppis, M. (2008) 'National Media Regulation in the Era of Free Trade: The Role of Global Media Governance'. *European Journal of Communication*, 23: 405-424.

Puppis, M. (2010) 'Media Governance: a new concept for the analysis of media policy and regulation'. *Communication, Culture & Critique*, 3: 134-149.

Pybourdin, I. (2010) 'TIC et changement organisationnel: approche par l'accompagnement' in *Communication et Organisation – La communication à l'épreuve des mutation économiques*, 37: 139-152.

Pybourdin, I. (2010b) 'Repenser la communication des Organisations – Liens, réseaux et coopération 2.0' in *Les Cahiers du numérique*, 6: 55-67.

Ruão, Teresa (1999) "A comunicação organizacional e a gestão de recursos humanos. Evolução e atualidade". *Cadernos do Noroeste*, 12: 179-194.

Ruão, T. (2004) "O estado da arte em Comunicação Organizacional. 1900 – 2000: um século de investigação", *Atas do VI LUSOCOM – Congresso Lusófono de Ciências da Comunicação*.

Ruão, T. (2008) *A comunicação organizacional e os fenómenos de Identidade: a aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho, 1974-2006*, Braga: Universidade do Minho.

Saffer, Dan (2005), *The role of metaphor in interaction design*. Texto acedido em novembro de 2011 em [http://www.odannyboy.com/portfolio/thesis/saffer\\_thesis\\_paper.pdf](http://www.odannyboy.com/portfolio/thesis/saffer_thesis_paper.pdf).

Scheinsohn, D. (1998) *Dinámica de la Comunicación Y de la Imagem Corporativa*. Argentina: Fundación OSDE.

Serrano, E. (2007) 'Pensar a Regulação dos *Media* numa sociedade em mudança'. *Comunicação e Sociedade*, 11: 129-134.

- Siegel, David (1997). *Secrets of successful web sites*. Indianapolis: Hayden books.
- Silva, J. (2006) *Análise dos Sites das Escolas Públicas com 2º Ciclo*, Braga: Universidade do Minho.
- Silva, E. C., Fidalgo, J. & Sousa, H. (2011) 'Regular para a Liberdade: O Caso Português'. *Derecho a Comunicar*, 1: 81-97.
- Silverstone, R. (2002) 'Regulation, Media Literacy and Media Civics' in Zerdick, A., Picot, A., Silverstone, R., Burgelmann, J. (eds.) (2002) *E-merging Media: the digitalization of media economics*. European Communication Council Report. Berlin: Springer.
- Sousa, H. et al (2012 a) *A Regulação dos Media na Europa dos 27*, Braga: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (ebook disponível em [http://www.lasics.uminho.pt/ojs/index.php/regulacao\\_media\\_europa27/](http://www.lasics.uminho.pt/ojs/index.php/regulacao_media_europa27/)).
- Sousa, H. et al (2012 b) *Cronologia da Atividade da ERC (2005-2011)*, Braga: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (ebook disponível em [http://www.lasics.uminho.pt/ojs/index.php/crono\\_erc\\_2005\\_2011/](http://www.lasics.uminho.pt/ojs/index.php/crono_erc_2005_2011/)).
- Thayer, L. (1976) *Comunicação: fundamentos e sistemas*. S. Paulo: Atlas.
- Tognazzini, Bruce (2003), *First Principles of Interaction Design*. Texto acedido em novembro de 2011 em <http://www.asktog.com/basics/firstPrinciples.html>.
- Torres, E. & Amérigo, M. (2003) 'Características de la Comunicación Digital' in Noci, J. D. & Salaverría, R. (org.) (2003), *Manual de Redacción Ciberperiodística*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Villafañe, J. (1998) *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid, Ediciones Pirâmides.

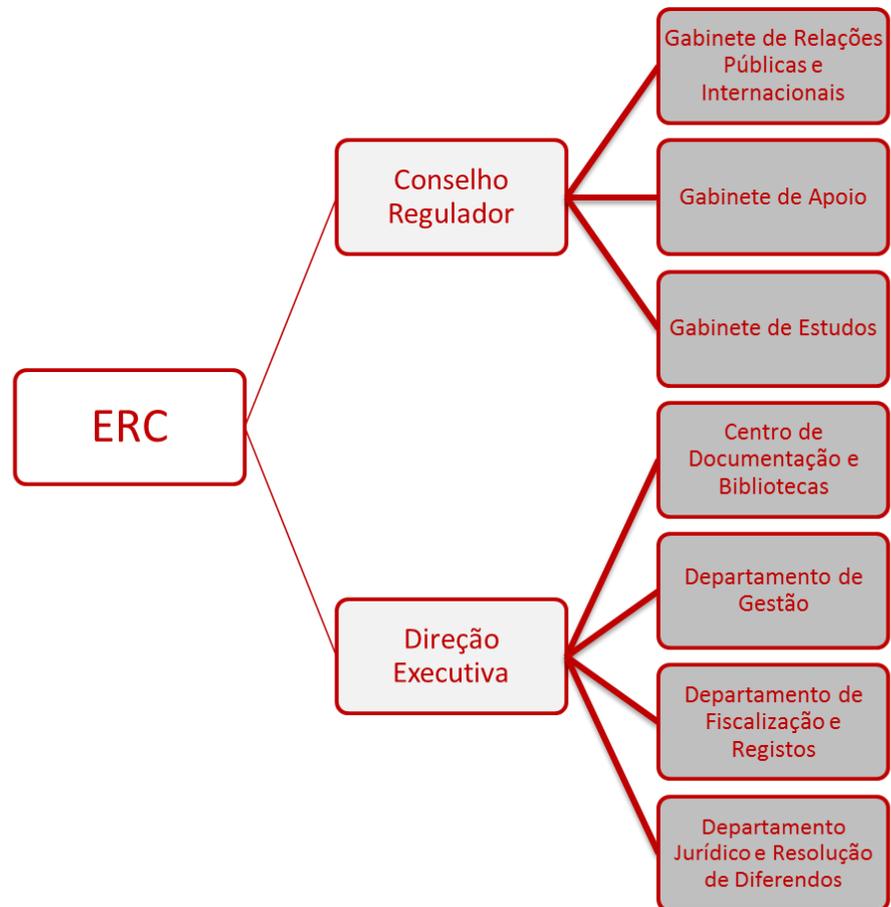
Weil, P. (1990) *Communication Oblige! – communication institutonnelle et de management*. Paris: Les Ed. d'Organizations.

Zémor, P. (1995) *La Communication Publique*. Paris: Presses Universitaires de France.

## **Anexos**

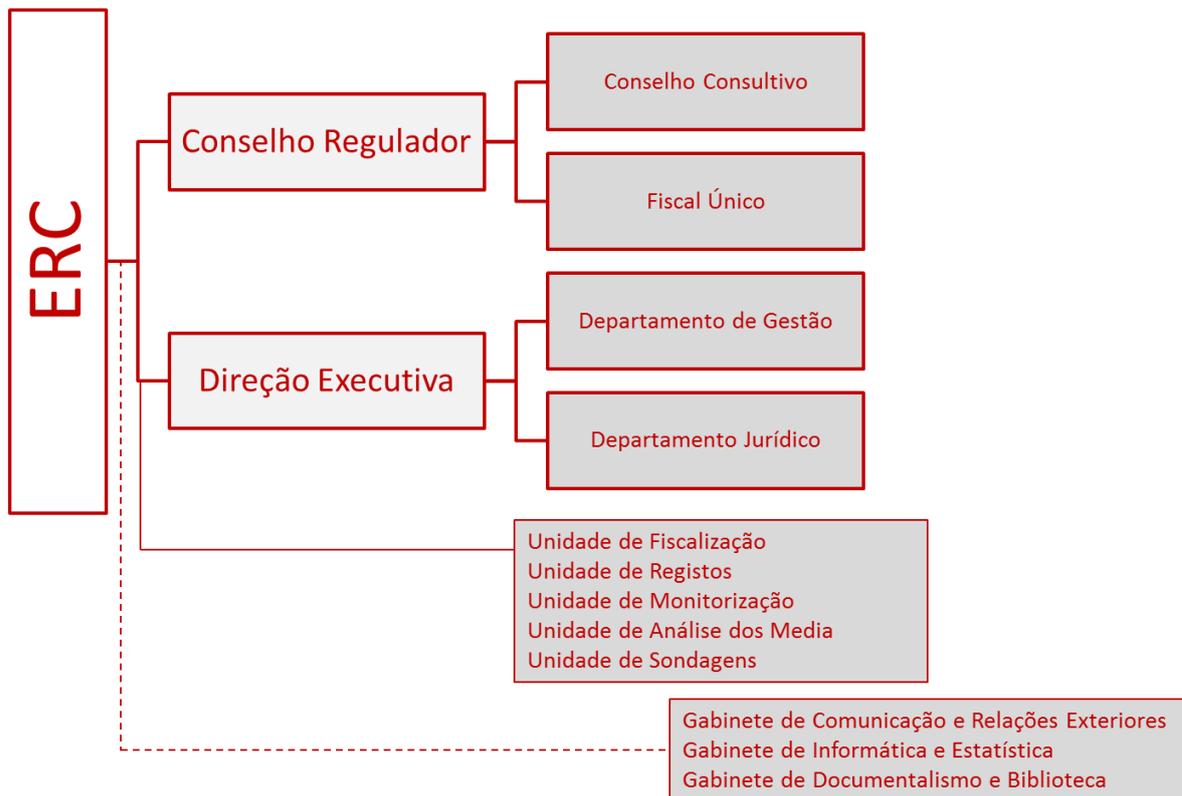


## Anexo 1 – Organograma da ERC em 2006



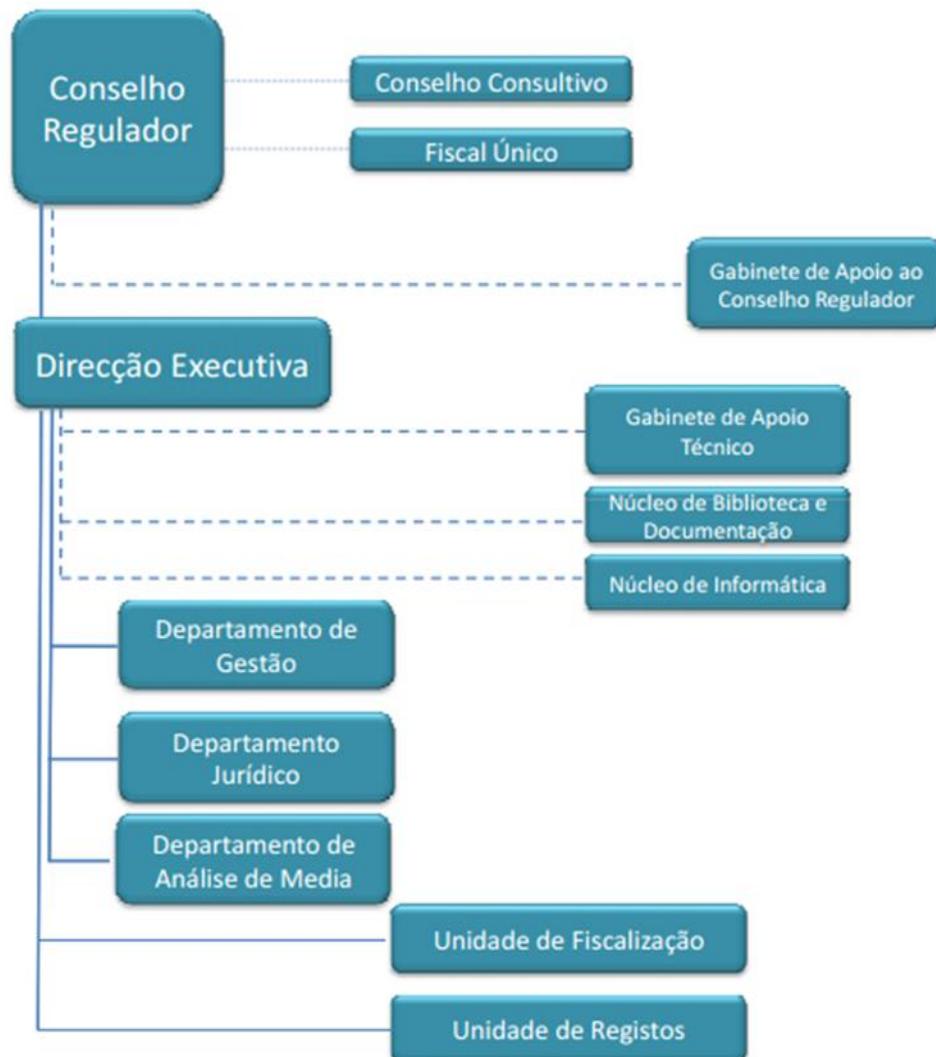


## Anexo 2 - Organograma da ERC em 2007





### Anexo 3 – Organograma da ERC em 2011



**Organograma da ERC atualmente** (tal como disponível no *website* da ERC em <http://www.erc.pt/download/YToyOntzOjg6ImZpY2hlaXJvJltzOjM5OjJtZWVpYS9maWNoZWlyb3Mvb2JqZWNoY2VzZmZsaW5lLzEyMS5wZGYiO3M6NjoidGI0dWxvJltzOjE2OjJvcmdhbm9ncmFtYS0yMDEyJt9/organograma-2012>, acedido em outubro de 2012)



## Anexo 4 – Homepage da primeira versão do site da ERC

The screenshot shows the homepage of the Entidade Reguladora para a Comunicação Social (ERC) in 2009. The layout includes a top navigation bar with links such as 'Início', 'Sobre a ERC', 'Deliberações', 'Directivas', 'Monitorização', 'Registos', 'Sondagens', 'Legislação e Jurisprudência', 'Perguntas Frequentes', and 'Galeria'. On the left, a sidebar lists various services and documents. The main content area is titled 'NOTÍCIAS EM DESTAQUE' and displays a list of news items with dates and headlines. On the right, there is a search bar, a newsletter sign-up form, and links to a database of publications and radio services. The footer includes the text 'Internet' and a 100% zoom indicator.

*Print Screen* da homepage da primeira versão do website da ERC. Chama-se a atenção para o canto superior direito onde encontramos a indicação da versão em Francês e Inglês da plataforma, para além da versão em Português.



## Anexo 5 - Identificação gráfica da estrutura do site da ERC

Homepage						
						Pesquisa
Sobre a ERC	Deliberações	Estudos e Publicações	Legislação	Jurisprudência	Perguntas Frequentes	Contactos
Notícias						Balcão Virtual
						Relatórios da Regulação
						Auditorias
						Transparência (Propriedade dos Media)
						Cobertura de Eleições
						Diretivas
						Sondagens
						Sala de Imprensa
						Newsletter Mensal
						Ligações Úteis
						Recursos Humanos
						Rádios (Portal das Rádios)
						Música Recente (obras dos últimos 12 meses)
						Televisão (Portal TV)
						Subscreva a Newsletter
Sobre a ERC	Deliberações	Estudos e Publicações	Legislação	Jurisprudência	Perguntas Frequentes	Contactos
Morada		Contactos			Horário de Atendimento	
Acessibilidade	Mapa do Sítio	Comentários e Sugestões		Avisos Legais	Ficha técnica	



<b>Sobre a ERC</b>	Estatutos da ERC	
	Organização Interna	
	Conselho Regulador	
	Audições na Assembleia da República	
	Direção Executiva	
	Conselho Consultivo	
	Relações Internacionais	
	Sala de Imprensa	Comunicados
		Notas à imprensa
		Intervenções públicas dos membros do Conselho Regulador
Eventos Realizados		

<b>Deliberações</b>	Deliberações	Autorizações
		Conteúdos
		Decisões de processos contraordenacionais
		Direito de Resposta
		Direitos dos Jornalistas
		Licenças
		Outros
		Pedidos de parecer
		Pluralismo
		Publicidade
		Sondagens
	Diretivas	

<b>Estudos e Publicações</b>	Publicações
	Televisão
	Imprensa
	Relatórios da Regulação
	Relatórios de Atividades e Contas
	Relatórios do Pluralismo Político-Partidário
	Relatórios sobre a cobertura jornalística de eleições
	Auditorias ao serviço público de Rádio e Televisão

<b>Legislação</b>	Entidade Reguladora para a Comunicação Social
	Agências Noticiosas
	Autorregulação e Corregulação
	Comunicações eletrónicas e comércio eletrónico
	Concorrência e concentração
	Direitos de antena, Eleições e Campanhas eleitorais

	Direito de autor e direitos conexos
	Diversos (outros temas)
	Histórico (legislação revogada e outra informação histórica)
	Imprensa
	Jornalismo/Jornalistas
	Organizações internacionais
	Publicidade
	Rádio
	Registo de Órgãos de Comunicação Social
	Serviço Público
	Sondagens e inquéritos de opinião
	Telecomunicações
	Televisão

<b>Jurisprudência</b>	Decisões judiciais que envolvem a ERC	Providências cautelares
		Tribunais de 1ª instância
	Decisões judiciais comunicadas à ERC	Tribunais de 1ª instância
		Tribunais de 2ª instância
		Tribunais Supremos
	Jurisprudência Internacional	Acórdãos do Tribunal Europeu dos Direitos do Homem

<b>Perguntas Frequentes</b>	Sobre a ERC
	Sobre a Imprensa
	Sobre a Rádio
	Sobre a Televisão
	Sobre o Registo de OCS

<b>Balcão Virtual</b>	Formulário de Participação
	Publicações periódicas
	Empresas jornalísticas
	Empresas noticiosas
	Rádio
	Televisão
	Outros

<b>Transparência (Propriedade dos Media)</b>	Portal da Transparência da Propriedade dos Meios de Comunicação Social
--	--

<b>Sondagens</b>	Publicitação de Sondagens	Depósitos de 2011
		Depósitos de 2010
		Depósitos de 2009
	Portal das Sondagens	
	Legislação	
	Empresas de Sondagens credenciadas pela ERC	
	Dados Estatísticos – Base de dados do Recenseamento Eleitoral	
	Relatório da Comissão Independente e autónoma da ERC: "Sondagens e inquéritos de opinião. Diagnóstico e Sugestões de Medidas a adotar"	

<b>Sala de Imprensa</b>	Comunicados
	Notas à imprensa
	Intervenções públicas dos membros do Conselho Regulador



## Apêndice 1 - Guia de análise de *Websites* institucionais – o “edifício digital”

<b>Nome</b>	
<b>Domínio/URL</b>	
<b>Data de funcionamento</b>	
<b>Ficha técnica</b>	

Plano de trabalho para um planeamento a longo prazo do website

<b>Do que trata</b>	
<b>Audiência</b>	
<b>Necessidades da audiência</b>	
<b>Objetivos</b>	
<b>Que informação é divulgada</b>	
<b>Elementos gráficos</b>	
<b>Atualizações</b>	

Valores estratégicos

<b>Branding</b>	<b>Impacto/valor notícia</b>
<b>Encontro com os valores da audiência</b>	<b>Valores competitivos</b>

Valores táticos

<b>Valor de design</b>	<b>Valor de Conteúdo</b>
<b>Valor de produção</b>	<b>Valor de utilidade</b>

## Avaliação do edifício digital

<b>Usabilidade</b>	<b>Eficiência</b>		
	<b>Efetividade</b>		
	<b>Facilidade de Aprendizagem</b>		
	<b>Tolerância ao Erro</b>		
	<b>Envolvência</b>		
	<b>Compatibilidades</b>		
	<b>Visualização (rolagem vertical/horizontal)</b>		
	<b>Adequação ao público-alvo</b>		
<b>Estrutura</b>	<b>Arquitetura do Site</b>		
	<b>Aparência/layout</b>	<b>Consistência/coerência das fontes, cores e imagens</b>	
		<b>Nº de fontes usadas</b>	
		<b>Nº de cores usadas</b>	
		<b>Equilíbrio do layout da página</b>	
		<b>Legibilidade/clareza</b>	
		<b>Direcionamento da leitura</b>	
	<b>Facilidades para cidadãos com necessidades especiais (Resolução do Conselho de Ministros nº96/99)</b>	<b>Conceção das páginas</b>	<b>Simplicidade no posicionamento dos conteúdos nas páginas</b>
			<b>Formato texto sempre que possível</b>
			<b>Evitar o uso supérfluo de gráficos, imagens e sons</b>

			<b>Evitar a compreensão da informação por diferenças de cor</b>	
			<b>Contraste fundo/texto</b>	
			<b>Minimizar utilização de tabelas</b>	
			<b>Motor de pesquisa na primeira página</b>	
	<b>Identificação gráfica da estrutura</b>			
	<b>Lógica de organização do conteúdo</b>			
	<b>Consistência dos elementos de navegação</b>			
	<b>Estímulo à navegação/proactividade do utilizador</b>			
<b>Conteúdos</b>	<b>Conformidade com:</b> <b>Objetivo</b> <b>Público-alvo</b>			
	<b>Rigor</b>			
	<b>Promoção da leitura dinâmica</b>			
	<b>Organização do conteúdo/armazenamento interno</b>			
	<b>Identificação e descrição do organismo</b>			
	<b>Contactos</b>			
	<b>Publicações</b>			
	<b>Legislação pertinente</b>			

	<b>Eventos</b>		
	<b>Relatórios de contas</b>		
	<b>Plano de atividades e orçamento</b>		
	<b>Perguntas Frequentes</b>		
	<b>Novidades</b>		
	<b>Formulários para download</b>		
	<b>Atualização da informação</b>		
	<b>Ferramentas de comunicação sincronizadas</b>		
	<b>Elementos dinâmicos (hipermédia/som/video)</b>		
	<b>Versões do <i>site</i> em outras línguas</b>		
<b>Acessibilidade</b>	<b>Registo do <i>website</i> em motores de pesquisa</b>		
	<b>Links em outros <i>websites</i></b>		
	<b>Compatibilidade de <i>browsers</i></b>		
	<b>Rapidez no <i>download</i> da primeira página</b>		
	<b>Leitura e alterações de suporte</b>		
<b>Navegabilidade</b>	<b>Autonomia do utilizador</b>	<b>Grau de presença da metáfora navegação</b>	
		<b>Liberdade de acesso ao conteúdo</b>	
		<b>Possibilidade de recuperar ações de navegação</b>	
		<b>Elementos de navegação</b>	

		<b>Aprendizagem do sistema de navegação</b>	
		<b>Vínculos diretos a informação essencial</b>	
		<b>Previsibilidade de navegação</b>	
		<b>Mecanismos de ajuda</b>	
	<b>Ligações na primeira página</b>	<b>Identificação e descrição do organismo</b>	
		<b>Publicações</b>	
		<b>Formulários</b>	
		<b>Novidades</b>	
		<b>Primeira Visita</b>	
		<b>Contactos</b>	
		<b>Mapa do Web Site/fluxograma</b>	
		<b>Motor de busca</b>	
		<b>FAQ</b>	
<b>Barras de Navegação com as principais secções do <i>site</i></b>			
<b>Ligação à página inicial</b>			
<b>Rapidez no <i>download</i> das páginas</b>			
<b>Ligações Internas</b>			
<b>Ligações Externas</b>			
<b>Serviços</b>	<b>Formulários para <i>download</i></b>		
	<b>Preenchimento e declarações/formulários</b>		

	<b>Interação com/entre cidadãos</b>	<b>Serviço <i>newsletter</i></b>	
		<b>Correio eletrónico</b>	
		<b>Fórum</b>	
		<b><i>Chat</i></b>	
		<b>Livro sugestões/reclamações</b>	
		<b>Interação entre utilizadores</b>	
	<b>Utilização extra contexto interface</b>		
<b>Gestão</b>	<b>Indicadores de gestão</b>		
	<b>Satisfação dos utilizadores</b>		
	<b>Controlo dos conteúdos</b>		
<b>Privacidade, Proteção de dados individuais e Segurança</b>	<b>Avisos Legais</b>		