



João José Figueira da Silva

**O acontecimento que quer ser notícia:
a construção de sentido das Organizações através dos *media*
- O caso A Vida é Bela**

Tese de Doutoramento em Letras, área de Ciências da Comunicação, especialidade Media e Sociedade, orientada pela Professora Doutora Isabel Ferin da Cunha, apresentada ao Departamento de Filosofia, Comunicação e Informação da Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra

2014



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Faculdade de Letras

O acontecimento que quer ser notícia:

**A construção de sentido das
Organizações através dos *media***

- O caso A Vida é Bela

Tipo de trabalho	Tese de Doutoramento
Título	O acontecimento que quer ser notícia: a construção de sentido das Organizações através dos media - O caso A Vida é Bela
Autor	João José Figueira da Silva
Orientador	Professora Doutora Isabel Ferin da Cunha
Identificação do Curso	Doutoramento em Letras
Área científica	Ciências da Comunicação
Especialidade	<i>Media</i> e Sociedade
Data	2014



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

A uma sociedade mais justa e inclusiva, em que a defesa da dignidade humana seja o seu principal e irrevogável valor.

ÍNDICE

Agradecimentos.....	ix
Resumo	xi
Abstract	xiii
Introdução.....	1
PARTE I A INSTITUCIONALIZAÇÃO E O MERCADO DE SENTIDO	21
1 A COMUNICAÇÃO COMO INSTITUCIONALIZAÇÃO DE SENTIDO	23
1.1 Em busca da institucionalização de sentido	23
1.1.1 A institucionalização de a vida é bela	26
1.2 A Vida é Bela e o mercado de sentido	32
2 A CONSTRUÇÃO DA CELEBRIDADE NA CONFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO E DA INFORMAÇÃO NOTICIOSA	43
2.1 Entendimentos sobre o conceito de celebridade	43
2.2 A celebridade enquanto produto dos <i>media</i>	45
2.3 Valores intangíveis da celebridade	55
2.4 A empresa como personagem narrativa	59
2.5 O “glamour” como estratégia.....	66
2.6 Um desejo partilhado	76
3 AS ORGANIZAÇÕES COMO CAMPO DA COMUNICAÇÃO	81
3.1 A reciprocidade entre o organizar e o comunicar	82
3.2 A comunicação como elemento estruturante da organização	83
3.3 Diversidade teórico-metodológica	90
3.3.1 As organizações e os processos comunicativos.....	102
3.4 Conceitos dominantes do quadro comunicativo	109
3.5 Paradigmas da comunicação	114
3.6 Improviso como processo de comunicação	119
3.7 A incerteza complexa	123
4 A LINGUAGEM COMO EXPRESSÃO DE PODER.....	129
4.1 A linguagem como poder dos <i>media</i>	129
4.2 O discurso como evento da linguagem	134

4.3	Significado e significação	142
4.4	As organizações como práticas discursivas	146
4.5	O discurso como prática social	158
4.6	Discurso, poder e ideologia	162
4.7	As organizações como construções discursivas.....	174
4.8	<i>Organizing</i> e organização	177
4.9	Organização alicerçada na ação.....	182
5	A CONSTRUÇÃO DE SENTIDO EM KARL WEICK.....	187
5.1	Verdade e plausibilidade	188
5.2	Olhares sobre o conceito de “sensemaking”	196
5.3	A interpretação na ação organizacional.....	199
5.4	Interpretação <i>versus</i> construção de sentido	204
5.5	Caraterísticas da construção de sentido	208
5.5.1	Criar sentido é construir uma identidade	210
5.5.2	Construção é sempre retroativa	213
5.5.3	“Sensemaking” realiza-se através da ação.....	218
5.5.4	Construção é realizada num contexto social	220
5.5.5	A produção de sentido reporta-se a eventos em curso	224
5.5.6	De onde se extraem sinais (“extracted cues”)	228
5.5.7	Construção de sentido guia-se pela plausibilidade.....	231
5.6	Criar o inexistente	236
PARTE II	A comunicação no campo dos <i>media</i>.....	241
6	A CONSTRUÇÃO DE SENTIDO ATRAVÉS DOS MEDIA	243
6.1	As escolhas noticiosas face ao real	243
6.2	A presença de A Vida é Bela na imprensa	248
6.3	A Vida é Bela como fonte do processo informativo	260
6.4	A Vida é Bela como definidora da notícia	267
6.5	O domínio das assessorias e das relações públicas	279

6.6 Produtos de a vida é bela são notícia	292
6.7 Complementaridade ou autonomia ameaçada?	301
6.8 Apropriação do discurso de A Vida é Bela pela imprensa	304
6.9 A autoridade como fator de credibilidade.....	313
6.10 Consumidores silenciados	317
6.11 Autoalimentação do mercado.....	324
7 A QUEDA MEDIÁTICA DE A VIDA É BELA.....	327
7.1 Imprensa mitiga dificuldades de A Vida é Bela.....	327
7.2 A queda de A Vida é Bela	334
7.3 António Quina responsabiliza os <i>media</i> pela queda da empresa.....	338
7.4 Notícias desfavoráveis são residuais	342
7.5 Entre a filtragem das notícias e a diversidade dos formatos	345
7.6 Sem tempo para pensar a informação.....	351
8. A EROSIÃO DO JORNALISMO.....	359
8.1 Negócio da informação em crise.....	359
8.2 Fuga de receitas e queda de audiências	363
8.3 A fronteira ténue entre jornalismo e marketing	372
8.4 Jornalismo de comunicação.....	379
8.5 Uma nova ecologia mediática?	386
8.6 Domínios para futuras pesquisas.....	390
Conclusões.....	397
Índice de Tabelas	459
Índice de Figuras	459
Índice de Fotografias.....	461
Índice de Anexos.....	461

AGRADECIMENTOS

Uma tese é uma tarefa individual que envolve muitas pessoas: amigos, colegas, família. A todos quero agradecer as palavras de incentivo, muitas vezes de preocupação, que tiveram para comigo ao longo dos anos em que assumi este trabalho como a prioridade das prioridades e, por isso, também perceberam e foram condescendentes com as minhas ausências.

Quero começar por me dirigir aos meus colegas de secção, agradecendo a todos a decisão unânime que tomaram, quando apresentei a ideia e a intenção em investir no estudo e investigação na área da comunicação organizacional, com o objetivo de acrescentar, ao Jornalismo, matriz da nossa oferta educativa, uma nova componente científica. Sem essa decisão esta tese não existiria. Também por esse motivo apraz-me agradecer o modo empenhado, a disponibilidade constante, os alertas oportunos e as sugestões e pistas preciosas que a doutora Isabel Ferin, minha orientadora, me dispensou e a quem devo, é justo dizê-lo, ter chegado até aqui.

Gostaria, ainda, de sublinhar o apoio permanente que as doutoras Isabel Nobre Vargues, Ana Teresa Peixinho, Teresa Tavares (a quem agradeço ainda o seu inglês fluente) e os doutores Carlos Camponez e Pedro Carvalho me prestaram e cujas palavras de incentivo foram em certos momentos determinantes.

Ao doutor Rogério Andrade, que viu nascer este projeto, quero agradecer a descoberta de novos caminhos teóricos e o estímulo intelectual que as suas ideias sempre me suscitaram.

Agradeço, também, à mestre Sofia Gomes a sua competente e disponível colaboração na sempre complexa e meticulosa tarefa de revisão bibliográfica.

Uma palavra muito especial de agradecimento ao engenheiro José Santos *managing director* da Cision, e ao Dr. Rodrigo de Freitas, diretor geral da Central de Informação, cuja abertura e cooperação na disponibilização e confirmação de dados sobre a empresa que constitui o *case study* da presente tese, foram cruciais.

Os meus agradecimentos, ainda, à Dr^a Carla Martins (ERC) e à Dr^a Cristina Neto (Cision) pela pronta ajuda, sempre que solicitada, na pesquisa de um documento ou na reconfirmação de um dado ou de um número cujo rigor e precisão foi necessário verificar.

Last but not least, o meu profundo obrigado a todos — família, amigos, colegas — cujos nomes não destaco nestas breves notas, mas cujo apoio e incentivo foram igualmente fundamentais.

RESUMO

As organizações procuram, através dos processos comunicativos que desenvolvem, construir a sua institucionalização de sentido. Partindo deste postulado, o nosso principal objetivo é observar e problematizar a construção de sentido das organizações através dos *media*, analisando, no âmbito do presente trabalho, o caso da empresa A Vida é Bela.

Neste sentido, assume particular relevo problematizar o papel da comunicação organizacional na perspectiva de que as organizações não vivem num vazio de sentido e que a própria comunicação é um elemento constitutivo e estratégico da respetiva organização.

Os *media*, por seu lado, não obstante a sua proclamada autonomia, constroem a informação noticiosa com base num conjunto de procedimentos e de interações com as fontes, em cujo quadro sobressaem e ganham especial protagonismo as organizações mais bem apetrechadas e, conseqüentemente, possuidoras de meios e recursos capazes de influenciar e interferir, com proveito próprio, no processo de construção informativa.

Neste contexto, acolhemos os contributos teóricos que estudam a Organização e as suas relações com a Comunicação (Deetz, 2010; Fairhurst & Putnam, 2010; Mumby & Mease, 2011) e a concetualização de Weick (1995) sobre o *sensemaking*. Relacionamos todas essas perspetivas com as teorias da comunicação e do jornalismo, uma vez estar em causa a construção de sentido das organizações através dos *media* (Schlesinger, 1992; Hall et al., 1993, White, 1993, Traquina, 2000, McQuail, 2003).

Com o apoio do SPSS analisamos, do ponto de vista quantitativo e qualitativo, a cobertura noticiosa de A Vida é Bela, entre 2005 e 2012, com o objetivo de perceber qual a sua penetração nos *media*, qual o olhar que estes tinham para com a empresa e os seus produtos, bem como o destaque dado às respetivas peças jornalísticas.

Da análise realizada sobressaem quatro ideias-chave: forte densidade mediática, expressa nas 4558 presenças em todos os meios, das quais 2396 na imprensa; uma organização altamente profissionalizada e tendo a comunicação como sua preocupação estratégica; enorme capacidade de penetração nos *media* tendo como consequência que estes se apropriem do seu discurso e valores; forte dependência dos *media* face às fontes profissionais e ausência de notícias desfavoráveis durante sete anos e nove meses.

Palavras-chave:

Comunicação, Organizações, *Media*, Jornalismo, Comunicação Organizacional, Construção de Sentido, Fontes.

ABSTRACT

Organizations seek to construct their institutionalization of meaning through the communication processes they develop. Based on this premise, the main goal of this dissertation is to observe and problematize the sensemaking in organizations through the media, analyzing the case of the company *A Vida é Bela*.

In this sense, it is particularly relevant to problematize the role of organizational communication given that organizations do not operate in a meaning-free environment and communication itself is a constitutive and strategic element of each organization.

The media, in turn, despite their self-proclaimed autonomy, construct news information based on a series of procedures and interactions with sources; among these, the organizations that are better equipped, and thus have the means and resources to influence and intervene, to their own advantage, in the process of constructing information, play a leading role.

In this context, this dissertation makes use of theoretical contributions on organizations and their relations with communication (Deetz, 2010; Fairhurst & Putnam, 2010; Mumby & Mease, 2011), as well as Weick's (1995) concept of *sensemaking*. These approaches are related with theories of communication and journalism, since what is at stake is the construction of organizational meaning through the media (Schlesinger, 1992; Hall et al., 1993, White, 1993, Traquina, 2000, McQuail, 2003).

Using SPSS, the news coverage of *A Vida é Bela* between 2005 and 2012 was analyzed from a quantitative and qualitative point of view, with the aim of understanding its penetration in the media and how the company and its products were viewed, as well as the prominence given to the respective journalistic pieces.

The analysis highlighted four key ideas: strong media density, expressed in 4558 presences in all the media, 2396 of them in the press; a highly professional organization in which communication is a strategic concern; an extensive capacity to penetrate in the media, with the consequence that these assume the company's discourse and values; a strong media dependence on professional sources; and a very short number of adverse news (63) between 2005-2012, the period that our research last out.

Keywords:

communication; organizations; media; journalism; organizational communication; sensemaking; sources.

O mundo é multidimensional
E isso faz-nos dores de cabeça.
Queríamos que ele tivesse uma só cor
Porque assim seria claro.
Queríamos que fosse uniforme
Porque assim seria verdadeiro.
Queríamos que fosse limitado
Porque assim podíamos agarrá-lo, fazê-lo ficar parado.
Mas as suas dimensões são infinitas
E o mundo continua a fugir.

Blaga Dimitrova, *Vespers*

Se não houvesse as aparências, o mundo seria um
crime perfeito, quer dizer, sem criminoso, sem vítima e sem
móvil. Um mundo do qual a verdade se teria retirado para
sempre e cujo segredo não seria nunca desvendado, por falta
de marcas.

Jean Baudrillard

INTRODUÇÃO

A presente tese está dividida em duas partes e é constituída por uma introdução, oito capítulos e a respetiva conclusão, em que se procura mostrar e problematizar os processos de construção de sentido das organizações através dos *media*, analisando, neste contexto, o caso da empresa A Vida é Bela (2005-2012).

O primeiro capítulo aborda a comunicação como institucionalização de sentido, com a finalidade de se observar o papel e a relevância que os processos comunicativos têm na construção da personalidade e de sentido das organizações. A ideia de institucionalização, de acordo com a perspetiva que é apresentada, está intimamente ligada ao conceito e ação da comunicação, através da qual são construídas narrativas organizacionais que têm por objetivo materializar uma construção de sentido. Ainda neste âmbito, observa-se como a empresa A Vida é Bela procura realizar a sua institucionalização de sentido.

No segundo capítulo olhamos para a construção da celebridade na confluência da comunicação e da informação noticiosa. A nossa atenção está, aqui, especialmente interessada em ver e entender a celebridade enquanto produto mediático, ligando e relacionando essa noção com a ação dos processos de comunicação, a fim de avaliar a importância que aquela assume no quadro das estratégias de afirmação das organizações, em especial na empresa que constitui a análise de caso do presente trabalho. Pretendemos, nestes dois primeiros capítulos da tese, não apenas proceder a uma concetualização dos processos de institucionalização, mas ligar esse conceito às estratégias de

comunicação da empresa objeto de análise e à construção de sentido que dela ia sendo feito através do discurso dos *media*, em cujo contexto vamos observar qual a presença e penetração de A Vida é Bela no espaço mediático português. Essa percepção é reforçada, no capítulo 2, através dos dados que apresentamos sobre o índice de notoriedade e de exposição mediática de que é alvo o dono e fundador daquela empresa, António Quina.

“As organizações como campo da comunicação” é o tema central do terceiro capítulo, no qual se aborda a comunicação organizacional no âmbito da sua diversidade teórico-metodológica e através dos contributos que recebe e vai colher a diversas áreas do conhecimento, ao mesmo tempo que se procura mostrar como a comunicação é parte integrante da organização. Mais uma vez não se perdem de vista as práticas comunicacionais de A Vida é Bela, no sentido de observar e perceber como elas se integram no tecido teórico que é apresentado e desenvolvido.

O quarto capítulo é dedicado à linguagem como poder, para se perceber como as organizações usam a linguagem como elemento estratégico da sua ação e como ela (linguagem) ocupa um lugar central no campo da comunicação, não obstante haver, como também referimos, processos comunicacionais que aceitam o silêncio ou as omissões. Mas é na linguagem e no poder que ela assume que centramos a atenção, para mostrarmos que ela representa uma importância vital nos processos de comunicação, designadamente, na construção de sentido através dos *media*. Nesta perspetiva, o poder da linguagem constitui-se como um elemento estruturante da construção de sentido, daí decorrendo todo um conjunto de consequências que iremos observar e analisar ao longo da tese, a partir do caso A Vida é Bela.

No capítulo seguinte, intitulado “a construção de sentido em Karl Weick”, procura mostrar-se como a construção de sentido e as narrativas que ela proporciona e que são realizadas no contexto da sua ação, é determinante para o conhecimento que se transmite da respetiva organização. Na qualidade de introdutor do conceito de *sensemaking* (construção de sentido) nos estudos organizacionais, Weick e o seu pensamento ocupam um lugar incontornável na reflexão que é feita e que constitui, neste âmbito, um apoio teórico relevante na observação e análise dos processos de construção de sentido.

A segunda parte da tese relaciona e cruza os conhecimentos do campo jornalístico com os da comunicação organizacional. Os capítulos seis e sete estão sobretudo focados na utilização estratégica dos *media*, por parte da empresa A Vida é Bela, por um lado, e na sua queda, igualmente acelerada por eles. Será bem visível, em ambos os capítulos, como o conhecimento apurado dos princípios e modo de funcionamento dos *media* noticiosos é crucial para capitalizar as mensagens e o sentido dos conteúdos que se pretende veicular. Observar-se-á, assim, como os *media* acolhem de forma incondicional as ações da referida empresa, como projetam a sua imagem e os seus produtos, para, em seguida, se assistir à forma como, por intermédio da entrada em cena de uma outra fonte institucional, os mesmos *media* vão acelerar a crise já latente de A Vida é Bela, mas até então mitigada por eles.

No capítulo seis observaremos, portanto, a sua penetração mediática, sobretudo junto da imprensa, quais os produtos e valores a eles associados que mais conteúdos noticiosos originaram e de que modo os *media* se apropriam do discurso da empresa. Aqui chegados impõe-se perguntar: será que A Vida é Bela beneficiou sempre de uma cobertura jornalística favorável ao

longo dos oito anos (2005-2012) em que nos debruçamos sobre a sua atividade? Mais: assumindo-se como uma fonte institucional e dominando os critérios de decisão e atuação dos *media* noticiosos isso significa que aquela empresa conseguiu sempre fazer valer os seus interesses? Caso não o tenha conseguido, que motivos explicam esse facto? Responder a estas perguntas é essencial para se perceber a queda mediática de A Vida é Bela. É isso que fazemos no capítulo sete.

Por último, problematizamos o lugar e a densidade do jornalismo no espaço mediatizado contemporâneo, em que todo o tipo de organizações, profissionais de relações públicas e empresas de comunicação interagem com as organizações jornalísticas e respetivos profissionais, num quadro de crise crescente do modelo de negócio da informação e em que as fontes profissionais desempenham um protagonismo e influência crescentes na construção da informação noticiosa. Mais do que deixar respostas tranquilizadoras, o oitavo capítulo prefere a intranquilidade da incerteza. Por isso coloca algumas dúvidas e lança algumas perguntas sobre o rumo dilemático que o jornalismo está trilhar, à luz do quadro económico organizacional em que ele é exercido, sem perder de vista os sintomas de fragilidade que lhe são apontados, dadas as crescentes limitações e dificuldades na afirmação da sua cultura de autonomia profissional.

Como referimos anteriormente, o presente trabalho visa perceber a construção de sentido das organizações através dos *media*, analisando o caso da empresa A Vida é Bela.

Seguindo, para o efeito, os valiosos contributos propostos por Cunha (2012) sobre a análise dos *media*, partimos do entendimento que tal procedimento visa “produzir conhecimento sobre os *media* e a sociedade” (p. 14), no sentido em que McQuail (2003) considera que os estudos sobre os *media* estão focados nos fenómenos mediáticos que resultam do trabalho e produção dos meios de comunicação e dos contextos que explicam e enquadram a sua atividade.

Sabendo que cada meio de comunicação e os respetivos dispositivos têm de ser percebidos e concatenados no quadro das suas múltiplas interações, nas quais os públicos-alvo e o respetivo contexto organizacional têm, igualmente, de ser tidos em conta (Bennett, Slater & Wall, 2006 *apud* Cunha, 2012), isso significa que

a perspetiva que fundamenta a análise dos *media* se prende com as interrogações sobre a capacidade de os meios de comunicação moldarem a mente humana, construírem (ou formatarem) indivíduos, organizarem o tempo e o espaço, criarem a noção de público, apresentarem conceitos e experiências de política e de sociedade, tornando-se numa linguagem universal, pela qual cada povo compreende e vivencia o mundo (Cunha, 2012, p. 25).

Reencontramos nesta visão a ideia de que os *media* ao serem uma parte central nas nossas vidas exercem uma inevitável influência sobre as nossas próprias escolhas (Wall et al., 2009) porque nos dizem, no fundo, o que se passa no mundo (Wall, et al., 2009; Dijk, 2005; Traquina, 2000b; McCombs &

Shaw, 1972)¹. Existe, neste quadro de pensamento, uma “estreita relação entre a teoria social, entendida como história do pensamento social ocidental, e os estudos sobre os media e o jornalismo (Cunha, 2012, p. 25), no sentido em que

a teoria social constitui o corpo de conhecimento que permite o enquadramento dos fenómenos mediáticos, enquanto as teorias da comunicação e do jornalismo estruturam e fundamentam a *Análise dos Media*, por meio de instrumentos e ferramentas de pesquisa social e empírica (Cunha, 2012, p. 39).

McQuail (2003), Mattelart & Mattelart (2011) e Holmes (2005), entre outros autores, dão consistência ao elo teórico existente entre as teorias do jornalismo e da comunicação e o pensamento da teoria social. Paralelamente, a sociologia, designadamente através de Paul Lazarsfeld e a semiologia e a análise do discurso, por intermédio de Saussure (1986) Roland Barthes (1987), Dijk (2005), Pedro (1997b), Fairclough (1995) e Paul Ricoeur (1996) tanto marcam a sua presença em manuais das teorias da comunicação, como se ocupam a analisar as mensagens dos *media*. Acrescem, ainda, como refere a este respeito Cunha (Traquina, 1993 *apud* Cunha 2012), os contributos

¹ Molotch & Lester (1993) são pioneiros na problematização desta temática, a qual conhece, através de Kovach & Rosenstiel (2010), uma nova abordagem, quando estes investigadores, na sua mais recente obra conjunta, se interrogam acerca da possibilidade de se saber o que é verdade num tempo marcado pela sobreinformação e por ciclos noticiosos de 24 horas, uma vez que hoje, ao contrário do passado, existem “several distinct models of producing journalism in the contemporary culture (2010, p. 9). Este novo cenário em cujo seio Kovach & Rosenstiel (2010) centram a sua análise, quando dizem que, como consumidores (de informação), é preciso sabermos do que estamos à procura, tendo em conta os meios, formas e plataformas através dos quais hoje se dissemina a informação, aproxima-os do entendimento que Wall et al. (2009) têm sobre a mesma matéria, quando referem que a distinção entre produtores e consumidores de *media* apresenta contornos novos num quadro que descrevem como “has become blurred and the way in which we consume texts media more complex” (2009, p. 5).

teóricos de David Manning White (1993) — *gatekeeping*; Warren Breed (1955) — controle social da redação; e Gaye Tuchman (1978) — sobre as rotinas jornalísticas — todos eles situados no campo do jornalismo e da produção noticiosa ou do *newsmaking*. Daqui resulta a ideia — já referida por McQuail (2003) — da dificuldade em traçar divisões ou fronteiras claras entre as teorias dos *media* e a teoria social, dado que aqueles fazem parte e estão inseridos na própria sociedade, independentemente dos princípios e regras que possuem e manifestam. O mesmo, aliás, afirma Wolf (1994), embora de outra maneira, quando escreve que “não faltam os casos de conexões evidentes entre quadros de referência sociológicos e pesquisa sobre os meios de comunicação (p. 19), uma vez considerar que de forma “pressuposta ou explicitamente evocada” (1994, p. 19) as teorias da comunicação incorporam ou fundamentam-se em modelos oriundos ou situados no campo da teoria social.

A análise dos *media* terá, assim, que

ter em conta a complexidade advinda dos contextos e das temáticas abordadas, mas centra-se na compreensão da produção, transmissão de conteúdos e efeitos dos sistemas mediáticos na sociedade (Cunha, 2012, p. 40),

na medida em que estando a nossa atenção focada no processo de comunicação de massa, ou seja, nos papéis representados pelo emissor, mensagem e receptor — relativamente à produção de sentido pelos *media* da marca e empresa A Vida é Bela — subvaloriza os estudos em torno das relações e da comunicação interpessoal e intrapessoal (McQuail & Windahl, 2003).

Um vasto tecido teórico urdido desde o início do século XX no âmbito da *Communication Research* dedica ampla atenção às teorias da comunicação de massas, cuja finalidade e ambição visa esclarecer, perceber e interpretar os *media*, isto é, os seus discursos e os seus efeitos. Na sistematização que levou a cabo sobre as teorias da comunicação de massas, McQuail (2003) começa por destacar as abordagens teóricas preocupadas sobre os papéis e ações dos *media*², a que junta um segundo vetor centrado sobre os efeitos dos *media* e os impactos que os seus conteúdos provocam sobre os indivíduos e a sociedade e, ainda, um terceiro grupo de teorias focado nos aspetos político e económico dos *media* ou, dito de forma mais precisa, no poder que eles têm tanto na construção da realidade e na discussão pública de determinadas matérias e assuntos, como na influência dos consumos e estilo de vida, ao mesmo tempo que atende aos seus modelos de organização, seja em grupos económicos ou de *media*.

Numa proposta de tipologia mais larga, McQuail & Windahl (2003) sinalizam oito modelos da comunicação de massa, dos quais destacamos três — modelo básico de Lasswell, o agendamento e o gatekeeping — por corresponderem aos que são centrais no âmbito do *case study* que realizamos. Através de Lasswell (1948) procuramos e percebemos Quem (emissor); Diz o Quê (mensagem); Porque que Canal (meio); A Quem (receptor); e Com que Efeito

² Os *media* são, à luz das teorias em causa, entendidos como entidades sociais, o que implica que tenham de ser percebidos também no quadro dos respetivos percursos organizacionais e dos contextos em que o jornalismo é exercido. Não é a mesma coisa olhar para tais práticas num quadro autoritário e de democracia, diferenças estas que colhem olhares igualmente diferenciados, como são os casos das teorias do autoritarismo e as teorias da responsabilidade social dos *media* ou, ainda, os corpos teóricos centrados no *newsmaking*, no *gatekeeping* ou no *agenda-setting* (Cunha, 2012).

(efeito). Pela teoria do Agendamento ou *Agenda-Setting* (McCombs & Shaw, 1972, 2000; Traquina, 2000) observamos como é construída a realidade e quais os aspetos que são valorizados através da repetição de determinados valores, temas, produtos ou pessoas, assim como se analisa a presença nos *media* da empresa objeto do nosso estudo e, conseqüentemente, a imagem que dela é dada. Este modelo de análise é tanto mais relevante quanto se sabe que ele se fundamenta na ideia de que os tópicos ou matérias a que os *media* dão mais destaque, espaço e tempo, isto é, importância, são percebidos pelo público como mais importantes. À noção clássica introduzida por Cohen (1963), segundo cujo autor as notícias (então centradas apenas na imprensa) dizem-nos sobre o que pensar, a teoria do Agendamento vai mais além: “as notícias dizem-nos também como devemos pensar sobre o que pensamos” (Traquina, 2000, p. 132).

Por outro lado, o modelo do *gatekeeping* (White, 1993), ao estar ligado ao processo de escolha e seleção de notícias dá-nos os instrumentos necessários para observarmos como os conteúdos noticiosos, desde o respetivo campo de decisão, chegam aos destinatários. Tanto neste modelo como no do Agendamento é necessário ainda atender aos critérios de valor notícia de cada conteúdo analisado, assim como ter presente qual o público-alvo de cada meio de comunicação e o relacionamento entre os *media*, os jornalistas e as fontes.

No que respeita à análise mediática de A Vida é Bela, existe uma diversidade de saberes que têm de ser convocados e os quais se situam no domínio das teorias da comunicação — critérios de noticiabilidade, acesso às fontes, teorias da notícia e o agendamento — da socioeconomia dos *media* (especialmente no que toca aos seus modelos de organização empresarial e financiamento) e da

linguagem, o que significa que importa atender aos estudos de Saussure (1986) e de Ricoeur (1996) situados na esfera da linguística e da filosofia da linguagem, às relações entre a organização e a comunicação (Fairhurst & Putnam, 2010; Mumby & Mease, 2011; Marchiori et al., 2010) e ainda à análise crítica do discurso (Dijk, 2005; Pedro, 1997a, 1997b; Fairclough, 1995). Complementarmente e como dimensão contextual subsidiamos ainda a nossa abordagem com contributos oriundos das teorias das organizações e da comunicação organizacional, em que a sua diversidade teórico-metodológica não pode deixar de ser sublinhada e em cujo âmbito vamos encontrar um relacionamento próximo e recíproco entre o organizar e o comunicar. Comprova-se, assim, aquilo que Cunha (2012) sustenta quando refere que

todas as pesquisas sobre os media e o jornalismo são à partida pesquisas interdisciplinares, que articulam conhecimentos sobre meios de comunicação e um tema nele abordado (p. 53),

como no caso presente, em que a cobertura jornalística sobre A Vida é Bela envolve “saberes advindos de diversas áreas disciplinares” (Cunha, 2012, p. 54). Tal pesquisa, na esteira do entendimento de Neuman (2007) sobre esta matéria, possui uma dimensão empírica que tem por finalidade observar e recolher dados no âmbito de um *corpus* previamente definido e delimitado. Neste contexto, olhamos para a atividade pública daquela empresa, através da mediatização de que foi alvo, ou seja, procurando observar e concluir de que forma foi realizada a sua construção de sentido através dos *media*.

Embora fundada em 2002, decidimos centrar a nossa atenção na atividade de A Vida é Bela a partir de 2005, ano em que passou a contar com os serviços especializados de uma empresa de comunicação — Central de Informação — e altura em que ao abrir a sua primeira loja, em Lisboa, marca, também, o início de uma nova fase da empresa que se vai estender até finais de 2012, altura do seu encerramento e declaração de falência.

Com base no serviço de *clipping* realizado pela Cision³ para A Vida é Bela, ao longo do período analisado (2005-2012) e a cujos dados e conteúdos tivemos acesso⁴ e analisamos, constatou-se que a empresa objeto do nosso estudo soma 4.558 presenças em todo o espaço mediático nacional (imprensa, rádio, televisão e online), das quais 2.396⁵ dizem respeito à imprensa⁶. Esta exposição mediática em espaços não publicitários, em que a empresa e os seus produtos são tratados como conteúdos noticiosos representa, segundo as estimativas da Cision e que são corroboradas pela Central de Informação, um

³ Trata-se de uma multinacional sueca registada na Bolsa de Estocolmo e uma das maiores especialistas mundiais em análise de comunicação e *clipping*. Entre 2005 e 2012 prestou apoio a A Vida é Bela, designadamente ao nível do *clipping*, com base no qual organizava, regularmente, relatórios sobre a mediatização daquela empresa e do seu proprietário (António Quina). Tais relatórios cobriam todos os meios e plataformas: imprensa (nacional e regional), rádio, televisão e online.

⁴ Por se tratar do levantamento mais completo, fiável e detalhado a que é possível chegar — e porque tivemos acesso aos seus dados e respetivos conteúdos — assumimos os números referenciados pela Cision como fonte principal do *corpus*, os quais, cotejamos, no entanto, com os que a empresa de comunicação — Central de Informação — que trabalhou durante o mesmo período para a empresa de António Quina, também possui.

⁵ A base de dados da Cision contém 2412 presenças de A Vida é Bela na imprensa, uma vez o processo de busca informático que usa, detetar todas as referências com aquele nome. Tal deve-se ao facto de o motor de busca não realizar uma pesquisa semântica. Como tal, devolve todos os resultados em que encontra uma sequência de letras, sem proceder a uma filtragem do seu sentido. Daí que o número que assumimos ao longo deste trabalho seja o de 2396, depois de termos verificado que 16 das referências detetadas informaticamente não diziam respeito à empresa do nosso *case study*.

⁶ Os dados totais e por meio de comunicação mais os conteúdos analisados e que dizem exclusivamente respeito à imprensa, podem ser consultados no documento digital em anexo.

valor da ordem dos 28 milhões de euros, caso A Vida é Bela tivesse de pagar, a preços de mercado, esses espaços como publicidade. Estes números e o que eles significam são detalhadamente observados no capítulo 1 do presente trabalho. Mas se os antecipamos agora é, justamente, para melhor ilustrarmos a capacidade de acesso e penetração nos *media*, por parte de A Vida é Bela, e explicitarmos as razões da sua escolha para estudo de caso.

Em primeiro lugar e como ponto de partida do nosso trabalho — “A comunicação que quer ser notícia. A construção de sentido das Organizações através dos *media*” — pretendíamos saber: 1) de que forma as organizações empresariais se relacionam e utilizam os *media* noticiosos e de que forma influenciam a agenda informativa num processo de afirmação e construção pública de sentido; 2) verificar se os *media*, em consequência desse relacionamento e fruto das estratégias de comunicação postas em prática por fontes de informação profissionais e bem estruturadas, se apropriavam do discurso e dos valores veiculados pelas organizações assumindo-os como seus; 3) perceber, a partir da análise dos conteúdos jornalísticos publicados sobre A Vida é Bela, qual a sua capacidade de penetração nos *media*, num quadro geral de crescentes perdas de lucro das empresas mediáticas e, até, de transformações no campo jornalístico.

Entendíamos, porém, que tal propósito assim definido seria insuficiente se não incorporasse a pesquisa e análise de um caso capaz de dar corpo e músculo a essa inicial intenção teórica. Tal objetivo teria, ainda, de ser consubstanciado num estudo de caso suficientemente extenso no tempo, de forma a não poder ser visto como um epifenómeno, mas como um exemplo consistente de comunicação e de relacionamento estratégico com os *media*. O tempo mínimo

de observação e análise do caso a selecionar não poderia nunca, por isso, ser inferior a um período de cinco anos, justamente para que as suas práticas, posicionamento e estratégia de comunicação fossem bem percebidas e enquadradas.

É no âmbito dessa procura que, entre as hipóteses que consideramos, nos decidimos por estudar e analisar o percurso de A Vida é Bela. Mesmo assim, foi necessário apurar se a análise desse caso seria exequível, uma vez que só faria sentido dedicarmo-nos a ele tendo a certeza de que conseguiríamos coligir a totalidade dos dados necessários e aceder aos conteúdos requeridos e os quais, sublinhe-se, estendiam-se ao longo de uma extensa linha do tempo (2005-2012) com uma cobertura mediática que numa primeira pesquisa rapidamente nos apercebemos que era vasta, diversificada e praticamente impossível de reunir na totalidade pelos nossos próprios meios. Daí, termos solicitado a cooperação da Cision — junto do seu *managing director* em Portugal, engenheiro José Santos — que, sensível ao caráter académico e científico do trabalho em causa, nos facultou a consulta do dossiê A Vida é Bela, onde consta a totalidade das peças noticiosas publicadas em todos os meios de comunicação editados em Portugal, entre 2005 e 2012. O levantamento da Cision, apoiado em complexos programas informáticos, é de tal forma detalhado e microscópico que chega ao ponto de detetar e recolher peças informativas (notícias, entrevistas ou reportagens) em que a expressão “a vida é bela” é empregue, mesmo que tal designação nada tenha que ver com a empresa em questão⁷. Mas só assim foi possível chegar com o maior

⁷ Tais conteúdos, como referido em nota anterior, quando escapam ao âmbito deste trabalhos, não são considerados como peças noticiosas de A Vida é Bela.

índice possível de segurança ao levantamento mais exaustivo que existe sobre a mediatização de A Vida é Bela.

Na posse da totalidade dos dados e dos conteúdos procedemos a uma primeira e genérica avaliação da informação recolhida, para determinarmos qual o meio ou meios que iríamos contemplar. A rádio, pela escassez dos números (39 peças noticiosas no total) e os meios *online*, pela pouca representatividade inicial e oscilação em alguns anos (22 notícias em 2005), aliado ao facto de uma parte significativa dos conteúdos estar inserida em espaços não jornalísticos, ou seja, em sites que não tinham o estatuto de órgão de comunicação social, deixava-nos o campo livre para as áreas da imprensa e da televisão. Esta, embora bastante expressiva no conjunto dos canais (generalistas e noticiosos — SICNotícias, RTP1, TVI24, ETV, entre outros) com um total de 286 peças, apresentava, no entanto, o detalhe de mais de metade dos trabalhos emitidos serem repetidos, sobretudo nos canais de notícias. Ou seja, a mesma notícia ou reportagem emitida num desses canais era repetida duas e três vezes em horários diferentes. Não deixa de ser pertinente, todavia, observar do ponto de vista quantitativo a presença de A Vida é Bela em televisão, o que fazemos e de cujos dados damos conta ao longo da tese. Mas a diversidade do ponto de vista dos conteúdos noticiosos na imprensa, aliada à circunstância de ser ela, também, o meio mais representativo em termos de quantidade e de presença de A Vida é Bela nos *media* explica a nossa opção, a qual, por outro lado, confirma e dá razão a Dijk (2005) quando afirma que “o estudo dos relatos noticiosos na imprensa é uma das tarefas maiores da investigação sobre os *media*” (p. 63). O mesmo autor sustenta, aliás, a este respeito, que

provavelmente mais nenhum género dos *media*, à exceção da publicidade, despertou tanto interesse escolar nos investigadores da comunicação de massas, da semiótica, da linguística e da análise do discurso. Esta atenção é justificada quando percebemos quanto são importantes as notícias na nossa vida quotidiana. A maior parte do nosso conhecimento social e político e das nossas crenças sobre o mundo deriva das dúzias de relatos noticiosos que lemos ou vemos todos os dias (Dijk, 2005, p. 63).

Assumindo, no quadro da análise sobre A Vida é Bela, por conteúdo noticioso ou jornalístico todo o texto informativo, não publicitário, e que tem a forma de notícia, entrevista e reportagem ou, ainda, quando surge em artigos de opinião, mas expressa por pessoas alheias à referida empresa,⁸ partimos para o estudo de caso com a finalidade, como se disse anteriormente, de dar corpo ao tecido teórico desenvolvido, comprovando e mostrando como uma organização altamente profissionalizada e tendo a comunicação como sua preocupação estratégica, é acolhida e penetra nos discursos do campo noticioso. Neste contexto, definimos, do ponto de vista qualitativo e quantitativo, as seguintes questões a analisar: presença de A Vida é Bela no espaço mediatizado português; presença do proprietário de A Vida é Bela, António Quina, nos *media*; presença da empresa na imprensa, segmentando-a por meios (generalistas e especializados, imprensa feminina, regional; A Vida é Bela como conteúdo noticioso principal e secundário e como fonte principal das

⁸ Estes casos são tão residuais (não atingem a dezena de situações num total de 2396 textos) que não justificam uma classificação específica, pelo que os incluímos no tronco comum que classificamos como conteúdos noticiosos ou jornalísticos.

notícias sobre a sua empresa; Promoção de produtos de A Vida é Bela⁹; Artigos de Opinião da autoria de António Quina; Notícias favoráveis e desfavoráveis; principais produtos veiculados nos conteúdos noticiosos e quais os valores associados aos produtos noticiados; apropriação pelos *media* do discurso de A Vida é Bela e dos seus princípios ideológicos; quais as principais estratégias de comunicação utilizadas por A Vida é Bela no seu relacionamento com os *media*.

A par da pesquisa e análise dos dados que fazemos, com o apoio do suporte informático SPSS, apresentamos em anexo uma entrevista realizada com o diretor geral da Central de Informação, Rodrigo de Freitas, uma vez ter sido ele e a sua empresa que, durante todo o período analisado, apoiaram e aplicaram a estratégia de comunicação de A Vida é Bela, assim como lhes coube realizar a tarefa de ligação com os *media*.

A terminar esta Introdução, afigura-se-nos importante explicitar ainda a perspetiva em que situamos o presente trabalho no quadro da relação comunicação-organização e como esta assume, hoje, uma complexidade de papéis e funções.

A organização contemporânea “é uma organização do conhecimento” (Drucker, 2012, p. 165), no sentido em que ela existe “para tornar produtivos centenas, por vezes milhares, de tipos especializados de conhecimento” (2012, p. 165),

⁹ Diz respeito a todas as formas de divulgação de produtos de A Vida é Bela, não publicitárias, mas que pelo modo telegráfico com que surgem não se incluem nos conteúdos jornalísticos, uma vez os textos em causa não terem sido objeto de tratamento jornalístico. E ainda nos casos em que A Vida é Bela (normalmente através da inserção do respetivo logótipo na parte superior das páginas) surge como *sponsor* de um dado acontecimento objeto de tratamento noticioso. O número de peças abrangidas por este critério de exclusão está devidamente sinalizado e expresso.

num contexto imprevisível onde a segurança e a certeza estavelmente consideradas não existem, porque “o mercado é uma mistura de ordem e desordem” (Morin, 2008, p. 129). É neste universo de incerteza, a que Morin (2008) chama “um *coktail* de ordem, de desordem e de organização” (p. 129) que se situam os olhares e abordagens que ligam a comunicação à organização reunidos no conceito de comunicação organizacional — expressão que contém uma ideia ou um programa dentro si mesma: comunicar e organizar.

Comunicar é, desde logo, um processo de comunicação, porque “implica escolher um repertório de conhecimentos, formais ou vividos, um vocabulário e um objetivo” (Silva, 2008, p. 8), o que leva a que o discurso seja pensado e construído tendo em conta os fins em jogo: “convencer, seduzir, enternecer, disciplinar, punir, emocionar” (Silva, 2008, p. 8). Daí, que toda a organização discursiva tanto possa ser feita de forma espontânea como calculada, correspondendo esta hipótese às situações em que se atua racionalmente com o intuito de atingir resultados comunicacionais prévia e antecipadamente fixados.

Tal perspetiva vai ao encontro do pensamento de Deetz (2010), para quem a comunicação “é constitutiva das organizações e da vida organizacional” (p. 85), razão pela qual entende que a comunicação organizacional deve ter o seu foco principal situado não na transmissão, mas na “formação do significado, da informação e do conhecimento” (2010, p. 85).

Ganha, assim, espessura a ideia já antes enunciada por Weick (1979), que sustentava que as organizações se estruturam e afirmam pela comunicação,

segundo processos simbólicos de criação e produção de sentidos. Pela mesma altura emergia, também, mas no campo jornalístico, a teoria construtivista como um novo paradigma das notícias, que assim passavam a ser entendidas como narrativas (Traquina, 2000). Posteriormente, Weick (1995) leva mais longe as suas reflexões e introduz a noção de *sensemaking* (produção de sentido) nos estudos organizacionais, o que o leva a desenvolver e a influenciar um extenso campo teórico, segundo o qual as organizações não podem viver sem uma produção de sentido. Por outras palavras, a comunicação passa a ser vista e entendida como o núcleo essencial e estratégico da organização.

É dentro desta linha de pensamento que situamos o presente trabalho, ou seja, na perspetiva de que as organizações não vivem num vazio de sentido e que é, precisamente, através dos processos comunicativos que elas desenvolvem, buscam e afirmam o que para Andrade (2001) constitui a institucionalização de sentido. Colocados, portanto, neste ponto de partida, o nosso principal objetivo é observar e problematizar a construção de sentido das organizações através dos *media*. Isto é, tendo em conta a diversidade teórica que envolve o universo da comunicação organizacional na atual “sociedade de organizações” na expressão de Drucker (2012, p. 167) que aspirava a uma teoria geral das organizações, procuramos, através de bibliografia de referência situar não apenas a temática em causa, como a relacionar e posicionar no campo e como campo da comunicação. Por outro lado, constituindo a construção de sentido através dos *media* o veio de pensamento e análise que atravessa todo o trabalho, consideramos necessário convocar, como já foi antes referido, outros suportes teóricos capazes de esclarecer e aclarar os nossos objetivos.

Afigura-se-nos, por último, pertinente explicitar que as citações e referências bibliográficas seguem o modelo APA Style (American Psychological Association), 5ª edição de 2001.

PARTE I
A INSTITUCIONALIZAÇÃO E
O MERCADO DE SENTIDO

1 A COMUNICAÇÃO COMO INSTITUCIONALIZAÇÃO DE SENTIDO

As organizações não vivem num vazio de sentido. Na construção da sua personalidade e afirmação elas têm de criar ou buscar um sentido, no quadro dos ambientes complexos em que se inserem e tendo em conta as múltiplas dinâmicas e mudanças a que estão sujeitas. O propósito deste capítulo visa entender como o processo de institucionalização de sentido das organizações, nomeadamente por parte das empresas, está intimamente ligado ao ato da comunicação e como esta visa impor o instituído. Paralelamente, analisamos o processo de institucionalização da empresa A Vida é Bela e a sua expressão no mercado de sentido representado pelos *media*.

1.1 Em busca da institucionalização de sentido

No quadro dos processos comunicativos, aquilo que está em causa é, sobretudo, a busca de sentido ou, para recorrer à expressão de Andrade, (2001, p. 175) “as institucionalizações de sentido”. Estas constituem um objetivo central na vida das organizações, ainda que o ambiente delas seja “complexo e em constante mudança” (March, 1998, p. 195). É nesta linha de pensamento que Andrade (2000) entende que todo e qualquer ato de comunicação nas organizações

visa uma institucionalização, mesmo a dos produtos, onde a diferenciação simbólica de nomes e atributos (marcas) resulta, também ela, de processos de institucionalização de sentido (p. 13).

A ideia de institucionalização em Andrade (2000)¹⁰ está intimamente ligada ao conceito e ação da comunicação, através da qual são construídas narrativas organizacionais que depois são semeadas ao vento (Goffman, 1974) e que têm por finalidade realizar uma construção de sentido bem definida e objectivável. Tal construção resulta do papel desempenhado pelos “narradores organizacionais” como lhes chama Andrade (2000, p. 11), cuja iniciativa tem em mente que

é pela institucionalização ou micro-institucionalização de um sentido, e das respectivas narrativas que o transportam, que as organizações, aliás como os indivíduos, criam um campo de influência, estabelecem uma "cotação" ou reputação, procuram fundar um valor pelo qual possam ser avaliadas num mercado económico, numa praça financeira ou numa "bolsa" de opinião pública ou privada (Andrade, 2000, p. 8).

Prosseguindo neste raciocínio, podemos, então, afirmar, que

as empresas, para além da carne (institucional) e do músculo (organizacional) que as reveste e as torna visíveis, não podem viver sem a produção de sentido que as anima, isto é, sem operar distinções (Andrade, 2000, p. 4),

¹⁰ A sua perspectiva filia-se na visão de Selznick (1996), autor que enumera assim os processos de institucionalização: "a infusão de uma atividade com valores; a criação de uma estrutura formal; a emergência de normas informais; o recrutamento seletivo; os rituais administrativos, as ideologias" e, de um modo geral, "tudo o que resulta de uma história especial da organização para atingir os seus objectivos, resolver problemas e adaptar-se" (Selznick, 1996 *apud* Andrade, 2000, p. 9).

do ponto de vista da sua ação, o que significa que ela abrange e engloba a comunicação dos seus produtos e/ou marcas, sejam eles simples experiências como uma viagem de balão, mergulhar com golfinhos, passear numa limousina Hummer ou conduzir um Ferrari num circuito de Fórmula 1, exemplos de ofertas da empresa A Vida é Bela, cujo caso nos propomos analisar, no âmbito da construção de sentido das organizações através dos *media*.

Uma das divisas daquela empresa era tornar acessível ao cidadão médio os luxos da classe mais abastada, através da possibilidade de aceder a experiências que, à partida, lhe estariam vedadas, como esclarece António Quina em entrevista à *Pública*:

O que fazemos é sermos facilitadores. E, como temos credibilidade, as pessoas vão. Nós juntamos pessoas boas na sua atividade, transformamos o que elas fazem em experiências e tornamo-las acessíveis à classe média. Proporcionamos-lhe momentos de rico¹¹ (As pessoas ainda acham que sou maluco, junho 24, 2007, p. 53).

Construído e repetido o conceito até à exaustão, o discurso jornalístico já não precisava de ouvir o seu autor para o reproduzir: “Prometia realizar todos os sonhos, mesmo os mais impossíveis. E por medida, se fosse preciso”, escrevia o diário *i* (Ramos, novembro 22, 2012b, p. 28), numa extensa peça jornalística de duas páginas, nas quais traçava todo o percurso da empresa, desde o sonho ao pesadelo, ou seja, desde o nascimento, em 2002, até ao seu encerramento, em novembro de 2012.

¹¹ *Público: Pública*.

O facto de ter nascido como empresa de experiências, com um capital social inicial de 60 mil euros, constituiu, de resto, a sua principal dificuldade¹² (Propostas de A Vida é Bela, novembro 17, 2007, p. 71) mas, ao mesmo tempo, o maior desafio:

Quando em 2002 fui para o mercado com este novo conceito em plena crise económica, pensei que seria difícil a sua introdução. De cada vez que falava em voos de *Mig*, batismos de helicóptero, massagens ou Spas como forma de comunicação e premiação todos achavam que estava louco. Mas enganaram-se profundamente (Andrés et al., 2005, p. 12).

1.1.1 A institucionalização de a vida é bela

Tudo começa em 2002, quando António Quina funda a empresa Maritz Marketing, que tinha como produto central um guia de experiências inesquecíveis chamado A Vida é Bela. O primeiro cliente foi a BP, seguiu-se o Banco Best, a Unicer, Renault Gest e, mais tarde, a Vodafone¹³. Todos eles com o mesmo desejo e a mesma exigência: criação de prémios diferentes, inovadores, marcantes. É esse espírito de diferenciação que está na origem das ideias que vão proporcionar a clientes especiais daquelas empresas um voo num *Mig 21*, nos arredores de Moscovo, e um estágio de Fórmula 1 no sul

¹² *Público: Primus.*

¹³ Foram também estas as empresas, revela António Quina, em entrevista, que “nos deram o volume de negócio inicial”, revista *Human* (Martins, A. L., abril 1, 2009, p. 6). A mesma informação é veiculada por Andrés et al., (2005).

de França. Nasciam, assim, as primeiras experiências, em Portugal, inseridas no conceito de “experience marketing”.

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

Em Portugal, a introdução do conceito fez-se pela porta das ações corporativas ou seja, iniciativas ligadas a empresas e/ou marcas, mas o seu grau de satisfação a que não foi alheia também a circunstância de os marketeers terem descoberto um novo filão, depressa levou a que a ideia dos presentes-experiência se alargasse ao comum dos cidadãos, ao mesmo tempo que novos produtos foram sendo lançados e de que o quadro que seguidamente reproduzimos constitui um exemplo dessa diversidade e da respetiva acessibilidade por parte do cidadão comum.

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

Figura 1. Diversidade de produtos disponibilizados pela A Vida é Bela¹⁴

Após o período inicial especialmente centrado na organização de eventos e na criação de experiências sensoriais e emocionais únicas, a empresa alarga o seu leque de ofertas que passam a incluir, entre a vasta gama disponibilizada, jantares gourmet, massagens, passeios e alojamentos especiais; expande-se e

¹⁴ Extraído de: A Vida é Bela selling dreams with experience marketing.

uma das suas ideias, A Vida é Bela, rapidamente se impõe, ao ponto de passar a ser ela o bilhete de identidade de toda a empresa.

Em breve, aquele nome torna-se um conceito — que chegou a ganhar o prémio de produto do ano em 2011 — transforma-se numa bandeira no mercado dos presentes-experiência e ganha esporas de cidadania, passando a ser tratado de forma indiferenciada na esfera pública, como marca e/ou como empresa. É nessa qualidade que também aqui, ao longo do presente trabalho, iremos designar A Vida é Bela, que em poucos anos passa da equipa inicial formada por cinco desempregados para a casa das dezenas de colaboradores. A expansão definitiva dá-se a partir de 2005 quando abre o primeiro espaço comercial no Restelo, em Lisboa, e começa a dispor dos serviços especializados de uma empresa de relações públicas e consultoria em comunicação, chamada Central de Informação. A sua mediatização cresce e o volume de negócios também. A Vida é Bela e os seus presentes-experiência passam de novidade a moda. Em 2006 avança para Espanha, onde abre escritório. Segue-se o Brasil. A faturação cresce todos os anos: 8,8 milhões de euros, em 2008; 11 milhões em 2009; 24 milhões em 2010 e 47 milhões, em 2011. No ano seguinte inicia-se a sua queda, apenas visível na segunda metade do segundo semestre. Em novembro de 2012, António Quina assume a suspensão da atividade, um mês depois a DECO contabiliza 1.600 queixas contra a empresa, que, em 2013, vê o Processo Especial de Revitalização (vulgarmente conhecido por plano de recuperação económico e de refinanciamento) ser chumbado pelos principais credores — a Banca. Resultado: 13 milhões de euros de dívida e 1.500 credores.

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

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

Estes, em suma, os movimentos e meios postos em prática com vista à institucionalização da empresa, com base na diferenciação da marca (e dos produtos), tendo por finalidade a criação de uma reputação, através da distinção de sentido a que se refere Andrade (2000) e convocando para a realização dos seus objetivos os processos de comunicação que, no fundo, “são verdadeiros processos de institucionalização” (Andrade, 2000, p. 12) — ou, como afirma Chaparro (2001, p. 44), “noticiar passou a ser a mais eficaz forma institucional de agir” — no sentido em que a comunicação tem aqui a ambição de “impor um instituído” (Andrade, 2000, p. 12).

O objetivo de institucionalizar, ou seja,

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

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

Aquilo que tanto as organizações como os indivíduos não deixam, todavia, de perguntar a si próprios, no âmbito deste processo de construção de sentido é o nível de satisfação ou insatisfação que isso me provoca, qual o ganho ou perda que tenho, que significado tem isto para mim?.

A noção de sentido, nos termos em que a colocamos e iremos seguir reporta-se ao que as organizações elaboram a partir dos sinais do presente “e nos ambientes sempre porosos em que estão mergulhadas” (Andrade, 2000, p. 4), tendo em conta que criar sentido é a capacidade de criar um facto, tornar algo visível e sensível (Weick, 1995). No caso de A Vida é Bela, a criação desse algo visível e factível a que se refere Weick — cuja concetualização da construção de sentido (*sensemaking*) desenvolveremos mais à frente — recebeu um importante contributo por parte dos *media* aos quais a empresa atribuiu um papel estratégico para a sua afirmação.

1.2 A Vida é Bela e o mercado de sentido

António Quina, dono e fundador da empresa portuguesa de experiências, A Vida é Bela, explicita como realizou a construção de sentido da sua organização, através dos *media*: “Basicamente, o que fazemos é criar notícia à volta das experiências e criamos pequenos eventos que nos dão bastante notoriedade¹⁵” (Ana, outubro 1, 2008, p. 145).

Aprendi no Brasil o valor da «mídia espontânea» e isso é o que distingue a minha empresa das outras. Eu nunca deixei de ser jornalista, simplesmente agora escrevo para mim [Com esta viagem] tive direito a quase dois minutos de *prime-time* em televisão, mais 30 segundos com

¹⁵ *Luxury Travel & Safaris.*

imagens próprias. Quanto é que isto vale?¹⁶ (Miguel, janeiro 6, 2011, p. 93).

O que resulta deste processo, como iremos continuar a observar, é a afirmação e o reforço da presença de A Vida é Bela nos *media*, os quais, apropriando-se do discurso do narrador da empresa, não apenas o assumem como seu, como o transmitem sem filtros, contribuindo, assim, de forma decisiva para a institucionalização de um sentido através do qual a organização constrói e consolida a sua influência e reputação. Na verdade, como sublinha a este propósito, Andrade (2000, p. 13), “a mediatização é um fator constitutivo de qualquer processo de institucionalização, tendo ganho hoje uma dimensão nunca antes alcançada”.

“Fazer existir algo, criar um tempo próprio para que um nome, uma imagem, um valor, uma rotina, um produto” (Andrade, 2001, p. 175) se afirmem e perdurem representa, no fundo, um jogo que “tem como palco privilegiado, mas não exclusivo os *media* (Andrade, 2001, p. 175).

É, no entanto, através deles, com o fito de se submeterem à avaliação pública e conquistarem o mercado de sentido na expressão de Paul du Gay (2000), que as organizações promovem uma parte relevante da “sua edificação e regeneração simbólicas” (Andrade, 2005, p. 8).

Quando a empresa A Vida é Bela¹⁷ realiza a sua construção de sentido através dos *media*, conseguindo, entre 2005 e 2012,¹⁸ 2396 textos jornalísticos na

¹⁶ *Visão*.

Imprensa (nosso campo de estudo) num total de 4.558 presenças em todo o espaço mediático português, fazendo com que o seu discurso e valores sejam assumidos pelo campo jornalístico, por via de um processo narrativo de identificação com os produtos e princípios que lhes são transmitidos, não estaremos diante de um caso notório de sucesso no mercado de sentido que são os *media*?

¹⁷ Durante os anos em que funcionou (2002 a Novembro de 2012), A Vida é Bela foi alvo de notícias e reportagens sempre elogiosas e que apelavam ao consumo dos produtos vendidos pela empresa. Nunca a sua atividade e os produtos que negociava — e a forma como o fazia — suscitaram a menor dúvida ou, sequer, foram alvo de um trabalho jornalístico distanciando das múltiplas ações de promoção e de comunicação da empresa. De tal modo que, quando faliu, as notícias publicadas foram bastante discretas, com exceção do jornal *i* (Ramos, novembro 22, 2012b, pp. 28-29) que lhe dedicou duas páginas sob o título, “A Vida é Bela. A queda do império dos sonhos” e do *Correio da Manhã* que, na sua revista de domingo (25/11/2012) consagra ao fracasso da empresa três páginas, embora optando por dar ao tema um enfoque mais centrado na vida social e amorosa de António Quina. Antes, apenas o *DN* e *JN* (Vouchers de “A Vida é Bela” recusados por causa de dívidas ; Guerra, outubro 15, 2012) e o semanário *Sol* (Garcia, agosto 10, 2012, p. 27) deram notícia de queixas de consumidores que viam os seus *vouchers* recusados por falta de pagamento de A Vida é Bela., a que se juntam mais meia-dúzia de Breves. Dado o menor número de notícias nos diversos canais de televisão, aqui a percentagem de notícias desfavoráveis (14%) acaba por ser mais expressiva. Depois de a empresa ter suspenso a atividade, em novembro do mesmo ano, António Quina escolhe o *Expresso* (Mendonça, dezembro 15, 2012) e o jornal *i* (Ramos, dezembro 18, 2012a) aos quais concede uma entrevista onde tenta explicar as razões do fracasso, onde também pede desculpa aos consumidores e deixa a promessa para um regresso, uma vez que desde 2011 residia no Brasil. Mas o que subsiste — e é um aspeto crucial — é um período de sete anos e oito meses ao longo dos quais a empresa utilizou os *media* de forma estratégica na construção de sentido de que sobressai uma narrativa hegemónica de sucesso.

¹⁸ Período sobre o qual incide o presente trabalho, uma vez que marca o início de expansão da empresa e o momento (2005) a partir do qual A Vida é Bela passou a contar com os serviços especializados de uma agência de consultoria em comunicação e relações públicas, Central de Informação.

Evolução da cobertura noticiosa de A Vida é Bela

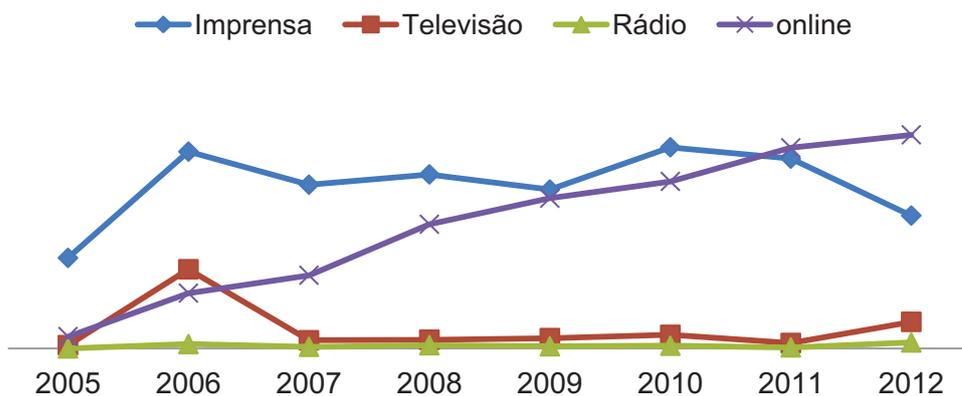


Figura 2. Gráfico da evolução da cobertura noticiosa de A Vida é Bela nos media 2005-2012

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

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

A Vida é Bela no espaço mediático

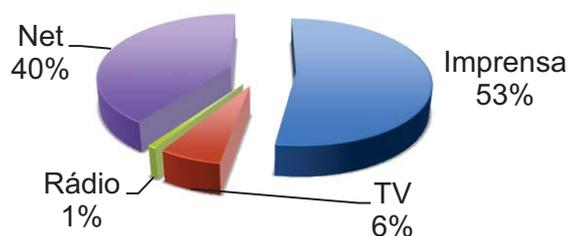


Figura 3. Gráfico em percentagem da presença de A Vida é Bela, no espaço mediático português.

Totais	2005-2012
Imprensa	2396
Televisão	286
Rádio	39
Online	1837
Total Global	4558

Tabela 2. Valores absolutos de peças publicadas no espaço mediático português, sobre a empresa A Vida é Bela (2005-2012).

Os dados aqui apresentados mostram uma forte capacidade de penetração nos *media*, por parte de A Vida é Bela, a qual foi estimada em 28 milhões de euros. Estes números representam o “Advertising Value Equivalency” (AVE)¹⁹, que corresponde ao valor de mercado, em publicidade, face aos espaços e tempos que a empresa ocupou e de que foi alvo em todos os *media*, mas pelos quais não dispendeu qualquer montante, uma vez todos esses conteúdos terem sido inseridos enquanto matéria noticiosa e informativa²⁰. Aquele valor faz parte do estudo que a Cision realizou para A Vida é Bela sobre o impacto

¹⁹ A análise do AVE é um procedimento normal na avaliação do valor do impacto mediático de uma organização, marca, pessoa ou instituição. Esse valor é, todavia, meramente indicativo, porquanto ele é apurado em função dos valores de mercado, sem ter em linha de conta a possibilidade de uma negociação sobre esse mesmo espaço. Trata-se, também, de um indicador que serve para medir a eficácia comunicacional das agências ou consultores externos, face à organização para quem trabalham ou que representam.

²⁰ Este aspeto é também confirmado pelo diretor geral da Central de Informação, que trabalhou a mediatização de A Vida é Bela, entre 2005 e 2012, em entrevista que nos concedeu e que juntamos no anexo 1.

mediático da empresa e da marca nos *media* ao longo daquele período, números esses que são coincidentes com a análise também realizada pela Central de Informação, a agência de comunicação que entre 2005 e 2012 trabalhou para António Quina.

A imprensa, nosso campo de observação e estudo, ocupa um lugar de destaque na cobertura que fez entre 2005 e 2012 à atividade daquela empresa, superando com clara vantagem (2396 conteúdos noticiosos, entre notícias, reportagens e entrevistas) os restantes meios. Tal atenção não é alheia, como veremos no capítulo seguinte, ao protagonismo que António Quina, dono e fundador de A Vida é Bela, também concitou. Ou seja, uma forte presença de António Quina nos *media* tinha e teve por finalidade potenciar a exposição pública da sua empresa e dos produtos por ela comercializados. Seja como for, é de sublinhar, à medida que desfilamos os anos, o aumento da presença da empresa nos *media*, apesar de o tempo dispensado pela rádio no seu conjunto ter permanecido quase sempre residual.

Mais: durante o mesmo período, António Quina foi citado ou referido em 825 peças jornalísticas, números que, conjugados com os referentes ao nome da empresa, revelam que a A Vida é Bela e o seu mentor tiveram um fácil acesso aos *media*, os quais só em outubro de 2012 publicam as primeiras notícias desfavoráveis para com a imagem da empresa²¹. Até esse momento, foram

²¹ A primeira notícia de reclamações acerca de vouchers de experiências surgiu no *DN* (Rosa & Almeida, julho 22, 2012, p. 14), mas ainda de forma muito genérica e sem que dela resultasse qualquer crítica direta à Vida é Bela, que, aliás, era referida como sendo a empresa com menor número de reclamações (19) das 132 que a DECO dizia ter recebido. Acresce, ainda, que poucos dias depois, a 27 de julho de 2012 (Coelho, p. 49), o mesmo jornal publicava uma página inteira sobre spas e massagens, referindo as vantagens na utilização de vouchers e apontando A Vida é Bela como uma das empresas de referência

sete anos e oito meses em que o discurso mediático se diluiu no discurso, nos valores e nos objetivos da empresa:

António Quina é o que vende. Sabe como passar a sua mensagem, teve treino profissional na área do marketing. Percebe-se isso na forma inteligente como vai pontuando ideias fortes ao longo do seu discurso, no assumir das suas qualidades, na insistência com que aborda a honestidade para com os clientes, nas virtudes do trabalho. Já escutamos isto a tanta gente...No entanto, talvez nunca antes o tenhamos ouvido numa frase que termina num informal «tás a ver?» ou mesmo num ainda mais solto «my man». É nisto que ele é diferente: ele é mesmo assim, ele é o que vende²² (“As pessoas ainda acham que sou maluco”, junho 24, 2007, p. 52).

Contudo, António Quina tinha na imprensa uma boa colaboradora para as suas vendas e experiências, como nos revelam os três excertos seguintes:

Arranque sem *stress* para um novo ano de trabalho e aproveite para relaxar com a sua cara-metade com as propostas de A Vida é Bela. Um passeio romântico no GoCar Romance, um veículo original para um passeio a dois ou uma massagem de relaxamento em simultâneo e no mesmo espaço. Relembre as férias em tempo de trabalho²³ (“A vida é bela: Sem stress”, outubro 5, 2008, p. 88).

Voltando ao prazer original: A Vida é Bela levou-me a dar duas voltas ao Autódromo de Jarama, em Madrid, ao volante de um Ferrari

nesta área. Só a 10 de outubro de 2012 vai surgir a primeira notícia que vem pôr em causa em atividade da marca. Nos capítulos seguintes estas questões serão devidamente detalhadas.

²² *Público: Pública.*

²³ *Notícias Magazine.*

F430, uma experiência que vai ser disponibilizada em Portugal. Amedrontei-me quando vi o carro. «Vão por-me isto nas mãos?» O retrovisor dá ares de ser mais caro do que o meu velho Ibiza²⁴ (“Sabes o que fiz no outro dia?”, outubro 22, 2009, p. 92).

Conduzir um desportivo Ferrari F 430 ou um Lamborghini Gallardo já não é só coisa de ricos ou de pilotos de corridas. (...) Com o novo pacote de condução lançado pela empresa A Vida Bela, cumprir o sonho tornou-se mais fácil²⁵ (Costa, abril 16, 2010, p. 14).

Simultaneamente, assistimos a exemplos em que o discurso jornalístico, como referíamos há pouco, se apropria da comunicação da empresa ou se dilui nos seus valores e objetivos, ampliando-os como se fosse uma extensão do pensamento de António Quina:

Ainda faltam oito anos para o quinto centenário mas o empresário António Quina não quer deixar cair no esquecimento o feito histórico do navegador português Fernão de Magalhães. Por isso, este português parte hoje da marina de Oeiras rumo ao Rio de Janeiro para começar a preparação da grande viagem de circum-navegação que pretende efetuar, num catamarã, a partir de 2014²⁶ (Robalo, janeiro 3, 2011, p. 22).

Após entrar em Espanha e no Brasil, a empresa portuguesa de experiências quer conquistar o país que lhe inspirou o nome. É a pátria de Roberto Begnini, realizador de *A Vida é Bela* — e também o mais recente alvo de internacionalização da empresa portuguesa de presentes-experiência que foi buscar ao filme a inspiração para o nome. (...) Para 2012 o objetivo é «passar a barreira dos €50 milhões, atingindo entre os

²⁴ *Visão*.

²⁵ *Sol: Essencial*.

²⁶ *Diário de Notícias*.

€55 milhões e €60 milhões», conforme avança António Quina²⁷ (Antunes, março 3, 2012, p. 33).

Pouco mais de meio ano depois desta última notícia, A Vida é Bela dá por encerrada a atividade, com dívidas posteriormente avaliadas em 13 milhões de euros²⁸. Porém, como veremos ao longo do presente trabalho, os recursos e estratégias de comunicação especialmente pensados para produzir efeitos no mercado de sentido corporizado pelo *media* é decisivo no processo de construção de sentido das organizações, isto é, das empresas, designadamente de A Vida é Bela.

É à luz deste quadro geral de pensamento e ação que consideramos que a comunicação

é, pelo menos no atual estado da comunicação das organizações, um outro nome que damos ao processo de institucionalização. Nem argumentar, nem apenas narrar, mas institucionalizar, eis o que fazem os atores individuais ou colectivos (Andrade, 2000, p. 12).

Todo o processo de institucionalização de A Vida é Bela assentou em bases muito consistentes de comunicação, à qual conferiu, desde cedo, uma

²⁷ *Expresso Economia*.

²⁸ A 20 agosto de 2013, o *Jornal de Negócios* e o *Expresso Economia* publicaram (primeiro nas edições online e depois em papel, a 20 e 24, respetivamente) uma notícia onde davam conta da insolvência definitiva da empresa, em consequência de o BES (um dos maiores credores na Banca) ter chumbado o plano de recuperação que foi proposto. Resultado: 1.500 credores e uma dívida de 13 milhões de euros que fica por pagar: <http://expresso.sapo.pt/a-vida-e-bela-irrecuperavel-deixa-divida-de-13-milhoes-de-euros=f826689>.

importância vital na sua ação. Os *media* representaram, nesta perspectiva, um pilar essencial da sua afirmação e crescimento. O mercado de sentido corporizado por eles ou, dito de outro modo, a construção de sentido de A Vida é Bela que eles propiciaram e levaram a cabo teve um papel inestimável para a divulgação da sua atividade e respetiva credibilidade e popularidade enquanto marca. Neste contexto, assume particular relevância o conceito de construção social do mercado de popularidade aliado à ideia de celebridade que vamos desenvolver no capítulo seguinte.

2 A CONSTRUÇÃO DA CELEBRIDADE NA CONFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO E DA INFORMAÇÃO NOTICIOSA

É objetivo deste capítulo problematizar a noção de celebridade e perceber o seu papel à luz dos processos de comunicação e da importância que esta tem no quadro das estratégias de afirmação das empresas. Para o efeito, seguimos o pensamento de Rindova et al. (2006) e Gamson (1994), entre outros autores.

Partindo do conceito de celebridade centrado na esfera individual para a análise do campo coletivo, o presente capítulo olha ainda para a celebridade enquanto produto mediático, no sentido de estabelecer pontes e linhas de entendimento entre os veios teóricos e a construção de sentido levada a cabo pela empresa A Vida é Bela, através dos *media*.

2.1 Entendimentos sobre o conceito de celebridade

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

contribute to this process by taking nonconforming actions and proactively seeking to manage impressions about themselves” (Rindova et al., 2006, p. 50).

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

No caso de uma celebridade isso implica ir ao encontro das necessidades de fantasia, bisbilhotice, identificação, estatuto, afiliação e afinidades da audiência (Adler & Adler, 1989; Gamson, 1994; O’Guinn, 2000 *apud* Rindova et al. 2006, p. 51). Assim sendo, podemos afirmar que o conceito de celebridade reside, sobretudo, no relacionamento que um determinado ator estabelece com a(s) respetiva(s) audiência(s), em vez de corresponder a uma dada característica — inata ou outra — que ele ou ela possuam. Rindova et al. (2006) entendem, de resto, a celebridade em função da natureza da reação por parte da audiência, seja perante uma pessoa ou uma empresa, o que permite aos autores usar o termo celebridade no contexto em que tais reações foram causadas: “We do so in order to avoid more cumbersome terms, such as individuals or firms that have achieved celebrity, or celebrity individual and celebrity firms” (2006, p. 51).

Importa, entretanto, sublinhar que, embora alguns atores atraiam a atenção pública através de respostas emocionais negativas, tal escapa ao objeto do presente trabalho, centrado unicamente nas respostas emocionais positivas.

2.2 A celebridade enquanto produto dos *media*

Face ao que escrevemos anteriormente, considera-se uma empresa célebre toda aquela que tem uma elevada capacidade de atração por parte da atenção pública e provoca reações emocionais positivas junto das audiências a que se dirige ou são por ela tocadas. No caso das empresas a celebridade está intimamente ligada a objetivos de ordem económica, porquanto é essa a sua razão de ser. Ou seja, se ela não gerar respostas emocionais positivas, é de admitir que a sua performance económica seja, igualmente, limitada:

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

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

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

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

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

Porque é cada vez mais difícil encontrar soluções originais para as festas, *offsites* e comemorações empresariais, o guia de experiências dá algumas dicas que não deixarão ninguém indiferente. (...) A Vida é Bela selecionará os melhores chefes, bem como os melhores *workshops* de cozinha mais criativos, e convocará os mais conceituados enólogos para que seja possível preparar um evento *gourmet* adequado à realidade de cada instituição. (...) A Vida é Bela propõe ainda uma Funky Party, numa viagem muito especial. Imagine só: um comboio exclusivamente reservado para a sua empresa, muita animação e música ao sabor dos anos 70 e um jogo que retrata uma animada cena de «O crime do Expresso Oriente»²⁹ (“A Vida é Bela”, agosto 1, 2008, pp. 86-87).

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

Faz uma longa pausa, a maior de toda a conversa. Parece estar à procura das palavras certas, é a primeira vez que dá essa sensação e chega a parecer estranho um tão longo silêncio. Estará já a pensar na reunião que ainda vai ter nessa tarde, antes de jantar? Teve alguma inspiração momentânea? Da sua expressão nada transparece a não ser o esforço de concentração. Quando regressa à conversa, quase meio minuto depois, fá-lo como se a pergunta acabasse de ser feita³⁰ (“As pessoas ainda acham que sou maluco”, junho 24, 2007, p. 55).

²⁹ *Executive Woman*.

³⁰ *Público: Pública*.

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

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

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

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

É contagiante, bem disposto, fala com as mãos e ri com o corpo. Gosta de fazer, de dar a cara, ir ao terreno, experimentar. Acima de tudo, de viver a vida, que considera bela... como o filme que lhe haveria de servir de inspiração para o nome da empresa a que hoje se entrega dia e noite: A Vida e Bela. A primeira grande empresa de experiências no mercado português, que em menos de cinco anos chegou a Espanha e ao Brasil e que António Quina quer transformar numa marca global. Desde que guarda recordações de si mesmo que se lembra de ser como é: sonhador, otimista, enérgico, com alma para o negócio. Recorda um dia em que, com sete anos, vivia então em Milão, a mãe o foi buscar à rua onde vendia bugigangas para juntar dinheiro³¹ (“Porque a Vida é Bela”, janeiro 1, 2010, p. 89).

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

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

³¹ *Marketeer*.

celebridade afeta não apenas a sua sustentabilidade e valor, mas também a sua grandeza:

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

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

Puff! A rolha de uma minigarrafa de champanhe francês rebenta no mar. De óculos de mergulho ao peito, fato de neoprene colado ao corpo e garrafa de ar nas costas, António Quina nada com uma mão e beberica o champanhe com a outra, segundos após ter emergido do fundo do oceano. Estamos ao largo da Baía dos Porcos, em Sesimbra. O mar está calmo, num dia de muito sol e céu limpo. António brinda connosco à vida, ao futuro e aos sucessos de amanhã. (...) António Quina, 43 anos, conseguiu aquilo que muitos de nós desejamos, mas nunca conseguimos ou nunca tivemos a coragem de tentar³² (Mendonça, agosto 7, 2010, p. 48).

³² *Expresso: Revista Única.*

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

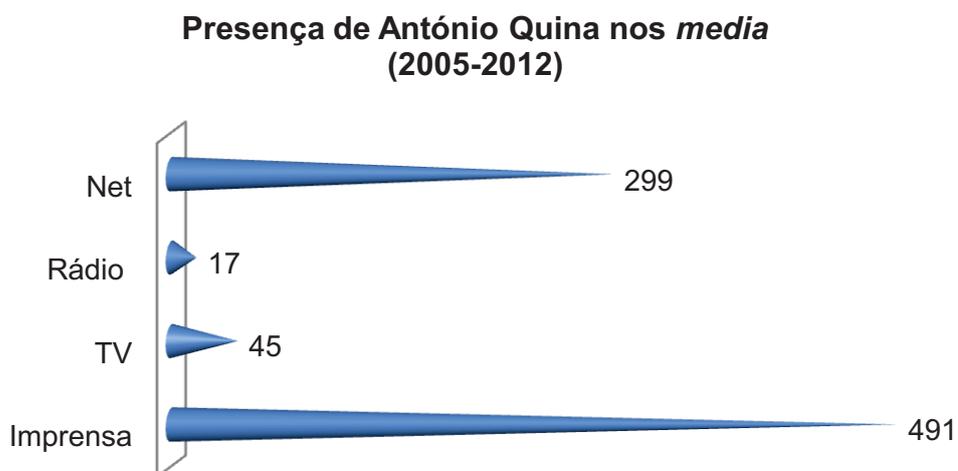


Figura 4. Gráfico sobre a presença de António Quina nos *media* e o seu valor-notícia.

Mais uma vez, como podemos observar, a Imprensa (com 491 peças publicadas) é o campo jornalístico que mais atenção deu a António Quina, ao concentrar 60% das peças noticiosas, que correspondem praticamente ao dobro das que foram publicadas nos órgãos digitais. Tal como sucede com A Vida é Bela, também a rádio tem aqui uma expressão quase residual, não indo

além dos 17 registos, que se traduzem em dois por cento face ao total das peças editadas.

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

António Quina, presidente de A Vida é Bela, anunciou ontem no Porto, o lançamento de mais três novas marcas: Enjoy Weekbreak e Freepass. Os três novos conceitos vão posicionar-se em segmentos de mercados diferentes, sendo que o Weebreak resulta de uma parceria com a Galileo e destina-se a agências de viagens. A Vida é Bela fechou o ano de 2008 com um volume de vendas de 8,8 milhões de euros, entre Portugal, Espanha e Brasil. Em 2009 a empresa quer faturar 11 milhões de euros³³ (“Empresa “A vida é bela” lança três novas marcas e factura 9 milhões de euros”, maio 15, 2009, p. 21).

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

³³ *Diário Económico*.

que lhe era oferecido para fazer, como se veio a verificar, da sua empresa uma celebridade.

Na linha de raciocínio que vimos desenvolvendo, observa-se que muitas celebridades acabam por transformar os seus nomes em marcas. Ronaldo é CR7³⁴, o chef José Avilez vê a sua imagem trabalhada por uma especialista em comunicação e marketing, convertendo-o — a ele e às empresas que gere — também numa marca e o mesmo sucede com figuras como David Beckham, Ferran Adriá e Oprah Winfrey, entre muitas outras.

Tais casos, na linha do entendimento de Hayward et al. (2004) são criteriosa e estrategicamente disseminados, uma vez obedecerem a uma informação especialmente cuidada que tem em vista fabricar e dar a conhecer a uma larga escala as características ou façanhas da(s) pessoa(s) em causa. E se é certo que os *media* desempenham um papel central neste processo de disseminação e de criação de mitos coletivos, através, justamente, do elogio e do destaque, por vezes exacerbado, do sucesso e das competências desses indivíduos (Rein et al., 1987), a verdade é que hoje a utilização das redes sociais — designadamente o twitter, onde, por exemplo, Cristiano Ronaldo tem 23 milhões de seguidores — pelos próprios ou pelas estruturas que os representam,³⁵ ampliam e potenciam as capacidade de construção e sedimentação da celebridade, a qual, sublinhe-se, vive e alimenta-se não

³⁴ Segundo a revista *Marketeer* (nº 211, fevereiro de 2014) citando um estudo do IPAM (The Marketing School) o valor da marca Ronaldo, após a conquista, este ano, da Bola de Ouro, “é de 50 milhões de euros” (p. 30).

³⁵ Cristiano Ronaldo (e José Mourinho, tratado nos media por “the special one”) é representado pela empresa Gestifute, do empresário Jorge Mendes, que é responsável por tudo quando diga respeito à imagem e estratégia de comunicação do jogador.

apenas dos feitos e conquistas, mas também da atratividade das suas identidades (Rindova et al., 2006; Gamson, 1994).

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

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

Criar uma empresa de experiências, ter duas praias a que chamar suas e receber este jornal a bordo de um catamarã. A vida do criador d’A Vida é Bela não é descansada, mas também não é nada má. (...) Para António «sobreviver amanhã é construir hoje». Para quem não acredita no sucesso, o sucesso só se consegue assim: sem parar³⁶ (Marques, abril 25, 2009, p. 6).

³⁶ *Semanário Económico*.

2.3 Valores intangíveis da celebridade

O conceito de celebridade remete para outras características intangíveis como reputação, estatuto e legitimidade (Rindova et al., 2006), uma vez influir nas percepções, vontades e opções dos respetivos *stakeholders*, embora não se possa confundir ou diluir nelas. Rindova et al. (2006) delimitam, desde logo, o campo da reputação, quando afirmam, recorrendo a Rindova & Fombrun, (1999) que “a firm’s reputation refers to the beliefs of various stakeholders regarding the likelihood that the firm will deliver value along key dimensions of performance” (2006, p. 54). Mas outras características como a qualidade do produto e a capacidade financeira (Rindova et al., 2006; Fombrun & Shanley, 1990) são igualmente relevantes, no sentido em que criam valor para os *stakeholders* sempre que está em causa a reputação.

Tal como a reputação, também o estatuto e a legitimidade (consequência, afinal, do processo de institucionalização da empresa e/ou da marca, como referimos no capítulo anterior) se afirmam como elementos cruciais, embora igualmente intangíveis, no processo de construção de celebridade de uma empresa. A relevância do primeiro reside, sobretudo, nas suas redes de contactos e nas suas afiliações, uma vez mostrarem a disponibilidade e vontade de outros estarem ligados a essa empresa e, nessa medida, revelam e dão um decisivo suplemento de confiança aos respetivos *stakeholders* (Rindova et al., 2006; Podolny & Phillips, 1996)³⁷.

³⁷ Foram, em grande parte, as redes de contactos e as parcerias que A Vida é Bela foi estabelecendo ao longo dos anos que lhe proporcionaram o seu crescimento e crescente popularidade, fazendo dela a líder incontestada no seu setor de mercado.

A ideia de legitimidade que Suchman (1995) coloca, enquanto categoria intangível, próxima das concepções sócio-políticas da legitimidade, remete para a realização de um conjunto de compromissos e expectativas, como o respeito pelo cumprimento das normas relativas aos respetivos processos de produção. Mas a par da conformidade com tais regras, a noção de legitimidade implica também a forma como, do ponto de vista social, é vista e interpretada a sua atividade, assim como é igualmente relevante que essa mesma legitimidade seja reforçada através de certificações ganhas ou outorgadas por instituições credíveis (Lounsbury & Glynn, 2001; Suchman, 1995; Zuckerman, 1999). No caso de A Vida é Bela, a conquista do prémio “Produto do ano”, em 2011, na categoria de “Turismo de experiências”, representou um momento importante e diferenciador no seu percurso, assim como o Prémio Personalidade do ano (2007) a António Quina na área do Turismo e Lazer atribuído pela Associação Portuguesa dos Profissionais de Marketing lhe conferiu um prestígio e credibilidade acrescidos. A estas distinções acresce, ainda, a relevância da atribuição, em três anos consecutivos (2009, 2010, 2011), do Prémio PME Líder, outorgado pelo IAPMEI.

O centro de gravidade da legitimidade situa-se, assim, na qualidade dos seus produtos e práticas, sem que tais objetivos sejam impeditivos de, paralelamente, dar resposta às expectativas sociais:

Legitimacy differs from reputation and status in that it focuses on the degree to which a firm's products, practices, and structures are consistent with societal expectations, rather than on its distinctive performance outcomes. In other words, both firms with and without reputation as high-quality producers must produce products with a minimum level of quality in order to be legitimate (Rindova et al., 2006, p. 55).

A reputação, estatuto e legitimidade podem, nesta perspetiva, ser entendidos como “construtos” diversos ou independentes, na linha, aliás, como iremos ver no próximo capítulo em Marchiori et al. (2010, p. 211) quando estes falam nos “construtos que se relacionam e se distinguem”, no contexto da abordagem que fazem entre discurso e comunicação. Seja como for, eles são elementos intangíveis que estão presentes no processo de construção da celebridade de uma empresa.

Não significa, porém, que tenham de coexistir os três — reputação, estatuto e legitimidade — em permanência e ao mesmo tempo, porque pode suceder, como observa a este respeito Rao (1994), que uma empresa possua um apreciável estatuto, mas que o seu grau de legitimidade seja baixo, em consequência, por exemplo, de protagonizar um modelo de negócio novo ou ainda não testado. Esse constituiu, de resto, como já referimos, o principal obstáculo ao lançamento de *A Vida é Bela*, traduzido na dificuldade de António Quina arranjar o financiamento inicial, justamente por se tratar de um negócio acerca do qual não havia, em Portugal, qualquer historial ou experiência, como ele próprio refere em entrevista: “O início foi difícil. Pedíamos empréstimos,

mas os bancos não acreditavam no projeto³⁸. (Martins & Venda, outubro 1, 2009, p. 16)

Também por esse motivo, foi necessário realizar um meticuloso processo de institucionalização, até conseguir atingir o grau de legitimidade e de reputação que lhe permitiram, depois, prosseguir o crescimento que foi protagonizando até meados de 2012:

após algum tempo, começaram a surgir alguns curiosos e também os primeiros interessados. A BP, o Banco Best, a Unicer, a Renault Gest e mais tarde a Vodafone foram as empresas que se deixaram entusiasmar pelas nossas propostas³⁹ (Martins & Venda, outubro 1, 2009, p. 16).

Podendo, então, concluir que a presença de categorias como reputação, estatuto e legitimidade numa empresa concorrem e potenciam o processo de construção da respetiva celebridade e que esta, para se realizar plenamente, precisa da intervenção e do papel disseminador dos *media*, importa saber quais as razões que levam os meios de comunicação social a decidirem-se pela publicação de determinada informação sobre uma empresa e como a representação dessa informação pode desencadear reações positivas relativamente a ela.

³⁸ *Human.*

³⁹ *Idem.*

2.4 A empresa como personagem narrativa

A generalidade dos estudos sobre os *media* noticiosos coincidem na ideia de que, além do papel central que desempenham nas sociedades atuais, os meios de comunicação social informam o público acerca do que acontece e existe, o que significa que a atenção que prestam a determinados protagonistas produz também disparidades ao nível da receção (Meditsch, 2002; Noelle-Neumann, 1995; Schudson, 1978, 1986; McQuail, 1985; Molotch & Lester, 1974, 1993; Sousa, 2000). Por outras palavras, o modo como uma empresa é apresentada através dos *media* suscita não apenas uma exposição pública que, nos termos em que aqui é analisada, lhe é favorável, assim como provoca, como consequência desse facto, reações emocionais positivas (Pollock & Rindova, 2003; Lounsbury & Glynn, 2001). Um bom exemplo disso parece ser a ideia de transformar a praia numa sala de estar, que A Vida é Bela incrementou no Algarve:

Quem fizer férias no Algarve tem disponível este verão uma nova proposta que tenta conciliar natureza e bem-estar num conceito que faz da praia uma autêntica sala de estar: a *Experience Beach* foi apresentada. «O objetivo é transformar a praia numa sala, mas preservando o meio ambiente, ainda mais de uma praia que está inserida no Parque Natural da Ria Formosa. (...) António Quina explicou que a filosofia da empresa A Vida é Bela, pioneira no *experience marketing* é «transformar coisas e emoções»⁴⁰ (“Novo conceito de praia "sala de estar"”, julho 15, 2006, p. 24).

⁴⁰ *Voz de Loulé*.

Os *media* procuram, assim, responder, simultaneamente, às solicitações de informação e à captação de audiências, num processo de comunicação e de relacionamento que não se esgota no fornecimento de notícias, mas que visa manter o(s) seu(s) público(s) preso(s) às narrativas que constroem. Tal objetivo é tanto melhor concretizado quanto melhor conseguirem aumentar o desejo por mais informação sobre um determinado tema ou assunto.

Sabendo-se, à luz do pensamento de Schudson (1986), que a interrelação entre as ações pessoal, social e cultural nos explicam e ajudam a perceber por que as notícias são como são, a que acresce a ideia de que os conteúdos noticiosos correspondem a manifestações culturais e, nessa medida, os *media* são também produtores e vendedores de produtos culturais (Sousa, 2000; Peterson, 1976, 1979), isso significa que o jornalismo, no contexto da função de comunicação que lhe é inerente, é igualmente um (re)produtor de conhecimento:

O jornalismo não apenas reproduz o conhecimento que ele próprio produz, reproduz também o conhecimento produzido por outras instituições sociais. A hipótese de uma reprodução do conhecimento, mais complexa do que a sua simples transmissão, ajuda a entender melhor o papel do jornalismo no processo de cognição social (Meditsch, 2002, p. 11).

Na (re)produção do conhecimento que eles próprios produzem ou de que são meros veículos amplificadores, os *media* noticiosos recorrem a um conjunto de regras e princípios tendo em vista transformar as empresas em protagonistas das narrativas como se elas fossem meras personagens e, nessa perspetiva, valorizam certos atos e características que vão dar corpo à ideia e imagem de

celebridade. No caso de A Vila é Bela observa-se que é absolutamente recorrente associar o nome da empresa à noção de pioneirismo e experiência, ideias que no seu subtexto comportam as dimensões de aventura, irreverência, mas também de requinte (Anya⁴¹, outubro 1, 2008, pp. 140-146; Ribeiro⁴², novembro 13, 2009, p. 2; “Bastam pouco mais de 150 euros para acelerar num Ferrari”⁴³, outubro 31, 2009, p. 41; Pinto⁴⁴, outubro 1, 2009, pp. 72-74; Marques⁴⁵, abril 25, 2009, pp. 6-7).

Smiley (1971) aponta uma dezena de elementos ou características que determinam a qualidade dramática de uma narrativa: equilíbrio, distúrbio, protagonismo, plano de ação, obstáculos, complicações, subtexto, crise, clímax e resoluções. No fundo, estes elementos replicam aquilo que os estruturalistas apontavam como sendo as propriedades da narratividade.

Rindova et al. (2006) olham para uma empresa enquanto protagonista e como uma personagem em construção ou em desenvolvimento. No primeiro caso, os jornalistas atribuem o centro da ação à empresa, seja quando apresentam estratégias de ação com vista à resolução de situações de crise ou de conflito, seja quando divulgam ou creditam a uma empresa determinadas iniciativas ou características como se fossem únicas ou exclusivas dessas mesmas empresas. Nesta perspetiva e no que toca à Vida é Bela é muito visível a dimensão de pioneirismo e de criatividade que os *media* reiteradamente lhe conferem:

⁴¹ *Across: Luxury Travel & Safaris.*

⁴² *Sol: Confidencial.*

⁴³ *Público: Fugas.*

⁴⁴ *Marketeer.*

⁴⁵ *Semanário Económico.*

O primeiro guia de experiências — designação escolhida por ser abrangente e melhor refletir as escolhas colocadas à disposição do cliente — continha 600 ideias divididas em várias secções: top, ar, viva (relacionado com o conceito de bem-estar) terra, rodas, água, pecados, evasões⁴⁶ (Silva, maio 6, 2005, p. 28).

O guia de experiências A Vida é Bela inaugurou a primeira loja de venda ao público. Situada no Restelo, a loja A Vida é Bela é a primeira «experience store» do mundo e nela será possível a compra e a marcação de experiências, a ativação de vouchers e a consulta *online* de todo o guia⁴⁷ (“A vida é bela com novo guia”, janeiro 1, 2006, p. 142).

Certamente já ouviu falar no poder curativo das plantas. E no das flores? Na experiência Florais de Bach abandone-se às essências e adote um novo e revitalizado estado de espírito em relação à vida. A Vida é Bela⁴⁸ (“O Poder das Flores”, janeiro 6, 2007, p. 11).

É difícil imaginar a sensação de descolar dentro do «cockpit» de um Mig 29. E é quase impossível imaginar a emoção de observar a Terra a 82 mil pés de altitude. Com A Vida é Bela pode viver esta experiência. Após um exame médico e uma sessão de treino voará 25 minutos neste caça de combate supersónico pilotado por um piloto russo. Durante o voo, não só irá instalado no lugar da frente, como terá oportunidade de pilotar este já lendário avião⁴⁹ (“Ao comando de um caça de combate”, julho 11, 2008, p. 36).

⁴⁶ Prémio.

⁴⁷ Turismohotel.

⁴⁸ Sol.

⁴⁹ Diário Económico.

A Vida é Bela levou-me a dar duas voltas ao autódromo de Jarama, em Madrid, ao volante de um Ferrari F430, uma experiência que vai ser disponibilizada em Portugal⁵⁰ (“Sabes o que fiz no outro dia?”, outubro 22, 2009, p. 92).

Porém, se a generalidade destas experiências eram e foram uma novidade e um exclusivo de A Vida é Bela, tal não significa que do ponto de vista do marketing não possam existir comportamentos que, por via de uma forte concorrência, iludam a noção de pioneirismo presente na paleta de ofertas daquela empresa. Reese (1996) dá o exemplo da expressão atribuída pelos *media* à rede norte-americana de cafés Starbuck — “elevating the coffee experience” (p. 190) — quando uma boa parte das cidades do país já dispunham de espaços igualmente vibrantes. Ora, quando se verifica uma atribuição exagerada ou imprecisa de certas características com o objetivo de favorecer a imagem pública de protagonismo de uma empresa, tal é feito com uma intenção concreta:

Overattribution of a change related outcomes to a given firm contributes to its construction as a celebrity, because the attributions exaggerate the consequences of its actions, making the firm appear «larger than life», or at least more proactive and capable than its competitors (Rindova et al., 2006, p. 58).

⁵⁰ *Visão*.

Conduzir um desportivo Ferrari F430 ou um Lamborghini Gallardo já não é só coisa de ricos ou de pilotos de corridas. Com A Vida é Bela, pode fazê-lo em sete autódromos⁵¹ (Costa, abril 16, 2010, p. 14).

No que diz respeito à construção da personagem, tal mecanismo funciona como uma extensão natural da opção segundo a qual os jornalistas tratam a empresa como protagonista. Assim sendo, torna-se necessário e estrategicamente operativo desenvolver a narrativa atribuindo à empresa características que a humanizem, ou seja, emprestando-lhe uma personalidade e vontade próprias. Tais atributos tocam fundo nas audiências, ao provocarem nelas estados e sentimentos de identificação, aproximação ou distanciamento face a tais personagens, causando um envolvimento emocional com a narrativa (Zillman, 1994).

In the case of protagonists firms by developing their character, journalists can enhance the credibility of their claims that a firm is capable of taking the actions that resolve the uncertainty created by the change and, therefore, the dramatic conflict (Rindova et al., 2006, p. 58).

Tal afirmação, ao conceder ao jornalista capacidade para desenvolver a empresa como personagem, reforça, no fundo, a ideia de que a ele se deve, através da informação que presta e veicula centrada na cultura, identidade e liderança da empresa, a disseminação dos atributos e valores que a vão caracterizar. É por essa linha de raciocínio que segue uma vasta corrente de

⁵¹ *Sol.*

pensamento que olha para a informação acerca da identidade e cultura organizacional como algo que contribui para a construção da celebridade da empresa, porque ela facilita a identificação com a empresa em causa, provocando as concomitantes reações emocionais positivas (Rindova et al., 2006). Daí considerar-se que os *media*, ao representarem o duplo papel de fornecedores de notícias e de produtores de bens culturais destinados a serem vendidos, prestam uma cuidada atenção quer à cultura empresarial, quer a pormenores e características dos respetivos líderes, que Rindova et al. (2006) expressam nos seguintes termos:

about the firm's culture, identity, and the personal characteristics of its leaders resembles the provision of small, intimate details about a celebrity's personal life, habits, and tastes. (p. 59).

A disseminação de tais pormenores, na linha do pensamento de Gamson (1994) e de O'Guinn (2000), permite às audiências desenvolver uma intimidade ilusória e uma relação indireta suscetíveis de intensificar as reações emocionais com a celebridade, com consequências positivas para os objetivos da empresa:

Armed with details about an organization's culture and identity, stakeholder audience can relate to it in an immediate fashion by remembering and relating to those idiosyncrasies. All of these processes are likely to generate positive emotional responses and enhance the extent of a firm's celebrity (Rindova et al., 2006, p. 59).

Essa relação entre os públicos e a empresa, suscetível de desencadear reações emocionais positivas com benefícios para esta, é algo que no caso de A Vida é Bela ganha uma notória visibilidade quando os *media* levam muito além a sua função de fornecedores de notícias:

Se pensava que convidar o mais aventureiro dos seus amigos para uma expedição ao Everest, oferecer à sua avó uma visita ao Titanic nas profundezas do oceano ou almoçar com a sua cara-metade a bordo de um helicóptero eram sonhos inalcançáveis, alegre-se. Afinal, tudo isso é possível. Com um simples telefonema para a empresa A Vida é Bela poderá ficar a conhecer um catálogo que oferece mais de mil experiências a ser vividas, destinadas tanto a particulares como a empresas, nas quais encontrará a solução ideal para realizar (quase) todos pequenos ou grandes sonhos⁵² (Cabral, março 31, 2006, p. 23).

2.5 O “glamour” como estratégia

Resta saber, no entanto, que estratégias, que iniciativas, que comportamentos adota uma empresa, no sentido de captar o interesse dos *media*. Esta questão é tanto mais importante quanto se sabe que as empresas vivem num ambiente altamente competitivo e concorrencial, logo, a conquista do espaço público mediatizado e da atenção que lhe é inerente constituem preocupações centrais da sua atividade — da sua institucionalização de sentido.

⁵² *Diário de Notícias*.

Do ponto de vista dos jornalistas, como iremos ver mais à frente, tudo o que escape à norma, ou seja, que assuma comportamentos não diremos disruptivos, mas inesperados,⁵³ e que de certo modo quebrem as regras mais formais, representa um valor notícia inestimável. Do lado das empresas, estas têm consciência dessas regras e por isso sabem qual o jogo que devem jogar, sem prejuízo, como alertam Lounsbury & Glynn (2001), de não poderem quebrar ou violar os princípios que regulam a sua atividade ou sair da grelha comportamental que a sua ação aconselha que se respeite.

Nesse sentido, todas as atitudes são medidas e pensadas ao pormenor, designadamente as que configuram ações inovadoras e que fogem à norma, as quais apenas são assumidas até ao ponto em que serão aceites e apreciadas pelos seus públicos, neste caso pelos seus clientes (Smith et al., 2001).

Se todas as ações que fogem à norma têm um potencial de atração enorme por parte dos *media*, só as iniciativas tidas ou qualificadas como positivas podem contribuir para a celebridade da empresa. Nestes casos, pode suceder que a iniciativa em causa, apesar de consubstanciar um comportamento pouco consentâneo com as regras habituais e normais, mereça o apoio por parte do seu público alvo tão claro e evidente que contribui para a criação de valor da empresa, a qual acaba por protagonizar uma estória relacionada com uma mudança.

⁵³ Walter Lippmann (1922) já apontava na sua obra mais marcante, *Public Opinion*, que os eventos que escapavam às expectativas atraíam muito mais os *media* e, por isso, apresentavam um valor de noticiabilidade maior.

A promoção levada a cabo pela rede de supermercados Pingo Doce, a 1 de maio de 2012, com descontos de 50% nas compras superiores a 100 euros, é um exemplo do que afirmamos, porquanto embora o comportamento adotado pelo grupo empresarial Jerónimo Martins consubstancie uma ação não conforme com as regras habituais na respetiva área de negócio, ela acabou por se revelar um sucesso para aquela cadeia de supermercados, em consequência da adesão entusiástica das pessoas (leia-se dos clientes) e do impacte que causou nos *media*.

Casos como este mostram à sociedade que, embora os jornalistas e os *media* desempenhem um papel central, como já foi dito, no processo de criação de celebridade das empresas, isso não limita a capacidade de intervenção e de influência de outros atores. Gamson (1994), entre outros estudiosos, entende existirem algumas semelhanças entre o processo de construção de uma celebridade ao nível individual e uma empresa, uma vez que aquela também recorre com frequência ao trabalho especializado de profissionais do marketing, agências de gestão de imagem e de comunicação, como se de o lançamento de um produto qualquer se tratasse.

“Publicists, photographers, scriptwriters, event planners, and other experts that create desired images and «sell» them to the media play an importante role in the construction of celebrity” sustenta Rindova et al., (2006, p. 61), para quem

celebrities and the media have a common interest in providing audiences with information that fuels their continued interest in the celebrity. Their interests diverge, however, regarding the issue of who should control the information provided to audiences. Balance in these competing interests is achieved as celebrities and their marketers proactively manage the flow of information to the media, and the media selectively incorporate such managed information in their narratives (2006, p. 61).

Esta procura pelo equilíbrio e, em especial, pelo controle da informação referido na citação anterior reforça as ideias já expressas no presente trabalho, quando nos centramos no papel das fontes no processo noticioso.

A pró-atividade ligada à capacidade de influência e de criação das ambiências favoráveis ao trabalho dos jornalistas, muitas vezes estrategicamente pensadas por empresas ou especialistas em comunicação, marketing ou relações públicas, recentra o papel da empresa no processo de construção de celebridade. “Temos um enorme cuidado com a nossa comunicação”, sublinha António Quina em entrevista, realçando que “basicamente o que fazemos é criar notícia à volta das experiências e criamos pequenos eventos que nos dão bastante notoriedade⁵⁴ (Ana, outubro 10, 2008, p. 145).

Entre a multiplicidade das motivações e objetivos que levam as empresas a assumir a iniciativa ou a delinear estratégias de captação da atenção e interesse por parte dos *media*, destacam-se as que, de forma agressiva, constroem e contam estórias sobre si mesmas e as suas atividades (Lounsbury & Glynn, 2001), recorrem às notas de imprensa (“press releases”) como forma

⁵⁴ *Luxury Travel & Safaris.*

de também serem notícia (Pollock & Rindova, 2004) ou, ainda, dispõem de porta-vozes ou de canais de comunicação bem preparados para melhor chegarem ao espaço público (Elsbach, 1994; Granado & Malheiros, 2001). A Vida é Bela recorre às notas de imprensa e aos relacionamentos interpessoais⁵⁵, que constituem canais de comunicação bem preparados e eficazes:

Bastam pouco mais de 150 euros para acelerar num Ferrari. O «Cavalino Rampante» ainda não é para todos, é verdade, mas aumentou o número dos que podem conduzi-lo em pista. Aníbal Rodrigues [referência ao jornalista que escreve a peça] é um privilegiado: já o experimentou, graças ao Top Sensations, o pacote que a partir de novembro vai ser comercializado pela empresa A Vida é Bela⁵⁶ (“Bastam pouco mais de 150 euros para acelerar num Ferrari”, outubro 31, 2009, p. 41).

A marca A Vida é Bela estabeleceu uma parceria com a Associação Regional de Turismo dos Açores que resultou na conceção de três presentes-experiência desenhados em exclusivo para o arquipélago. Esta é a primeira vez que um produtor de presentes-experiência cria um conjunto de experiências dedicadas a uma região específica⁵⁷ (“A Vida é Bela associa-se ao Turismo dos Açores para criar novas ofertas”, janeiro 15, 2010, p. 40).

⁵⁵ Tais procedimentos são ainda confirmados no Anexo 1, por Rodrigo de Freitas, na entrevista que lhe fizemos.

⁵⁶ *Público: Fugas*.

⁵⁷ *Diário Económico*.

A Vida é Bela cria presentes para os Açores. É uma parceria original entre A Vida é Bela e a Associação Regional de Turismo dos Açores e resultou na conceção de três presentes-experiência desenhados e formatados em exclusivo para aquele arquipélago⁵⁸ (“A Vida é Bela cria presentes para os Açores”, fevereiro 1, 2010, p. 119).

A edição de 2012 da Bolsa de Turismo de Lisboa (BTL) está quase aí e «a vida é bela» aposta no evento para reforçar a sua carteira de parceiros. De 29 de fevereiro a 4 de março, a empresa — que já se encontra a trabalhar na gama 2012-2013 — tem oportunidade de conhecer novos parceiros, sobretudo pequenas unidades de turismo rural⁵⁹ (“A “vida é bela” presente na BTL”, fevereiro 17, 2012, p. 18).

Os exemplos que acabamos de apresentar confirmam a ideia do recurso da empresa às notas de imprensa (“press releases”) e aos relacionamentos interpessoais. Se as notícias relativas ao lançamento e aposta em novos produtos para os Açores, pela semelhança textual, não obstante estarmos perante órgãos muito diferentes (incluindo na periodicidade de publicação), são reveladoras de que a fonte de informação é comum e idêntica, o que remete para a nota à imprensa, as outras duas notícias só são possíveis, nos termos em que estão redigidas, fruto da colaboração ativa da empresa. Ou seja, da mesma maneira que é A Vida é Bela que leva o jornalista do *Público* ao autódromo de Jarama para ele depois escrever sobre a experiência que viveu, também é a empresa que dá todo o “background” à *Vida Económica* sobre a sua perspetiva de participação num evento que ainda não teve lugar, apesar de a notícia não referir qualquer fonte. Mesmo assim, não deixa de antecipar quais

⁵⁸ *Marketeer*.

⁵⁹ *Vida Económica*.

os objetivos que A Vida é Bela vê na BTL, além de nos podermos, ainda, questionar acerca da relevância jornalística da notícia: serve ou não unicamente os interesses da empresa?

Neste contexto, são as empresas que, predominantemente, fornecem as informações e as versões das histórias a publicar — no âmbito do que em capítulo seguinte classificamos como sendo o papel atribuído aos definidores primários (Hall et al., 1978; 1993) — e que posteriormente são aproveitadas pelos jornalistas. Tais práticas não só resolvem os constrangimentos relacionados com o tempo com que os jornalistas se defrontam, fornecendo-lhes matérias que eles necessitam para cumprir o seu trabalho, como ainda evitam custos acrescidos às empresas que assim não precisam de investir mais dinheiro na recolha dos dados que lhes permitiriam elaborar a respetiva história (Martínez, 2011; Ginneken, 2003; Traquina, 1993; Gamson, 1994).

Daí que o ângulo apresentado na narrativa jornalística esteja intimamente ligado à visão que a empresa quer dar de si, como, de resto, Rindova et al. (2006) não deixam, igualmente, de salientar e cuja noção acerca da capacidade de “embrulhar” a informação se aproxima muito da ideia de “manufactured messagind” (Nichols & McChesney, 2013, p. 194) que será desenvolvida na Parte II do presente trabalho:

Such prepackaged stories present information about the firm and its activities from angles that increase the perceptions of the importance and efficacy of the firm. They also provide interesting facts about the life of the organization that are useful in presenting an organization with a distinctive and attractive identity. Therefore, the greater the extent to which a company's public relations arm provides de media with information about the firm, the easier it is for journalists to feature the company in the dramatic narratives they construct in ways the firm approves of (Rindova et al., 2006, p. 62).

Se a este comportamento estratégico da empresa juntarmos o cuidado que ela pode também ter no embelezamento das suas ações ou, dito de outra maneira, quando empresta um certo “glamour” quer ao seu discurso, quer às suas iniciativas, a sua capacidade para captar a atenção e interesse dos *media* aumenta ainda mais, sobretudo se introduz um toque de incerteza ou indeterminação sobre o seu êxito, não obstante os sinais exteriores de sucesso que exhibe:

O sucesso também é concorrente de A Vida é Bela. Porque «se não tivermos muito presente que podemos fracassar, fracassamos mesmo». É por isso que, a bordo do seu catamarã, a caminho de uma praia a que pode chamar sua na Comporta, num dia de sol, António [Quina] tem de repetir para si próprio: o sucesso não existe, o sucesso não existe, o sucesso não existe⁶⁰ (Marques, abril 25, 2009, p. 6).

O “life style” de que falamos anteriormente, quando nos centramos no processo de construção de celebridade a nível individual tem, naturalmente, evidentes

⁶⁰ *Semanário Económico*.

repercussões no plano empresarial, onde a imagem pública é cuidada ao extremo, porque o seu objetivo é conquistar a atenção e provocar reações emocionais positivas numa paisagem mediática onde as chamadas *soft news* ganham um crescente protagonismo e curiosidade (Patterson, 2003). Isto é, à empresa não lhe basta ter produtos fiáveis e de qualidade — ela pretende, como sucede a um outro nível com o conceito de “branding”, conquistar um conjunto de características intangíveis, de que a celebridade é uma delas.

É neste quadro de relacionamento (próximo, quando não mesmo cúmplice⁶¹) entre *media* e empresas que se joga muito do processo de construção de celebridade, sendo facilmente compreensível que uma empresa que seja líder de mercado — a Vida é Bela detinha mais de 80% do mercado e em 2011 foi eleita pelo terceiro ano consecutivo PME Líder⁶² — ou que tenha uma posição de destaque possua uma capacidade de penetração privilegiada junto nos *media*. Portanto, se as empresas precisam dos *media*, estes necessitam delas para as suas narrativas, facilitando, assim, o trabalho e a vida dos jornalistas:

⁶¹ Na linha do pensamento de Wolf (1994, 2002), Ribeiro (2009), Santos (1997, 2006), Gans (1979) o jornalista precisa de quem lhe forneça informações no âmbito da sua atividade profissional. Isso leva, muitas vezes, a uma certa dependência dos jornalistas face às fontes, razão pela qual o seu comportamento procura não pôr em causa futuros relacionamentos, até para não ficar em desvantagem face aos seus concorrentes. Mais: se tiver relações privilegiadas até fica em melhor situação para obter um exclusivo e bater a concorrência. Neste quadro de relacionamento profissional florescem, por vezes, relações de cumplicidade entre o jornalista e a fonte.

⁶² Um estudo da GFK realizado entre julho e dezembro de 2010 e publicado em 2011 concluía que A Vida é Bela detinha 86% do mercado os presentes-experiência, em Portugal, e que 23 dos 25 pacotes mais vendidos pertenciam àquela empresa. O IAPMEI, por seu lado, elegeu-a, em 2011, e pelo terceiro ano consecutivo, PME Líder, prémio que distingue as empresas portuguesas de dimensão intermédia com perfis de desempenho considerados superiores.

Firms facilitate this process by engaging in nonconforming behaviours and managing impressions about themselves. Because of these actions by firms and the media, some firms generate substantial public attention and positive emotional responses, thereby attaining celebrity (Rindova et al., 2006, p. 65).

Neste plano de relacionamento entre *media* e empresas, acaba por ser normal que os primeiros, no âmbito da sua atividade, ilustrem as suas peças noticiosas recorrendo às opiniões de fontes e figuras (re)conhecidas do público/audiências, concorrendo, dessa forma, para o reforço da respetiva imagem de celebridade:

O *Expresso* fez um levantamento de alguns dos vencedores dos principais prémios de empreendedorismo dos últimos anos e constatou que a taxa de sobrevivência é significativa. (...) António Quina recomenda que se trabalhe arduamente, que não se desmotive, que se acredite muito no projeto, mas que se evite o deslumbramento⁶³ (Ramos & Fiúza, dezembro 23, 2010, p. 16).

⁶³ *Expresso Economia*.

2.6 Um desejo partilhado

Não se deve, todavia, extrair destas palavras a ideia de que a celebridade corresponde a uma construção apenas e só artificial, no sentido de que ela é unicamente uma espécie de produto laboriosamente fabricado. Claro que há uma estratégia bem detalhada; porém, isso não é sinónimo de ausência de atributos ou predicados próprios.

É evidente, como vimos anteriormente, que existem vários atores interessados no processo e que este resulta da conjunção e concertação de fatores diversos que têm em vista um objetivo comum, embora possa não ser coincidente. Assim como também não pode dizer-se com absoluta segurança que o processo em causa é controlado apenas por um dos intervenientes. Cada um deles — jornalistas e empresa — deseja e tudo faz para que a sua parte no jogo seja bem cumprida e satisfeita. Os *media* precisam de estórias e as empresas precisam de tocar e chamar a atenção dos respetivos stakeholders, se possível através das reações emocionais positivas de que também já falamos.

Procuramos, assim, observar quais as razões que explicam o processo de construção de celebridade de uma empresa, cujo objetivo é provocar reações emocionais positivas por parte da audiência e dos seus stakeholders, no contexto da construção da realidade naquele campo de batalha a que Castells (2007) se refere quando considera que a verdadeira luta se joga no plano do pensamento e do entendimento que as pessoas têm sobre os assuntos.

A generalidade dos “media studies” e da sociologia do jornalismo mostram que as narrativas noticiosas favorecem quase sempre as entidades — que podem ser as fontes ou as empresas — com autoridade (Sigal, 1986; Ericson, et al., 1989; Chaparro, 2001; Neveu, 2005) e mais bem equipadas e preparadas para influenciar a agenda informativa (Lewis et al., 2008; Pollock & Rindova, 2003; Martínez, 2011) e assim fazer emergir, sob a capa de uma narrativa independente, o ângulo de abordagem e a imagem fundamental que se quer fazer passar e criar. Porque, é bom ter presente, quando se olha para o desempenho e para a representação pública de uma empresa, é fundamental não esquecer que ela habita um espaço competitivo e, nessa medida, ela busca não apenas o lucro, mas também outros valores intangíveis de que a celebridade é um importante trunfo. E a construção da celebridade, como vimos, é uma narrativa que se pretende seja tocante ou espetacular, que mistura factos reais e ficção que podem exacerbar alguns aspetos ou detalhes da empresa, ao mesmo tempo que negligenciam ou subalternizam outros (Rindova et al., 2006).

Tal subalternização ou secundarização — como a sobrevalorização — de elementos insere-se, no fundo, na lógica do processo de construção de sentido das organizações, segundo a perspetiva que encontramos em Weick (1995), cujo pensamento desenvolvemos no capítulo 5 do presente trabalho.

No caso de *A Vida é Bela*, António Quina não deixa de construir uma narrativa tocante, que começa com ele no desemprego e o desejo de fazer algo, de criar algo arrojado, mas em que, ao mesmo tempo, se sentisse feliz. Ora, esta conjugação entre o arrojo ligado ao pioneirismo e a noção de bem-estar e felicidade vão estar sempre presentes no seu discurso, transportando e

colando essas noções ao espírito da empresa que fundou e que surge no mercado de sentido oferecendo o produto mais intangível que se conhecia até então: experiências.

Para o *Expresso*, no âmbito de uma reportagem feita ao longo de uma semana, em que o jornal o acompanhou no seu quotidiano (só as celebridades são alvo deste tipo de atenção mediática), a aventura e a inovação que constituem o ADN da empresa, nunca surgem desligadas da irreverência e do sedutor António Quina:

A sua história é a de uma vida com contornos errantes. Passou de raspão — porque nunca foi muito de estudar — por cursos de Gestão e de Direito e velejou por vários empregos até ancorar neste negócio milionário. (...) Mas o que tem este homem de especial? A fórmula parece simples. Teve uma boa ideia e soube trabalhá-la com determinação. (...) António Quina é um sedutor, um vendedor, porque teve treino profissional de marketing, *media training* e aprendeu a passar apenas o que quer, com frases curtas, fortes e eficazes. Ao longo dos anos o seu nome tornou-se um estilo de vida. Ele vende e faz-nos acreditar que a vida (dele) é bela⁶⁴ (Mendonça, agosto 7, 2010, pp. 49-51).

É esse estilo de vida comprometido com as ideias de prazer, aventura, novidade, paixão e requinte que vão constituir os valores essenciais dos seus produtos, das suas mensagens, de todo o processo de construção de sentido de A Vida é Bela através dos *media*. Se, enquanto empresa, existe e desenvolve-se como forma de comunicação, na perspetiva da institucionalização o de sentido anteriormente analisada a que acresce a ideia

⁶⁴ *Expresso: Revista Única*.

de que as organizações só atingem os seus objetivos quando comunicam eficazmente e tocam o(s) outro(s), importa observar, então, como as organizações podem ser vistas e entendidas como campo da comunicação, tema do capítulo seguinte.

3 AS ORGANIZAÇÕES COMO CAMPO DA COMUNICAÇÃO

A organização só atinge o ponto máximo quando comunica, ou seja, quando atinge o outro envolvendo-o numa relação dialógica. O diálogo está muito longe de ser apenas uma troca de informações. Ele é uma atividade intensa que envolve razão, emoção, arte e vivências.

Juremir Machado da Silva

Partindo do conceito de complexidade de Morin (2008), procuramos neste capítulo olhar a comunicação organizacional através dos contributos que recebe de várias áreas do conhecimento. Daí, a diversidade teórica e metodológica com que é observada e pensada: Kreps (1990), Deetz (2010), Kunsch (1997, 1999, 2003), Marchiori (2006), Marchiori et al. (2010), Cunha et al. (2010), Taylor & Casali (2010), Putnam & Cheney (1985), Ruão (2005), entre outros investigadores que igualmente são referidos. Paralelamente, ganha mais consistência a noção de que a comunicação é parte integrante da organização e, à luz deste raciocínio, visa mostrar-se como as práticas comunicacionais de A Vida é Bela se entrosam no tecido teórico no interior do qual é possível perceber como as organizações, mas, em particular, aquela empresa, é uma organização que existe enquanto forma e modo de comunicação.

3.1 A reciprocidade entre o organizar e o comunicar

“Felizmente ou infelizmente” — afirma Edgar Morin (2008, p. 129) — “todo o universo é um *cocktail* de ordem, de desordem e de organização. Estamos num universo donde não se pode afastar o imprevisto, o incerto, a desordem”. O mesmo autor sustenta que “o mercado é uma mistura de ordem e desordem (Morin, 2008, p. 129), razão pela qual entende que uma empresa ou uma organização, situadas numa ambiência de incerteza enfrentam e vivem numa realidade onde a segurança e a certeza absolutas e estavelmente consideradas não existem.

De que falamos, então, quando falamos de comunicação organizacional? A expressão contém, desde logo, duas ideias dentro de si mesma: comunicar e organizar. Ora, comunicar é um processo que “implica escolher um repertório de conhecimentos, formais ou vividos, um vocabulário e um objetivo”, (Silva, 2008, p. 8), que leva a que o discurso seja pensado e construído tendo em conta os fins em jogo: “convencer, seduzir, enternecer, disciplinar, punir, emocionar” (Silva, 2008, p. 8). Daí que toda a organização discursiva tanto possa ser feita de forma espontânea como calculada, correspondendo esta hipótese às situações em que se “atua racionalmente com o objetivo de alcançar resultados comunicacionais previamente fixados” (Silva, 2008, p. 8).

Organização e comunicação, além de duas das mais importantes atividades humanas, encontram-se, assim, intimamente ligadas, podendo dizer-se que uma conduz à outra, que se influenciam reciprocamente, que a vida de uma depende da respiração e do palpitar da outra.

É, justamente, tentar perceber essas tensões e dinâmicas e, ainda, a diversidade de olhares em torno da comunicação organizacional e como as organizações promovem e realizam a respetiva construção de sentido, o que nos propomos fazer no presente capítulo. Sendo certo que, quando Silva (2008) afirma que “o homem é um feixe de potencialidades”, está a defender que ele (homem), “não será jamais puro conflito nem pura cooperação” (p. 7). Assim também nós entendemos a vida das organizações e, como consequência, a comunicação organizacional.

3.2 A comunicação como elemento estruturante da organização

Toda a comunicação envolve signos e códigos e é entendida como um elemento nuclear para a vida da nossa cultura, uma vez que sem ela a própria cultura morrerá. Assim sendo, o estudo da comunicação implica o estudo da cultura em que se insere (Fisk, 1993), sabendo-se que os estudos sobre a comunicação nos oferecem várias abordagens e perspetivas. Para Gerbner (1967) a comunicação é, essencialmente, uma interação social realizada por intermédio de mensagens, ao passo que em Theodorson & Theodorson (1969) o conceito de comunicação é, sobretudo, transmissão: de ideias, emoções ou atitudes — individuais ou de grupo — através de símbolos, de cujo pensamento se aproximam, aliás, os que se filiam no entendimento inicial de que a comunicação era um processo linear composto, genericamente, por emissor, canal, mensagem e recetor.

Um longo e complexo caminho foi, entretanto, percorrido desde os estudos fundadores de Shannon & Weaver (1949), a que se seguiram os modelos de Lasswell, Newcomb, Gerbner, Westley e MacLean e ainda Jakobson — especialmente centrados na comunicação de massas — na linha do que John Fisk (1993) classifica como a escola processual, isto é, a comunicação vista como transmissão de mensagens⁶⁵. Próxima da psicologia, das ciências sociais e da sociologia, tal escola olha preferencialmente para os atos de comunicação, assim se distinguindo de um outro entendimento que vê a comunicação como uma produção e troca de significados e cujo método principal de estudo reside na semiótica. Neste caso, é a linguística que assume o protagonismo destes estudos que incidem sobre os trabalhos de comunicação (Fisk, 1993).

Por outras palavras, na escola processual, a comunicação (a mensagem) é o que é transmitido pelo processo de comunicação, independentemente dos meios utilizados, ao passo que, na abordagem semiótica, a comunicação implica uma construção de signos, os quais só produzem sentido na interação com os recetores, ou seja, a forma como o texto é lido é determinante no contexto do respetivo processo de comunicação. Porque, ao contrário da escola processual, em que uma interpretação diferente é vista como uma falha de comunicação, a escola semiótica⁶⁶, fruto das influências de Saussure e

⁶⁵ Inicialmente vista como transmissora de mensagens (comunicação unidirecional), a comunicação foi sucessivamente entendida na perspetiva da persuasão, partilha de significados e como comunidade. Ver a este respeito Morreales et al. (2007).

⁶⁶ “Uma divergência de significação não é necessariamente em si própria algo de negativo: pode, de facto, ser uma fonte de riqueza cultural e de preservação subcultural. De acordo com esta escola, se desejarmos minimizar a divergência das significações, não devemos procurar consegui-lo através do

Peirce neste domínio, centra preferencialmente a sua atenção e interesse na criação de significado, porquanto aquilo que a *sua* comunicação procura é assumir-se como elemento fundamental no “estabelecimento e manutenção de valores e na forma como esses valores permitem que a comunicação tenha significado” (Fisk, 1993, p. 251).

É por esta linha de pensamento que segue também Miller (2005), para quem a comunicação, porque a entende como uma atividade social, é sobretudo interação e, nessa medida, ela é produzida ou construída no interior do contexto em que ocorre; ou seja, é impossível percebê-la desligando-a das influências recíprocas que se estabelecem no quadro do seu processo comunicativo, uma vez que as pessoas atuam como emissor e recetor. Embora aceitando que a comunicação pode ser ação, interação ou até transação, a mesma autora considera ainda que a comunicação pode igualmente ser simbólica, o que significa conviver com a presença dos conceitos de signo, significante e significado. Marchiori et al. (2010) dão ao pensamento de Miller uma força renovada, complementando-o com três significados que vão buscar a Jian, Schmisser & Fairhurst (2008b):

- i) comunicação como transmissão de informação e de intenções; ii) comunicação como construção de significado e gerenciamento; e iii) comunicação como interação (Marchiori et al., 2010, p. 217)

melhoramento da eficácia do processo de comunicação, mas sim pela minimização das diferenças sociais” (Fisk, 1993, p. 252).

Quer isto dizer que a comunicação, como pretende Putnam (2008), transporta consigo a possibilidade de criar, moldar e mudar a realidade social? Por outras palavras: será a comunicação um “processo de construção e disputa de sentidos”? (Baldissera, 2008b, p. 33). Se assim for, como sustenta o mesmo autor, tal significa que os seus signos são objeto de constantes e permanentes alterações — como de resto Umberto Eco já tinha assinalado ao considerar que o signo é uma entidade em permanente construção/transformação — em que as organizações e os diversos grupos com que se relacionam são os protagonistas e autores dessa mesma construção de sentidos? Sintetizando: que espaço, que interação, que relacionamento existe, afinal, entre uma organização e a sua comunicação, sabendo-se que, à luz das palavras de Baldissera (2008b), a significação assume uma especial importância na comunicação?

Reis & Costa (2007) consideram que a comunicação e as organizações são indissociáveis e Deetz (1998) entende que elas desempenham conjuntamente papéis complementares. Esse

desempenho conjunto e combinado as torna ubíquas e indissociáveis na vida dos indivíduos: juntas, provêm identidade pessoal, estruturam o tempo e a experiência, influenciam a educação, a socialização, o conhecimento e o consumo, padronizam as relações sociais e a troca de informações (Reis & Costa, 2007, p. 61).

É com base nesta argumentação que as duas autoras defendem a importância do estudo dos processos comunicacionais das organizações, porquanto ao se estudar a comunicação das organizações isso leva a que se estude igualmente

a própria organização. Onde, se poderá colocar uma pergunta que as mesmas investigadoras não iludem: “O que há de comunicação na comunicação das organizações?” (Reis & Costa, 2007, p. 64).

Questão semelhante já tinha sido antes colocada por Deetz (1992, 1998), ao refletir sobre o papel das organizações no mundo globalizado que habitamos e em que o autor releva o caráter determinante das práticas discursivas no processo constitutivo da comunicação. À luz deste raciocínio, o autor vê “a comunicação como constitutiva dos fenômenos e das práticas sociais e toma as organizações e suas práticas como objeto comunicacional” (Reis & Costa, 2007, p. 64), sublinhando, no fundo, que para si nem tudo é comunicação, mas que “tudo pode ser analisado a partir de sua constituição e função comunicativas” (Reis & Costa, 2007, p. 57).

Para Baldissera (2008a), cuja abordagem teórica se inscreve no paradigma da Complexidade, a natureza das disputas de sentido e de diálogo no quadro dos processos de comunicação, aponta simultaneamente para a ideia de identidade e alteridade dos sujeitos em presença e para a possibilidade de existência de níveis de tensão como resultado das forças de relação em causa. Quer isso dizer, portanto, na linha de pensamento do mesmo autor, que o sujeito que disputa sentidos nos processos de comunicação não é um ator passivo. Assim sendo,

isso exige reconhecer que a comunicação constitui-se em lugar e fluxo privilegiados para a materialização das inter-relações/interações culturais e identitárias, de modo que, dialógica e recursivamente, construam-se/transformem-se mutuamente (Baldissera, 2008b, p. 36).

Embora dito por outras palavras, estamos diante da noção segundo a qual comunicar é tornar comum, ou seja, é um fazer comum para empregar a expressão de Edgar Morin e que Fábio Lima, ao discorrer sobre o contexto organizacional enquanto dimensão contextual da comunicação, considera-a como um “processo por meio do qual um ambiente comum é criado e a partir de onde os interlocutores produzem sentido” (Lima, 2008, p. 114).

As relações entre comunicação e organização, fruto da diversidade das áreas de estudo e de conhecimento que se debruçam sobre a comunicação organizacional, em que esta é hoje caracterizada “como campo de multiperspetivas por abrigar teorias, métodos e domínios diversos de pesquisa” (Mattos, 2008, p. 26), assumem, portanto, uma importância capital, dada a crescente presença das organizações na vida dos indivíduos a que se juntam os processos de interação interpretados pelos mais diversificados atores e depois mediatizados pelos múltiplos dispositivos técnicos e tecnológicos (Deetz, 1998).

Essa presença crescente das organizações na vida dos indivíduos a que se refere Deetz (1998) é hoje concretizada não apenas através de processos de comunicação próprios, mas em especial recorrendo à mediação qualificada dos *media* noticiosos. Por outro lado, como observamos no caso de A Vida é Bela, a comunicação e a organização, na esteira do pensamento de Reis & Costa (2007), a que anteriormente fizemos referência, são indissociáveis. É isso que está sempre presente em todos os discursos jornalísticos que têm aquela empresa — ou o seu principal responsável, António Quina — como fonte de informação ou promotora de um acontecimento mediatizável. Seja na promoção da limousine Hummer:

Quem o diz, de copo de espumante na mão e sentado a bordo de uma limousina de 10 metros de comprimento, é António Quina, o dono da empresa A Vida é Bela. E a experiência em causa é, claro, um passeio naquele mesmo veículo, uma «limo» construída a partir de um jipe Hummer e que é a maior existente em Portugal⁶⁷ (L. F., janeiro 8, 2011, p. 12);

Seja a propósito da anunciada recriação da viagem de circum-navegação:

Ainda faltam oito anos para o quinto centenário, mas o empresário António Quina não quer deixar cair no esquecimento o feito histórico do navegador português Fernão de Magalhães. Por isso, este português parte hoje da marina de Oeiras rumo ao Rio de Janeiro para começar a preparação da grande viagem de circum-navegação que pretende efetuar, num catamarã, a partir de 2014⁶⁸ (Robalo, janeiro 3, 2011, p. 22).

As últimas semanas foram passadas a zelar para que nada ali falte, do telefone-satélite ao champanhe francês, da vitamina C aos mais avançados sistemas de segurança. António Quina, empresário, 43 anos, está a minutos de partir, numa viagem transatlântica ao Brasil, um pequeno (treino) de seis meses para uma aventura maior: repetir a circum-navegação do globo por Fernão de Magalhães, em homenagem ao descobridor português, quando, em 2014, se comemorarem os 500 anos do início dessa epopeia⁶⁹ (Miguel, janeiro 6, 2011, p. 93).

Estes exemplos, além de evidenciarem de forma clara a presença e a relação indissociável entre a organização e a comunicação (reforçando-se assim a ideia expressa anteriormente de que o estudo de uma conduz inevitavelmente ao estudo da outra) mostram, ainda, a capacidade comunicacional da empresa

⁶⁷ *Público: Fugas.*

⁶⁸ *Diário de Notícias.*

⁶⁹ *Visão.*

em causa, a qual, no espaço de uma semana, consegue uma apreciável presença nos *media* que não se esgotou na imprensa: “com esta viagem tive direito a quase dois minutos de prime-time em televisão (...) quanto é que isto vale?⁷⁰” (Miguel, janeiro 6, 2011, p. 93), pergunta António Quina ao jornalista, mostrando, ao mesmo tempo, que a comunicação é um processo intencional e indissociável dos objetivos da organização.

3.3 Diversidade teórico-metodológica

A existência de organizações tem quase a idade do homem. Há milhares de anos que as pessoas vivem, juntam-se e trabalham em organizações tão diferentes no seu escopo como na forma de estruturação e de relacionamentos, como, por exemplo, as ordens religiosas, os exércitos, os aparelhos administrativos ou as empresas comerciais. As organizações constituem realidades diversas e complexas, importantes na abordagem e compreensão do seu tempo e, por isso, fundamentais na análise social de cada época e das suas múltiplas tensões, olhares e comportamentos.

Daí, poder dizer-se que, ao falarmos deste vasto universo, caminhamos sobre um terreno de contestação, “resultado de práticas e modelos provenientes de uma diversidade de disciplinas, paradigmas, interesses e ideologias, frequentemente difíceis de conciliar” (Cunha et al., 2010, p. 9), em função das

⁷⁰ Ibidem.

áreas de conhecimento — Sociologia, Antropologia, Linguística, Ciência Política, Retórica, Ciência da Administração, Gestão, entre outros — a partir das quais observamos e tentamos perceber e explicar tão complexo quanto diferenciado campo de atividade, cujo território teórico continua longe de poder fixar-se no interior de fronteiras estáticas.

Não admira, assim, que certos autores situem o estudo do fenómeno da comunicação nas e das organizações na Antiguidade, enquanto outros veem no processo de divulgação da Constituição dos EUA nos séculos XVII e XVIII e da sua aceitação pelo Congresso e pelos diferentes Estados, um trabalho e uma atividade que mais tarde conheceremos pela designação de relações públicas (Cutlip, 1994, 1995).

A abordagem dos processos comunicativos de uma organização constitui, assim, um aspeto incontornável de análise. Fruto não apenas da conceção do homem moderno e ser comunicante, no sentido em que o seu interior está por inteiro no seu exterior (Breton, 1992), mas sobretudo porque a partir do momento em que as organizações passaram a ser entendidas como “organização da produção” e, mais recentemente, através da emergência e afirmação das construções sociais (Cunha et al., 2010), o entendimento e as abordagens sobre elas alargaram-se na proporção direta do aumento das nossas possibilidades de discussão e análise. Donde, o emprego e utilização do conceito ou da expressão *comunicação organizacional* é suscetível de gerar e convocar uma diversidade de interpretações e entendimentos, muitas vezes contraditórios ou, pelo menos, nada unívocos.

Para Oliveira e Paula, citadas por Scroferneker (2008) “comunicação organizacional é a aplicação do campo da comunicação nas organizações em seus vários aspectos teóricos” (p. 21), enquanto Wolton (1999) olha para a comunicação como um território que “mistura, de maneira indissociável, valores e interesses, ideais e ideologias” (p. 13). O mesmo autor não esconde, aliás, a diversidade de áreas do saber e do conhecimento — da filosofia à antropologia, passando pelo direito, linguística, sociologia, psicologia e ciência política — que apresentam teorias e definições da comunicação. O seu enfoque situa-se nas relações entre comunicação e sociedade e, nesse contexto, afirma que “ela nunca é um objeto neutro de conhecimento (Wolton, 1999, p. 22).

Ligando a comunicação à organização, Kreps (1990) entende a comunicação organizacional como um processo através do qual os membros de uma organização obtêm as informações mais relevantes sobre ela e atende às mudanças que nela ocorrem, ao passo que para Riel (1995) a comunicação organizacional é um vasto campo de trabalho que engloba as áreas de relações públicas, estratégias organizacionais, marketing corporativo, comunicação interna e externa, ou seja, trata-se de um conjunto heterogêneo de atividades de comunicação especialmente voltadas para os públicos ou segmentos com os quais a organização se relaciona e dos quais depende.

Deetz (2010), por seu lado, partindo da constatação de que a comunicação é, ainda, tratada com frequência, como sendo “mais uma ferramenta de gestão” (p. 84), no âmbito das atividades organizacionais, o que leva a que se dê especial atenção aos fluxos de informação, transmissão de significado e aos efeitos das mensagens, entende que ela é, todavia, um elemento central “para

a análise da produção e reprodução organizacionais” (p. 84).O mesmo autor sustenta, de resto, que as

novas concepções de comunicação vêm demonstrando que a comunicação é constitutiva das organizações e da vida organizacional. Essas novas concepções, diferentemente das anteriores, têm como foco não a transmissão, mas a formação do significado, da informação e do conhecimento, bem como o grau em que esse processo é livre e aberto em relação à inclusão das pessoas e do seu contexto (Deetz, 2010, p. 85).

Ainda segundo o mesmo autor, quando discorre acerca das maneiras alternativas de se observar e escrever sobre comunicação organizacional, são apontadas duas grandes matrizes: uma estribada nas teorias centradas na pessoa, na perspectiva de que “o que existe inicialmente é o pessoal, que só adquire dimensão social através da interação” (2010, p. 86); e as teorias construtivista-relacionais que “têm na produção do significado a sua maior preocupação e, como foco, os processos de produção de sentido e de experiência” (p. 86), aproximando-se, assim, da visão institucionalista que abordamos no capítulo inicial do presente trabalho.

Kunsch (1997,1999, 2003), Torquato (2002) Scroferneker (2008) e Marchiori (2006), Marchiori et al. (2010) estão entre o leque de investigadores brasileiros ⁷¹ que mais se têm destacado no estudo da comunicação

⁷¹ Os estudos sobre comunicação organizacional, no Brasil, têm uma forte influência norte-americana. Primeiro, fruto da instalação, nos anos 50 do século passado, de várias multinacionais e a consequente entrada de vultuosos investimentos no país; posteriormente, a partir da década de 70, o regime militar, sob a presidência de Emílio Médici (1969-1974) e depois Ernesto Geisel (1974-1979) incentivou a criação de programas de pós-graduação que tiveram o apoio e a orientação de diversos professores

organizacional, embora as suas perspectivas não sejam coincidentes. Enquanto Kunsch (2003) defende a tese da comunicação integrada, no sentido de a ver como uma filosofia “de convergência das diversas áreas” (p. 150), Scroferneker (2008), ao filiar a sua abordagem no pensamento complexo de Morin (2008), em cujo autor também se inspira a ótica da complexidade de Baldissera (2008a, 2008b, 2009a), entende a comunicação organizacional e todos os processos com ela relacionados como algo que é impossível existir desligado das perceções que cada um tem do mundo. E assim sendo, de acordo com aquela autora, é imprescindível discorrermos acerca das certezas e incertezas na comunicação, dado que

as realidade mutantes, cada vez mais presentes no mundo das organizações e dos sujeitos organizacionais, por sua vez, implicam necessariamente um (re)visitar permanente das conceções de comunicação, organização e sujeito organizacional (Scrofernerker, 2008, p. 16).

Torquato (2002), por sua vez, afirma que a comunicação organizacional “é a possibilidade sistémica que, integrada, reúne as modalidades de comunicação cultural, comunicação administrativa, comunicação social e sistemas de

universitários norte-americanos. A influência da visão e do pensamento norte-americano e anglo-saxónico nos estudos brasileiros deve-se, assim, ao contributo dos académicos dos Estados Unidos nos currículos universitários e à forte presença de grandes empresas americanas, no país. Bertero & Keinert (1994) mostram que entre 1961 e 1993 o conhecimento produzido no Brasil mimetizava em grande parte os temas e o pensamento dominante nos EUA. Vergara & Carvalho (1995) demonstram, tomando por base do seu estudo os artigos publicados entre 1989 e 1993 no âmbito dos Encontros Anuais da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, que as principais fontes de referência dos autores brasileiros eram estrangeiras, com uma forte influência do pensamento americano e britânico.

informação” (p. 35). Uma vez mais está patente a ideia de complexidade da comunicação nas e das organizações com os seus diferentes públicos.

Marchiori (2006), por seu lado, estabelece uma ligação e um papel de complementaridade entre comunicação e cultura organizacional, ao sustentar que a comunicação

é essencialmente uma ponte de significados que cria compreensão mútua e confiança, já que compreensão leva a uma aceitação ou não da mensagem e a uma ação para quem recebe a mensagem (p. 133).

James Taylor (Comunicação pessoal em Casali, 2006), nome central da chamada “Escola de Montreal” e cuja linha de pensamento — dentro do movimento interpretativo que atribui à linguagem um papel crucial — sobre comunicação organizacional aponta para a ideia de que a comunicação representa o *site and surface* das organizações, propõe que olhemos para a comunicação organizacional na perspetiva de que ela se “refere ao estudo de como as pessoas se organizam por meio de comunicação e como, dialeticamente, a comunicação faz com que as pessoas se organizem naturalmente” (Casali, 2006, p. 11).

Observamos, pois, que o conceito e o campo de estudos da comunicação organizacional nos oferece uma paleta rica de olhares e perspetivas — assim como de abordagens — como nos sugere, de resto, o conjunto de perguntas com que James Taylor e Adriana Casali nos interpelam e que mais não são, afinal, do que caminhos possíveis para a melhor compreensão de um universo múltiplo e complexo:

A expressão faz referência à comunicação nas organizações? Às estratégias e técnicas de comunicação empregadas pelas organizações? À associação entre comunicação e organizações? Ou ainda às propriedades organizacionais da comunicação? (Taylor & Casali, 2010, p. 70).

Como se sabe, nem sempre o termo *comunicação organizacional* teve o mesmo significado, em boa parte fruto da circunstância de apenas ter sido reconhecida como disciplina e objeto de estudo no campo acadêmico a partir dos anos 60 do século passado. Daí que, durante vários anos, aquela expressão significasse, sobretudo, comunicação nas organizações, conceito que emprestava uma dimensão operativa a algo que era entendido como fazendo parte das reuniões de negócios, relacionamento e interação entre pares ou socialização de novos membros (Taylor & Casali, 2010). Mesmo assim, existem diferenças nesta abordagem, consoante as situemos na Europa ou nos Estados Unidos.

Fortemente influenciados por uma corrente denominada *speech communication*, a qual se preocupa em estudar as práticas comunicativas, no sentido de perceber como “as pessoas interagem, dão sentido às suas experiências e assim constroem um mundo de significados” (Taylor & Casali, 2010, p. 72), mas também pela Psicologia Social, especialmente atenta à compreensão das dinâmicas interpessoais em contexto organizacional, os Estados Unidos iniciaram a sua abordagem à comunicação organizacional centrados nos ambientes organizacionais. Na Europa, os estudos em torno da comunicação surgiram focados nos *media*: imprensa, rádio, cinema e por fim a televisão, o que tem levado a que, por regra, o campo da comunicação

organizacional seja visto segundo a perspectiva da comunicação das organizações (Taylor & Casali, 2010).

O nascimento da comunicação organizacional, enquanto quadro académico identificável e diferenciador, não obstante as suas raízes concetuais serem visíveis na teoria retórica clássica, situa-se entre as décadas de 1940-50 nos Estados Unidos da América, como consequência do entendimento do papel da comunicação nas organizações (Putnam & Cheney, 1985; Redding, 1985; Taylor & Trujillo, 2001; Ruão, 2005). Desde então e apesar das suas múltiplas filiações e influências, aquilo que tem estado em causa é a tentativa de entender a comunicação organizacional como uma disciplina autónoma, o que a levou a experimentar, consoante as pesquisas de cada momento, várias fases e faces.

A visão funcionalista, sobretudo preocupada com as performances produtivas e, nesse sentido, muito centrada no interesse dos resultados da organização, conferia uma especial relevância às relações laborais, pelo que toda a sua estratégia visava desenhar melhores organizações (Cunha et al., 2010). Na segunda metade dos anos 60 do século passado, por intermédio dos estudos sistémicos e sob a influência de correntes de cariz psicológico e social emerge um novo entendimento que olha para as organizações e para as relações produzidas na sua esfera como “sistemas abertos”, logo suscetíveis das mais variadas influências externas e internas e em cujo contexto a comunicação desempenha um papel e função de primeira grandeza (Katz & Kanh, 1966; Gomes, 2000).

Na esteira deste pensamento virá uma década mais tarde Karl Weick (1979) sustentar que as organizações se estruturam e afirmam pela comunicação, segundo processos simbólicos de criação e produção de sentidos, uma vez que as pessoas reconstruem a realidade através de mecanismos e formas de atribuição de significado — como, de resto, pela mesma altura, a teoria construtivista no campo jornalístico se assumia como um novo paradigma das notícias, que assim passavam a ser entendidas como narrativas (Traquina, 2002a).

Mais tarde, partindo da ideia de que as organizações não podem viver sem uma produção de sentido, Weick (1995) considera que não são as pessoas, mas antes os seus comportamentos que são interestruturados, porquanto qualquer pessoa pode participar em vários grupos, sem que isso implique que tenha de assumir o mesmo e único comportamento em todos eles.

A comunicação começa, assim, a ser entendida como o núcleo essencial e estratégico da organização. Tal pensamento vem,

pôr em causa a metáfora da comunicação como *contentora* de fluxos de informação, uma ideia clássica dos estudos de comunicação organizacional, e sugeria que as pesquisas na área se deveriam centrar no papel transversal que a comunicação parecia desempenhar na criação de sistemas organizacionais com uma ordem social única (Ruão, 2008, p. 26).

Se é certo que as abordagens à comunicação organizacional recebiam contributos de áreas diversas do conhecimento que vão da semiótica e do estruturalismo à fenomenologia, as quais lhe proporcionaram uma viragem

clara para o que Redding & Tompkins (1988) chamaram o momento de maturidade e expressão, a verdade é que é o maior enriquecimento teórico e abertura que a perspectiva interpretativa trouxe, que proporciona a emergência das primeiras posições que apontam para uma maior atenção aos seus “pontos de fragmentação, tensão e conflito” (Ruão, 2005, p. 729), através da teoria crítica e do pós-modernismo.

A teoria crítica, filiada no materialismo dialético, caracteriza-se por situar a sua linha de pensamento na observação das desigualdades existentes no seio de uma organização ou que resultem da respetiva gestão; ou seja, a sua intenção, ao contrário das teorias funcionalistas, tem uma dimensão emancipatória e desligada de qualquer preocupação de ordem performativa. Neste sentido,

os estudos críticos não são anti-organizacionais mas alter-organizacionais, buscando a descoberta de modos organizativos capazes de desfocar os aspetos fundamentais do paradigma funcionalista dominante, isto é, a eficiência, a eficácia e o lucro (Cunha et al., 2010, p. 37).

Influenciados pela Escola de Frankfurt e por autores como Marcuse, Eric Fromm e Adorno, os estudos críticos revelam-se, portanto, como o oposto do modelo organizacional dominante que Gibson Burrell satirizou com a designação de NATO (*North American Theory of Organizations*), enquanto Taylor & Trujillo (2001) viram na última década do século passado um período de afirmação, no sentido em que as abordagens teóricas trouxeram para o campo de análise da comunicação organizacional outras temáticas e novos focos de atenção, como os estudos étnicos e o feminismo, entre outros.

A atitude pós-modernista⁷² nos estudos em comunicação organizacional desenvolveu, por seu lado, uma radicalização da perspectiva crítica, dando particular atenção às assimetrias e às situações de “poder e dominação no processo de comunicação organizacional” (Ruão, 2005, p. 730), ao mesmo tempo que procurava manter-se alerta na detecção e denúncia tanto das franjas alvo de marginalização ou discriminação, como dos casos de resistência.

A dominação passou a ser entendida como situacional e sem lugar de origem. Mesmo as identidades individuais ou grupais não poderiam ser fixadas nem unitárias. Neste sentido, esta abordagem afastou-se das narrativas globais, procurando resolver problemas de marginalização e supressão de conflito. Mais do que a reformulação do mundo, os estudos pós-modernos procuraram mostrar a parcialidade da realidade e os pontos escondidos da resistência e complexidade organizacional (Ruão, 2005, p. 730).

Numa tentativa de sistematização sumária, como a que Teresa Ruão (2005) realizou com recurso ao pensamento de Deetz acerca deste quadro de investigação, podem apontar-se quatro tendências ou abordagens essenciais nos estudos da comunicação organizacional: normativa, interpretativa, crítica e pós-moderna (Ruão, 2005), a que se junta um outro conjunto de tópicos que, sobretudo a partir da viragem do século, têm vindo a assumir um crescente protagonismo através da produção de artigos científicos publicados em revistas da especialidade, como são, por exemplo, as visões centradas nas abordagens

⁷² Trata-se de uma perspectiva de cariz filosófico, como assinalam Alvesson e Deetz (1996), influenciada pelos trabalhos de Derrida, Bourdieu, Foucault, Baudrillard, Deleuze, Lyotard, entre outros, cujos estudos determinaram, ainda, novos olhares na abordagem e compreensão das Teorias da Comunicação.

narrativas, cujos contributos para a análise e estudo da produção de sentido e dos processos discursivos (Boje, 2008; Rhodes & Brown, 2005; Weick, 1995; Feldman et al., 2004; Czarniawska, 1998) são inestimáveis e em cuja linhagem nos revemos:

Narrative methodologies emphasize aspects of organization and organization theory, such as temporality, plurality, reflexivity and subjectivity, that are underplayed by traditional approaches. Further, we suggest that science and stories are both important in organization research, and that attention to one need not necessarily preclude understanding of the other (Rhodes & Brown, 2005, p. 177).

O campo da comunicação organizacional constitui, assim, um ponto onde se encontra uma diversidade teórico-metodológica que convoca vários saberes e em que a linguagem assume uma importância vital. Não apenas por ser o veículo fulcral nos processos comunicativos, mas ainda porque, segundo a expressão de Barthes (1988), “não há pensamento sem linguagem” (p.69), o que releva a importância do poder do discurso e da língua, como sustenta o mesmo autor.⁷³ Aquilo que queremos, no entanto, sublinhar, é a riqueza de contributos que tornam a comunicação organizacional numa disciplina que, mais importante do que apurar se ela é um domínio autónomo do saber, é perceber que a sua especificidade — ou identidade — reside precisamente na possibilidade de ser um campo aberto à transdisciplinaridade e, desse frutuoso

⁷³ “O objeto em que o poder se inscreve é, desde sempre, a linguagem — ou para ser mais preciso, a sua expressão obrigatória: a língua. A linguagem é uma legislação, e a língua é o seu código. Não nos apercebemos do poder que existe na língua porque nos esquecemos que qualquer língua é uma classificação e que qualquer classificação é opressora” (Barthes, 1988, p. 15).

convívio, recebe múltiplas dinâmicas e modelos de análise que, a nosso ver, só a favorecem.

3.3.1 As organizações e os processos comunicativos

A origem relativamente recente dos estudos organizacionais e das organizações enquanto produtoras de sentido, no âmbito dos processos comunicativos que elaboram e protagonizam, resulta, fundamentalmente, do entendimento — ainda novo em termos históricos — que se faz do conceito de “organização” enquanto criação de uma associação voluntária, cujo início se situa nos finais do século XIX e cuja vulgarização e aplicação do termo apenas ganha expressão e progride após os anos 20 do século passado.

O termo «organizações», no sentido que lhe é conferido atualmente, é portanto um acontecimento histórico recente. Mesmo autores importantes do que atualmente se chama por «estudos organizacionais» usavam originalmente designações distintas: Fayol fala de «corpos sociais», Urwick de «estruturas», Weber de «burocracias». Outros, porém, iam difundindo o conceito: Mooney e Reiley explicavam, em 1931, que «organização» podia significar uma firma comercial (Cunha et al., 2010, p. 22).

Longe vai, portanto, o modelo positivista⁷⁴ que predominou na investigação científica durante as primeiras décadas do século XX e que também influenciou

⁷⁴ Nos anos 70 do século passado, a corrente positivista estava já em claro declínio. Com a “Conferência sobre abordagens interpretativas ao estudo da comunicação organizacional” realizada em Alta (EUA), em

os estudos iniciais da comunicação organizacional. O ponto de viragem é já visível e iniludível na década de 70, com a entrada em cena do estruturalismo (Saussure) e da semiótica, que tiveram uma influência enorme na emergência da corrente interpretativa em que se insere Taylor, por via da ação de Foucault e Derrida⁷⁵. Para os autores do movimento interpretativo, “as organizações deveriam ser concetualizadas como unidades de partilha de significados, e a comunicação analisada como um processo intrasubjetivo e socialmente construído” (Ruão, 2005, p. 729), uma vez que nesta corrente de pensamento “as organizações devem ser entendidas como entidades sociais e históricas, criações humanas e não como factos naturais objetivos” (Cunha et al., 2010, p. 27), no sentido em que elas correspondem a processos de escolha e de relações de poder.

A nossa perspetiva, ao observarmos o percurso de A Vida é Bela, é coincidente com o pensamento de Ruão (2005) e Cunha et al.(2010), quando consideram que as organizações resultam de escolhas e, nessa medida, correspondem a criações pessoais, logo subjetivas e, portanto, histórica e culturalmente situadas, o que leva a que a sua comunicação se inscreva no interior dessa intrasubjetividade e seja socialmente construída. Quando a construção de sentido é pensada para produzir efeito através dos *media*, a comunicação, isto é, quem comunica, o mesmo é dizer o “narrador

1981, o corte deu-se em definitivo. A insatisfação face aos métodos de análise dominantes e o limitado entendimento que se fazia sobre os dados empíricos, a que se juntava o objetivo de afastar os estudos em gestão das pesquisas em comunicação organizacional, explicam a procura de novos caminhos e métodos de análise com vista à superação do positivismo.

⁷⁵ A fenomenologia, sobretudo através de Husserl e Heidegger, é outra área do conhecimento que influenciou o modelo interpretativo. Ver a este respeito, Taylor et al. (2001).

organizacional” (Andrade, 2000, p. 11), que, neste caso, é o dono e fundador daquela empresa, sabe, como já vimos em capítulo anterior, convocar a melhor estratégia discursiva para que as suas ideias e a imagem de si próprio e da organização que representa sejam inteiramente assumidas pelo discurso jornalístico que, de resto, não poupa nos adjetivos:

Se adicionássemos à cena do brinde uma mulher escultural e uma pistola ou arma de caça submarina, pareceria o final de um filme qualquer de James Bond, com sofisticação, aventura e excentricidade q.b. Mas o seu nome é Quina. António Quina. E o seu negócio é outro. É ser mago das experiências, vendedor de sonhos. E ele sabe como ninguém passar a sua mensagem e trazer para a realidade instantes de sonho e adrenalina. Na verdade, este homem personifica o sonho português⁷⁶ (Mendonça, agosto 7, 2010, p. 48).

A par das ideias de “excentricidade, aventura e sofisticação” o discurso jornalístico, que não cita em todo este fragmento uma única vez António Quina, não hesita ainda o classificar como “vendedor de sonhos”, quase o elevando à categoria de mito quando diz que ele “personifica o sonho português”. Como interpretáramos tais palavras se elas tivessem sido colocadas na boca de António Quina? E como lemos essas mesmas palavras, enquanto discurso do jornalista e não como uma citação ou pensamento de António Quina, embora não deixem de resultar da construção social em que se situa o processo de comunicação e de interação com o jornalista?

⁷⁶ *Expresso: Revista Única.*

O texto jornalístico desempenha, no fragmento citado, a mesma função de construção de sentido que Weick (1995) atribui às narrativas enquanto criadoras de sentido das organizações, ao mesmo tempo que revela a importância do jornalista enquanto narrador e do modo como ele avalia e enfatiza o acontecimento sobre o qual escreve, nos termos em que Feldman et al. (2004) admitem que as narrativas tanto podem ser elementos de inclusão como de exclusão e em cujos processos relevam o papel do “storyteller” como intérprete da realidade:

Through the events the narrative includes, excludes, and emphasizes, the storyteller not only illustrates his or her version of the action but also provides an interpretation or evaluate commentary on the subject (2004, p. 148)

É também nessa dimensão de intérprete do que observa e vivencia que o jornalista constrói uma narrativa que dá sentido ao respetivo evento ou acontecimento. No caso anteriormente referenciado, tal construção — como outras a que nos iremos referir — aproxima-se da visão interpretativista na medida em que o texto jornalístico, além de construído segundo meios simbólicos, é socialmente construído com base nas interações que estabelece com o protagonista da ação.

De facto, aquilo em que a generalidade dos estudos inseridos na vaga interpretativista se fixava, era na ideia de mostrar como cada organização, fruto dos seus contextos próprios, representa uma realidade única e particular, visto que ela é socialmente construída, a partir e por intermédio de conversas, rituais

e histórias, porquanto este paradigma vê a construção de sentido realizar-se através de meios simbólicos (Boyce, 1996).

Por outro lado, os construtivistas relacionais,⁷⁷ para recorrer a uma das matrizes teóricas de Deetz (2010) a que já fizemos referência, olham para a comunicação como um processo social, o que significa que é nas relações intersociais que são produzidos os significados. Isto é, a sua atenção foca-se “na experiência, no sentido produzido e nas identidades pessoais entendidas como resultantes de processos comunicacionais” (p. 86). O modo como os processos de comunicação produzem significados e identidades pessoais passa a estar no palco principal destas teorias, dado o relevo que é atribuído aos mecanismos de interação que são vistos como os verdadeiros produtores de significado e das experiências pessoais. Ao considerar, portanto, a comunicação como constitutiva, “a pessoa é primeiramente social, e o que é pessoal é continuamente reinventado pelo processo interativo” (Deetz, 2010, p. 86).

Quando o repórter da revista *Visão* regressa de Madrid, onde, a convite de A Vida é Bela, foi conduzir um Ferrari F430 no autódromo de Jarama e passa a sua experiência a escrito, dando-lhe uma expressão pública, em que a surpresa, a emoção e o prazer de ver realizado um sonho inacessível são elementos constitutivos do seu discurso, isso significa que a comunicação é constitutiva, é algo que se constrói, mas em que se percebe que há um objetivo concreto no âmbito desta relação entre empresa e órgão de comunicação social. A Vida é Bela proporciona a experiência que vai ser transformada em

⁷⁷ Sobre esta temática ver Hosking & McNamee (2006).

texto jornalístico, o qual serve, no fundo, não apenas para prestigiar a empresa por mais um produto de eleição, mas, sobretudo, por o tornar acessível, em Portugal:

Há dois prazeres, quando se conduz um Ferrari: conduzi-lo e dizê-lo aos amigos. Poucas coisas dão mais gozo do que ouvir sentidos epítetos de inveja (do tipo «grande sacana», expressão que, na verdade, nem ouvi mas não me deixam reproduzir outras). Voltando ao prazer original: A Vida é Bela levou-me a dar duas voltas ao autódromo de Jarama, em Madrid, ao volante de um Ferrari F430, uma experiência que vai ser disponibilizada em Portugal⁷⁸ (“Sabes o que fiz no outro dia?”, outubro 22, 2009, p. 92).

Do ponto de vista da comunicação organizacional é mais eficaz propor ao jornalista a sua experiência numa pista estrangeira do que levá-lo ao Estoril, justamente porque, como escrevíamos anteriormente, isso possibilita aos mecanismos de interação que vão estar em jogo no processo de construção de sentido poderem usar e contar com experiências pessoais (mas também identificação com o produto em causa) mais fortes e ricas, fruto das circunstâncias especiais que são proporcionadas aos jornalistas. Esta estratégia foi, aliás, replicada com outros órgãos, como *Público* (“Bastam pouco mais de 150 euros para acelerar num Ferrari”, outubro 31, 2009), *Weekend Económico: Outlook* (Pires, outubro 24, 2009, p. 22) e *Record* (“Um Ferrari ao alcance de todos”, outubro 25, 2009, p. 41) e com igual sucesso.

Tal processo interativo introduz, por seu turno, a necessidade de se olhar para a noção de reciprocidade enquanto processo de abertura “à influência mútua”,

⁷⁸ *Visão*.

para recorrer à expressão de Deetz (2010, p. 87). No fundo, o que aqui está em causa é a existência de mecanismos centrados nas escolhas e decisões, no quadro das estratégias que se desenham e pretende levar avante e cuja preocupação

direciona o desenvolvimento de concepções que ajudam as pessoas a saber o que é preciso para transmitir significado ou informação aos outros, para influenciar a percepção de acontecimentos e dirigir ou controlar pensamentos e ações (Deetz, 2010, p. 87).

A reciprocidade, por seu lado, incide sobre “escolhas e estruturas de interação visando ao aumento da simetria e à responsabilidade partilhada”, sustenta Deetz (2010, p. 87), para quem existe, neste contexto, uma certa indeterminação ou incerteza quanto aos resultados finais. É como se houvesse uma espécie de corredor através do qual circulam, nos dois sentidos, as decisões tomadas pelos falantes e ouvintes em presença e em cuja dinâmica relacional existe a preocupação em se tomarem decisões compartilhadas e, nessa medida, cada interveniente está atento ao outro, com o qual, de resto, procura também aprender. A ser assim,

a reciprocidade leva ao desenvolvimento de concepções que ajudam as pessoas a saber como possibilitar que todos os pontos de vista tenham uma oportunidade para influenciar decisões coletivas; a se abrir a mudanças devidas a novas ideias e relações com o mundo e os outros; a resistir a tentativas de controle e a encorajar a oposição, a independência e a diferença (Deetz, 2010, p. 87).

Se a ideia de “influência mútua” como aqui a exprime Deetz (2010) pode também ser — e é — aplicada aos processos de comunicação que visam construir sentido através dos *media*, o mesmo já não se poderá dizer da noção da reciprocidade nos termos em que o mesmo autor a utiliza, quando nos referimos aos objetivos de comunicação empregados por A Vida é Bela. Percebe-se porquê: o que determina esse seu processo de comunicação é a vontade de, através dos *media*, não apenas realizar a institucionalização de sentido de que falávamos no primeiro capítulo, mas a ambição de tornar a sua narrativa hegemónica (Andrade, 2000). Na realidade, produzir ou captar sentidos,

implica que me coloque ou me deixe colocar numa encruzilhada. Mas quantos caminhos há numa encruzilhada? Dois, sempre dois, mesmo que comecem por ser muitos. Reencontramos a redução binária, isto é, a narrativa, isto é, o sentido, isto é, a ação como formas de explorar, mais factual ou mais imaginativamente, os mundos em que diariamente nos movemos e se movem as organizações (Andrade, 2000, p. 5).

E o mundo em que se move A Vida é Bela, já o sabemos, é o mundo dos sonhos e das experiências.

3.4 Conceitos dominantes do quadro comunicativo

As organizações são entidades complexas fruto da atividade humana e, por isso, integram uma diversificada paleta de práticas de natureza cultural, social, política e comunicativa, entre outras. Donde, se queremos pensar as

organizações dos nossos dias com base num quadro comunicativo, há que chamar à colação os conceitos dominantes neste campo, recorrendo, para o efeito, a um balanço interdisciplinar que, para melhor entender a comunicação organizacional, viajará pelos territórios da comunicação de gestão e comunicação de marketing, sem ignorar o papel da comunicação interpessoal e dos pequenos grupos.

Sistema de comunicação. Trata-se de uma noção oriunda da visão clássica de sistema, em que este é formado por um conjunto de elementos interdependentes que têm objetivos comuns. Tais elementos, no caso concreto do(s) *sistema(s) de comunicação* integram dois subsistemas:

(a) os *procedimentos operacionais*, ou princípios que regulam a utilização de redes de comunicação funcionais; e (b) os *elementos estruturais*, que incluem as unidades operativas ou funcionais, as políticas de comunicação e as suas práticas (Ruão, 2008, p. 51).

Estamos, portanto, à luz deste raciocínio, perante uma agregação de funções comunicativas, em que cada componente vive numa interdependência com os outros, como, de resto, conclui Teresa Ruão (2008), na esteira da teoria sistémica que vê o *sistema de comunicação* como um campo aberto à troca de múltiplas influências (Katz & Kahn, 1966; Weick, 1979).

Tal entendimento reforça, no fundo, a ideia de Watzlawick et al. (1967), que sustentam a impossibilidade da não comunicação, mesmo quando esta é realizada em silêncio e na ausência de palavras. Ao centrarem a atenção na comunicação interpessoal e nos pequenos grupos, os mesmos autores

consideram que, além de implicar uma informação, a comunicação comporta sempre um dado comportamento: “a communication not only conveys information, but that at the same time it imposes behaviour” (Watzlawick et al., 1967. p. 51).

Modelos de comunicação. Quem? Diz o quê? Por que canal? A quem? Com que efeito? (Lasswell, 1948; McQuail & Windahl, 2003) constituem o corpo de perguntas mais conhecidas, criadas pelo cientista político norte-americano Harold Lasswell, cujas respostas configuravam a descrição mais direta de um ato de comunicação.

Estamos, no fundo, diante de um modelo que visa explicar ou caracterizar os modos de fazer comunicação, uma vez que aquilo que o(s) modelo(s) de comunicação procuram é, justamente, traçar e perceber as decisões organizacionais no âmbito do sistema comunicativo. Tal preocupação começa por estar presente, primeiro através de Lasswell (1948), quer posteriormente através de Braddock (1958), que acrescentou duas novas perguntas (Em que circunstâncias? Com que objetivos?) à fórmula anterior, quer, ainda, por intermédio de Shannon & Weaver (1949), Newcomb (1953), McQuail & Windahl, (2003), entre muitos outros investigadores.

Política de comunicação. Diz respeito às orientações formais e, nesse sentido, institucionalizadas, sobre como e quando comunicar, quais os objetivos a alcançar e os públicos-alvo a tocar (Greenbaum, 1974). Neste contexto, a elaboração dos planos estratégicos assumem particular relevo, porquanto é a partir deles que se procede à definição e ao estabelecimento das metas a atingir e, nessa medida, também dos públicos preferenciais. Ainda na órbita

da(s) política(s) de comunicação encontramos aquilo a que Brown & Starkey (1994) chamam de eventos comunicativos e que mais não são que as práticas de comunicação organizacional, que atendem, entre outros aspetos, aos canais utilizados, à natureza dos objetivos, ao tipo e número de participantes (Ruão, 2008; Greenbaum, 1974).

Estratégia de comunicação. Insere-se na ideia de estratégia organizacional, no sentido em que “as escolhas que determinam a natureza e direção da organização para o futuro” (Ruão, 2008, p. 54), fazem parte do plano de ação da própria organização. Trata-se, em suma, de um conceito que diz respeito ao tipo de decisões que interferem na atuação comunicativa das organizações. Daí ser necessário saber ler e relacionar o sentido da *estratégia de comunicação* com a noção de processo de comunicação, dado que este coloca em evidência os diversos atores que intervêm e interagem no contexto das respetivas ações comunicativas (Ruão, 2008).

A pertinência com que Ruão (2008) olha e nos alerta para a importância de se saber ler e relacionar dois conceitos vitais na vida das organizações, como são, na realidade, a estratégia e o processo de comunicação, impele-nos a mergulhar uma vez mais, até à profundidade adequada, nos discursos jornalísticos que constroem o sentido promovido por A Vida é Bela. Observando com atenção, aquilo que eles nos dão é sobretudo a sedimentação do pensamento e dos interesses da empresa — em especial quando apresentados sob a forma de projeção — e não uma versão jornalística distanciada e fundamentada sobre o tema que serve de título às respetivas peças jornalísticas.

Peguemos no exemplo de *O Jornal de Negócios* (Pereira, dezembro 7, 2009, p. 25) que titula a toda a largura da página: “A Vida é Bela pondera mudar de nome para acelerar internacionalização”. A peça é ilustrada com um grande fotografia a quatro colunas de António Quina sorridente junto a um barco numa marina. Perante um título desta natureza, seria normal e expectável que um jornal especializado em assuntos de Economia procurasse aprofundar a ideia que serve de pretexto e justifica a notícia. Em vez disso, começa assim:

Dois anos depois do seu lançamento, A Vida é Bela já está em 480 postos de venda de Norte a Sul e espera vender meio milhão de presentes. Com um crescimento que continua a prever acelerado, António Quina mais do que a pensar no presente está a trabalhar para o futuro. O administrador de A Vida é Bela está a analisar a alteração do nome da marca, para utilização nos mercados fora de Portugal, com vista a facilitar a sua internacionalização. Depois de Espanha e do Brasil, a empresa está a analisar a entrada noutros países⁷⁹ (Pereira, dezembro 7, 2009, p. 25).

Olhando para este parágrafo inicial da notícia, o que é que ela informa, do ponto de vista jornalístico? Por outras palavras, qual é o valor acrescentado em termos informativos? Dir-se-á que a grande novidade, a notícia, afinal de contas, é ficar a saber-se que A Vida é Bela “está a analisar a alteração do nome”. Qual a relevância noticiosa desse facto? Umas linhas adiante, pode ler-se: “António Quina confessou que já tem um nome, no entanto, para já, prefere não confessar”. E quais os países onde tenciona lançar a marca? A mesma resposta: “Quanto aos novos mercados António Quina não quis dizer quais as

⁷⁹ *Jornal de Negócios*.

apostas, apenas referiu que neste momento é altura de «consolidar» uma vez que a empresa fez muitos lançamentos este ano”. Quer dizer, aquilo que seria novo e justificaria o destaque da notícia, a jornalista não logrou saber.

Todo o extenso texto da notícia é preenchido pela descrição dos diversos produtos da empresa, com especial enfoque para os que foram lançados em 2009. Assim sendo, o que é que nós temos? Um baixo teor de informação jornalística e um elevado índice de comunicação por parte de A Vida é Bela. Isto é, sob o pretexto de uma hipotética mudança de nome (que nunca veio a concretizar-se, assim como a anunciada entrada em novos mercados, apesar de a empresa ainda ter durado mais três anos, mas que no contexto em que a notícia foi dada aparecia como uma consequência natural do tal crescimento acelerado), António Quina conseguiu, na esteira do conceito de narrativa hegemónica a que se refere Andrade (2000), uma página inteira de um órgão especializado e prestigiado, através do qual não apenas suplantou a concorrência, como passou em revista algumas das linhas de força da sua atividade recente, aproveitando, ainda, para anunciar que dos 15 milhões de euros de faturação com que iria fechar 2009, contava atingir, no final do ano seguinte, a fasquia dos 40 milhões. Em suma: uma página inteira dedicada à causa de A Vida é Bela, em que é muito visível a ideia de sucesso e de crescimento muito rápido e, como consequência, a conquista de novos mercados. Paralelamente, a empresa consegue promover diversos dos seus produtos, sempre sob o olhar de felicidade de António Quina que domina toda a página, e com a atenção da jornalista circunscrita à transcrição do pensamento do dono de A Vida é Bela.

3.5 Paradigmas da comunicação

O papel desempenhado por emissores e recetores no âmbito do processo da comunicação organizacional⁸⁰ vai assumir uma importância capital através do

⁸⁰ Outros conceitos existem no campo de ação das organizações e da comunicação organizacional: comunicação interna e externa, formal e informal, verbal e não verbal. A Teoria Clássica via a comunicação organizacional como um processo descente e interno. A partir da década de 50 do século passado, com a emergência do Modelo dos Sistemas Sociais (que via as organizações como sistemas abertos) começou a fazer-se uma distinção clara entre comunicação interna e externa. Na década de 80,

pensamento de Grunig (1976, 2001) quando propõe dois modelos de abordagem — simétrico e assimétrico — consoante a atenção e o enfoque esteja colocado, respetivamente, na receção ou na emissão. Esta conceitualização de Grunig, como sublinha Van Ruler (2004), surge depois de outras propostas feitas sobre o carácter circular da comunicação feitas por Watzlawick et al. (1967) e dos modelos sincrónicos e diacrónicos apresentados por Thayer (1973) no quadro do seu conceito de comunicação.

Ainda no âmbito da comunicação, Van Ruler (2004) destaca a importância que outros conceitos assumem e que devem ser levados em conta, como sejam a influência e o significado, isto é, a produção de sentido, na perspetiva de que a comunicação se inscreve num processo de criação de significado e que ele entende do seguinte modo: “Meaning involves questions such as how people create meaning psychologically, socially and culturally, how messages are understood mentally, how ambiguity arises and how it is resolved” (Van Ruler, 2004, p. 127).

Longe vão, pois, as posições iniciais que viam a comunicação⁸¹ como um processo linear, circunscrito a um processo de transmissão de mensagens, embora não deixassem de procurar perceber quais os efeitos e eficácia dessa mesma mensagem, em especial a forma como ela era interpretada ou quais as mudanças que provocava no campo da receção. Com a emergência do conceito de significado, noções como *denotação* e *conotação* assumem

com a Teoria da Cultura Organizacional, os elementos simbólicos e a comunicação não verbal constituem aspetos importantes dessa corrente.

⁸¹ Ver, sobre esta matéria: Fisk (1993), McQuail e Windahl (1993), Littlejohn (1992), Shannon & Weaver (1949), Lin (1971), Nillesen (1998), Van Ruler (2004).

especial destaque, uma vez que neste contexto a comunicação é vista como uma produção e troca de significados (Fisk, 1993). Mais recentemente, um vasto leque de pesquisas entendem a comunicação como um processo de interação e participação existentes em todos os seus níveis (Van Ruler, 2004). Tal entendimento implica a mudança de paradigma centrado na orientação emissor-recetor para um processo em que todos os atores podem ter um papel ativo e tomar iniciativas: “That is why the emphasis nowadays is often on communication as a process in which meanings are created and exchanged, or even shared, by the parties involved” (Van Ruler, 2004, p. 128).

No âmbito do percurso de *A Vida é Bela*, a mudança de paradigma que Van Ruler (2004) aponta não se aplica nos termos exatos em que ele coloca a questão. Concordamos com o essencial da sua posição, quando ele atribui um novo protagonismo aos processos de interação como elementos constitutivos da comunicação. Parece-nos pacífica tal perspectiva. Agora, quando aplicado ao relacionamento com os *media*, tal paradigma, embora existente no sentido em que os diversos atores em presença podem ter um papel ativo e tomar iniciativas, ele não está em condições de atribuir uma igualdade de participação a cada um desses intervenientes. Primeiro, porque o seu grau de relevância é diverso aos olhos do campo noticioso, o qual, em última instância, é que decidirá qual a versão, o tom, a importância e o protagonismo a dar às vozes participantes no processo de interação em cujo interior se realiza a comunicação; e em segundo lugar, porque o nível de influência e de recursos para determinar a construção de sentido é muito volátil e está sujeito a um número indeterminado de razões.

Na verdade, não obstante o fácil acesso que sempre teve aos *media*, permitindo-lhe, assim, construir através deles uma narrativa de sucesso e de sonho, A Vida é Bela nada pode fazer contra a série de notícias publicadas a 15 de outubro de 2012, dando conta da recusa de várias unidades aceitarem os seus *vouchers*. Todavia, não podemos deixar de realçar um aspeto que nos parece importante: todas essas notícias tiveram a mesma fonte a agência *LUSA*. Daí que, à exceção do *Diário de Notícias*, que através de meios próprios, embora tendo por base as mesmas informações veiculadas pela *LUSA*, tenha procurado desenvolver mais a questão e, por isso, lhe deu mais destaque, todos os restantes jornais — *Jornal de Notícias* (“Vouchers de “A vida é bela” recusados por causa de dividas, 2012, outubro 15, p. 9), *I (Lusa)*, 2012, outubro 15, p. 7), *Metro* (“Vouchers recusados”, 2012, outubro 15, p. 9), *Primeiro de Janeiro* (“A vida é bela assume algumas dificuldades, 2012, outubro 15, p. 5), *As Beiras* (“A vida não está a ser bela empresa de “vouchers” turísticos”, 2012, outubro 15, p. 23), *A Bola* (“Deco, 2012, outubro 15, p. 44) e *Record* (““Vouchers” recusados por vários parceiros”, 2012, outubro 15, p. 36) — publicaram a notícia distribuída pela Agência *Lusa*, procedimento que no dia seguinte foi assumido pelo *Correio da Manhã*. Este detalhe é relevante, porquanto evidencia não apenas uma das grandes fragilidades atuais do campo jornalístico — como iremos ver em capítulo seguinte e de forma mais desenvolvida — como mostra que a construção de sentido de uma organização, como A Vida é Bela, enquanto entidade formal e institucionalizada, logo como fonte profissional junto dos *media*, viu a sua atividade publicamente manchada a partir da ação e dos dados fornecidos aos

media por outra fonte formal e profissional, a Associação do Consumidor, generalizadamente conhecida pela sigla DECO.

Desta forma de entender a comunicação, designadamente no que toca à produção de sentido ou de significado e às interações que ocorrem durante o seu processamento, emergem outras abordagens que consideram que a chave da comunicação reside na criação de significados intersubjetivos (Putnam & Pacanowsky, 1983). Mais adiante, retomaremos essa linha de pensamento. Para já e para concluir este tópico de enquadramento teórico, no âmbito da perspectiva com que procedemos à presente investigação no campo da comunicação organizacional, afigura-se-nos pertinente recorrer de novo a Van Ruler (2004), autor que, com base na constatação de que as pesquisas mostram um desajustamento entre a definição do modelo de comunicação face ao que está verdadeiramente em uso, propõe as seguintes quatro variáveis na identificação do modelo de comunicação em uso numa organização:

- (1) The existence of the «other» in the description of the communication;
- (2) Consideration for research and the kind of research that is seen as applicable;
- (3) Explicit and/or implicit definition of the process of communication;
- (4) Metaphors used to typify the process of communication. (Van Ruler, 2004, p. 129).

Tais variáveis são uma proposta para a construção de uma tipologia com vista a analisar o papel e o trabalho do profissional de relações públicas no quadro da sua ação comunicativa. O que motiva Van Ruler (2004) é, simultaneamente, aprofundar o conceito de estratégia do ponto de vista dos gestores de comunicação das empresas (sem perder de vista o que cada um entende sobre a sua própria ação) e o valor da estratégia para a respetiva empresa. Neste contexto, é necessário atender ao conjunto de decisões e mensagens que são estrategicamente definidas e produzidas com o objetivo de construir um dado sentido, uma vez que elas só cumprem, verdadeiramente, a sua finalidade quando tocam o(s) público(s) a que se dirigem (Grunig & Hunt, 1984; Renckstorf, 1994 *apud* Van Ruler, 2004). É isso mesmo que ocupa o primeiro plano nos processos de comunicação e de construção de sentido, através dos *media*. O emprego e a importância que Van Ruler (2004) atribui ao papel das metáforas resulta, por outro lado, do facto de o autor considerar que elas têm origem nas fontes profissionais que as empregam como um instrumento qualitativo e suscetível de influenciar as interpretações sobre os factos.

3.6 Improviso como processo de comunicação

A linguagem, a que, de resto, dedicamos a necessária atenção no capítulo seguinte, assume um lugar central no plano da comunicação e das suas estratégias, como, aliás, é também reconhecido por Deetz (2010), que não hesita, neste contexto, em trazer à colação a análise crítica do discurso de Fairclough (1995). O objetivo é sublinhar a dimensão histórico-social da

linguagem para melhor se perceber e aquilatar da sua importância nos processos de comunicação e de construção de sentido. Olhar para a linguagem como forma de ideologia e de hegemonia, logo de poder, (Dijk, s.d.; Foucault, 2008) constitui, assim, uma questão fulcral, sem a qual é impossível compreender na sua totalidade, a preferência de uma determinada grelha de valores face a outros e as razões dessa secundarização. A ideia de Foucault (2008) de que a linguagem não é neutra, realçada pelo entendimento de Deetz (2010) que considera que “a presença e a dominação de certa formação discursiva não é simplesmente um acontecimento estático ou algo abstrato” (p. 94), conduz, justamente, a esse reforço do papel da linguagem na comunicação.

Tal noção de poder serve, ainda, para alertar para os processos de fechamento discursivo, o qual, por norma, tem como resultado — porque inscrito nos seus objetivos — ocultar, confundir ou até evitar que se expressem publicamente ideias que de alguma forma possam colocar em causa significados existentes ou, no limite, que propiciem a criação daquilo que Deetz (2010) chama de “novos entendimentos mútuos” (p. 95).

Pelo contrário, a comunicação livre e aberta no âmbito das teorias construtivista-relacionais politicamente responsáveis tem, justamente, por finalidade potenciar as interações realizadas na órbita de ação das organizações. Ao invés do fechamento discursivo que referimos anteriormente, os processos de comunicação visam, fruto da abertura em que eles se realizam, encontrar — quase apetece dizer inventar — novos significados, no quadro de uma dinâmica relacional em que as diferenças não visam anular-se,

antes valorizar-se através de uma espécie de discurso dialético em que o resultado final é superior à soma das partes.

Um tal quadro referencial e de práticas remete de imediato para o conceito de democratização e de partilha de liderança, em que o imprevisto — ao qual Morin (2008) também junta o incerto — aliado à crescente dinâmica em que se processa hoje a vida das organizações, nos deve levar a olhar para a comunicação com outros olhos ou, dito de outro modo, buscando caminhos outros para a entender na sua diversidade e complexidade. A comunicação livre e aberta inscreve-se nesse pressuposto de democraticidade, porquanto conceitos como supremacia e dominação relacional são inexistentes, ao passo que reciprocidade, diálogo, diferença, improvisação e incerteza constituem noções que estão muito presentes. Cunha (2002), Weick (1993) e Bougon, Weick, & Binkhorst (1977) classificam tais processos como *jamming*, termo que não só vão buscar ao jazz e que significa improvisação⁸², como desenvolvem todo um pensamento que visa “encontrar modos de atuação mais adaptados às exigências de um mundo organizacional em mudança” (Cunha, 2002, p. 3), através de uma analogia que fazem com os códigos existentes no universo jazzístico. Daí que a diferença seja aqui um elemento constitutivo da criação de significados no quadro das interações estabelecidas.

⁸² À luz do raciocínio desenvolvido e, sobretudo, tendo em conta que o conceito de improvisação, nesta ligação à linguagem e à construção de sentido e de interação produzidas no universo do jazz, remete para a procura de novas expressões ou significados, onde a surpresa e o incerto têm lugar, temos as maiores reservas sobre o exemplo que Weick (1993) apresenta no seu estudo, ao considerar uma manobra de contra-fogo realizada por um bombeiro num grande incêndio florestal de Montana como um ato de improvisação, face à falência da organização, quando, a nosso ver, tal ação corresponde a uma técnica e a um procedimento (embora excecionais) concretos e pré-estabelecidos e menos a um imprevisto. Daí, o cuidado que consideramos que é preciso ter na abordagem e nas analogias que se fazem no âmbito do *jamming*.

Claro que tais pontos de vista, embora explorando novas abordagens, não esgotam nem, muito menos, anulam outras perspectivas. O objetivo é abrir horizontes teóricos, mesmo sabendo que tal liberdade comunicativa nem sempre é compaginável com a realidade das organizações e com os constrangimentos que elas e os seus atores enfrentam. Donde, o diálogo que anteriormente referimos como sendo uma das características centrais do *jamming*, e que é considerado como um instrumento de desanuviamento, de compreensão do outro e não de pura contestação ou reivindicação, também é visto como um modelo que “raramente gera escolhas criativas” (Deetz, 2010, p. 96).

Penso ser possível afirmar, nesta altura, que toda a teorização em torno da comunicação organizacional “está ligada aos problemas que as pessoas e a sociedade enfrentam”, como sustenta Deetz (2010, p. 97), sendo que também nos parece pacífico dizer que as mudanças constantes — e rápidas — que são a marca de água das sociedades pós-modernas implicam uma problematização permanente, um questionar incessante e uma busca incansável porque, parafraseando um dos poemas de Blaga Dimitrova — *Vespers* — o mundo é multidimensional, as suas dimensões são infinitas e por isso o mundo continua a fugir-nos.

É também por estar ciente dessa realidade em perpétuo movimento, que Deetz (2010) afirma:

conforme as circunstâncias e os contextos sociais mudam, a teorização precisa mudar com eles. Infelizmente, os conceitos e práticas de comunicação rotineiros que eram úteis para circunstâncias e problemas

passados permanecem implícitos, invisíveis e em nível do senso comum (p. 97).

A encruzilhada em que aquele autor nos coloca representa, no fundo, a escolha que o mundo de hoje nos impõe: sociedades mais livres e abertas ou, ao invés, mais musculadas. A ser assim, impõe-se saber que sistema ou modelo organizacional queremos escolher ou implementar e de que forma as teorias da comunicação, embora de modos diversos, contribuem para cada um deles.

3.7 A incerteza complexa

Iniciámos este capítulo, recorrendo a Morin (2008) e ao universo de incerteza em que ele nos coloca e situa toda a organização. O ponto de vista de Morin aqui expresso situa-se na ideia de complexidade⁸³ ou, dito de outra maneira mas mantendo o essencial do conceito, a complexidade como paradigma. Tal

⁸³ De acordo com Morin (2008), a perspectiva da complexidade apresenta três princípios: dialógico, recursivo e hologramático. O primeiro “permite-nos manter a dualidade no seio da unidade. Associa dois termos ao mesmo tempo complementares e antagónicos (2008, p. 107), ou seja, une ou associa termos como ordem/desordem, organização/desorganização. O princípio recursivo “é um processo em que os produtos e os efeitos são ao mesmo tempo causas e produtores daquilo que os produziu. (...) A ideia recursiva é portanto uma ideia em rutura com a ideia linear de causa/efeito, de produto/produzidor, de estrutura/superestrutura, uma vez que tudo o que é produzido volta sobre o que produziu num ciclo ele mesmo autoconstitutivo, auto-organizador e autoproduzidor” (2008, p. 108). O princípio hologramático compreende a ideia de que “o todo está na parte que está no todo” (2008, p. 109); isto é, “a ideia do holograma ultrapassa, quer o reducionismo que só vê as partes, quer o holismo que só vê o todo. É um pouco a ideia formulada por Pascal: «Não posso conceber o todo sem conceber as partes e não posso conceber as partes sem conceber o todo». Esta ideia aparentemente paradoxal imobiliza o espírito linear” (2008, p. 109).

significa, em sua opinião, que existe uma coincidência entre a complexidade e uma parte da incerteza, embora Morin (2008) defenda que “a complexidade não se reduz à incerteza, é a incerteza no seio de sistemas ricamente organizados” (p. 52).

Por outras palavras, mas ainda segundo o pensamento do mesmo autor, aquilo que o problema teórico da complexidade propõe é que se recentre o debate em torno da complexidade organizacional, uma vez que a imprecisão dos fenómenos e dos conceitos a isso obrigam, além de que é sua ambição concetual atender às articulações entre domínios disciplinares distintos, dado que “o pensamento complexo aspira ao conhecimento multidimensional” (Morin, 2008, p. 9).

Querirá isto dizer que o pensamento complexo, como Morin (2008) o expressa, recusa a clareza, a ordem e o determinismo? Evidentemente que não. Considera-os, sim, “insuficientes”, porquanto “não se pode programar a descoberta, o conhecimento nem a ação” (Morin, 2008, p. 121), o que significa que a posição teórica que nos é proposta por este mesmo autor visa constituir, simultaneamente, um alerta e uma abertura de espírito para o que é novo e inesperado. “O pensamento simples resolve os problemas simples sem problemas de pensamento. O pensamento complexo não resolve ele próprio os problemas, mas constitui uma ajuda à estratégia que pode resolvê-los”, sustenta a este respeito Morin (2008, p. 121), para quem a noção de comunicação organizacional vai para além da ideia de comunicação organizada, entendida no sentido do que é planeado, formal e que corresponde à versão normalmente identificada como oficial. Atenta-se aqui, especifica

Baldissera (2009a), cujos estudos se inscrevem no paradigma da complexidade enunciado por Edgar Morin (2008), que tal posição:

tende a reduzir a comunicação organizacional àquilo que é a organização comunicada, isto é, aos processos formais e, até, disciplinadores, da fala autorizada; àquilo que a organização seleciona de sua identidade e, por meio de processos comunicacionais (estratégicos ou não), dá visibilidade objetivando retornos de imagem-conceito legitimidade, capital simbólico (p. 118).

Ora, como vimos, a comunicação organizacional vai muito para além da fala autorizada, não obstante o nosso foco de atenção e de estudo estar centrado numa empresa em que os processos de comunicação e com eles a construção de sentido estarem muito concentrados numa pessoa e, quando não estão, nesses casos é o discurso jornalístico que se substitui a essa voz, assumindo como seu um discurso que está totalmente comprometido com o pensamento, os valores e a visão do outro, como se, metaforicamente, António Quina fosse o ventríloquo desse relacionamento estreito onde tudo é sonho, aventura, luxo acessível, bem estar e prazer.

Porém, para que essa interação funcione em pleno é preciso que os processos comunicativos também funcionem, porque é impossível fugir da comunicação, quando é ela que está no centro da análise, da ação organizacional e ainda deste trabalho.

A comunicação, refere, Juremir Silva (2008) é “uma organização que organiza, um todo orgânico que se organiza como frase, oração, estratégia, discurso” (p.

9). Porque a organização, mesmo na incerteza complexa em que vive e se realiza, só “atinge o ponto máximo quando comunica, ou seja, quando atinge o outro, envolvendo-o numa relação dialógica” (Silva, 2008, p. 9), como António Quina, rosto e alma de A Vida é Bela, consegue com o repórter do *Expresso*:

Só as gaiotas e Quina pairam no céu. É com a manipulação dos freios que ele direciona o seu voo. Mas, em breve, o maior voo do seu negócio não estará nos ares de Santiago do Cacém, mas noutro lugar. «Estaremos onde estão os nossos consumidores», conta-nos mais tarde. E onde eles estão? «Nos centros comerciais, junto aos telemóveis e frente ao computador, ligados à Internet». (...) Com tanto sucesso, não se dá ao direito de descansar a gozar os louros? « Não dá. Neste meio ou se está *up* ou *out*, ou se cresce ou se morre, não há meio termo. (...) Sei que sou um dos melhores do mundo a fazer gestão de inovação. Mas se eu e os trabalhadores da minha empresa não nos esforçarmos, se não evoluirmos, surgirão outros que farão melhor do que nós», esclarece”⁸⁴ (Mendonça, agosto 7, 2010, pp. 52- 54).

Do que aqui fica dito ressalta, em síntese, um olhar e uma análise centrados nos elementos estratégicos da comunicação no seio das organizações, embora especialmente virado e atento para as práticas da empresa A Vida é Bela e para a sua construção de sentido através dos *media*. Donde, é bem palpável o papel das estratégias de comunicação como posto avançado e materialização da estratégia organizacional, em cuja tela se inscreve todo um conjunto de interações que se revelam determinantes nos resultados alcançados e a alcançar.

⁸⁴ *Expresso: Revista Única*.

O sistema de comunicação, por seu turno, é o palco onde as estratégias comunicativas — pensadas e definidas pelos respectivos líderes ou responsáveis — ocorrem, em consonância com as orientações definidas. Tudo isto, evidentemente, no contexto dos modelos de comunicação que em cada momento dominam e influenciam o processo comunicativo e em cujo seio, como iremos ver de seguida, a linguagem tem um papel decisivo.

4 A LINGUAGEM COMO EXPRESSÃO DE PODER

Pretendemos, neste capítulo, mostrar o lugar central que a linguagem ocupa no campo da comunicação e, por extensão, no domínio das narrativas construídas pelos *media*, com base, no(s) discurso(s) produzido(s) pelas organizações, nomeadamente, por parte da empresa A Vida é Bela — que usam a linguagem como elemento estratégico da sua ação. Para o efeito, recorreremos aos estudos de Saussure (1986) e Ricoeur (1996), situados na esfera da linguística, à análise crítica do discurso (Dijk, 2005; Pedro, 1997; Fairclough, 1995) e às relações entre a organização e a comunicação, que Fairhurst & Putnam (2010), Mumby & Mease (2011), Marchiori et al. (2010) desenvolveram e cujas abordagens são da maior pertinência para uma melhor compreensão acerca daqueles dois campos e do modo como eles se relacionam e interagem.

4.1 A linguagem como poder dos *media*

Aquilo a que chamamos realidade, eventos ou acontecimentos são impossíveis de transportar em estado puro para o interior das notícias. Ou seja, é necessária a construção de uma narrativa que lhes dê vida e forma, numa palavra, recorrer ao “modelo narrativo” de que nos fala Mendes (1985, p. 80). Neste sentido, o poder dos *media*, de acordo com Pissarra Esteves (2005), “não pode ser considerado em qualquer circunstância como exclusivo, ou sequer como uma prioridade a nível das estruturas de comunicação e sentidos

públicos. Esse lugar é da linguagem — na qual os próprios *media* se fundam” (p. 35).

Ao atribuir à linguagem o (verdadeiro) poder dos *media*, isto é, naquilo que dizem e na palavra das vozes que mais a eles acedem e neles assumem especial protagonismo, Esteves (2005) não apenas recentra o debate em torno da importância do discurso e da palavra, como reforça o entendimento que Traquina (1993; 2002) expressa sobre essa mesma temática, quando afirma que

as notícias acontecem na conjunção de acontecimentos e textos. Enquanto o acontecimento cria a notícia, a notícia cria o acontecimento. O primeiro poder dos jornalistas é a decisão última de optar pelo que é notícia, sabendo que a notícia dá existência pública ao acontecimento ou à problemática (1993, p. 168; 2002, p. 127).

A linguagem como e enquanto discurso assume, portanto, um papel de primeira grandeza, não porque ela seja inteiramente nova enquanto problema que se analisa e discute, mas porque “toma em consideração a metodologia e as descobertas da linguística moderna” (Ricoeur, 1996, p. 14), que passa a ter em conta todo um código linguístico cuja estrutura não se confunde com a língua enquanto sistema.

Ora, ao situarmos aqui a ideia da linguagem como poder, pretendemos fazer sobressair a importância decisiva que ela tem, não apenas enquanto elemento e instrumento de uma certa enunciação discursiva, mas também como ela, em função do lugar que o seu autor ocupa na escala económica, política, cultural

ou social, é apropriada e assumida através das narrativas mediáticas, designadamente as jornalísticas. Ou seja, a construção de sentido que é feita no campo dos *media* noticiosos, a partir da ação estratégica e persuasiva das fontes profissionais, que se fazem valer dos seus meios e posição para melhor conseguirem atingir os objetivos a que se propõem, é inteiramente realizada pela linguagem. Daí que as organizações que mais atenção prestam às questões da comunicação tenham um especial cuidado com as narrativas que elas próprias criam, dado que a sua finalidade é produzirem efeitos concretos junto do(s) público(s) a que se destinam. Também por isso olhamos para as organizações como construções discursivas — tema que desenvolvemos em momento posterior deste mesmo trabalho.

O poder da linguagem representa, assim, um lugar central no campo da comunicação e, por extensão, no domínio das narrativas construídas pelos *media*. O caso da empresa portuguesa A Vida é Bela constitui um bom exemplo. A narrativa jornalística de um dos seus produtos — a limousina Hummer — mereceu as mais diversas adjetivações e destaques na imprensa:

São mais de dez metros de carro, com três bares (apoios para flutes e respetivo frapé, para manter o champanhe sempre gelado), três LCD e um sistema de som profissional. O ambiente escuro com jogos de luzes e néon, é como se estivéssemos numa zona VIP de uma discoteca⁸⁵ (Nobre, dezembro 30, 2010, p. 12).

⁸⁵ *Sol*.



Fotografia 1. Limousine Hummer.

Lá dentro, diga-se, cabem 16 pessoas, mas a lotação oficial é de nove, por imperativos legais. Há bar, sistema de som e imagem, luzinhas coloridas e um tecto de abrir para os mais exibicionistas poderem ser vistos de fora. (...) Os vidros escurecidos anulam a luz de um dia de Inverno. (...) Mas é uma limousina. Quem nunca quis andar numa que atire a primeira pedra...⁸⁶ (L. F., janeiro 8, 2011, p. 13).



Fotografia 2. Interior da Limousine Hummer.

⁸⁶ *Público: Fugas.*

Ou, ainda, a notícia sobre a ideia de “Recriar viagem de Fernão Magalhães”, título do Diário de Notícias (Robalo, janeiro 3, 2011, p. 22) e na qual o jornalista assume como sua a narrativa que a fonte e protagonista da estória lhe veicula:

Ainda faltam oito anos para o quinto centenário, mas o empresário António Quina não quer deixar cair no esquecimento o feito histórico do navegador português Fernão de Magalhães. Por isso, este português parte hoje de manhã de Oeiras rumo ao Rio de Janeiro para começar a preparação da grande viagem de circum-navegação que pretende efetuar num catamarã, a partir de 2014⁸⁷ (Robalo, janeiro 3, 2011, p. 22).

Notícias idênticas foram veiculadas por outros órgãos de comunicação nacionais, como a Visão (Miguel, janeiro 6, 2011, p. 93) que lhe deu uma página inteira, além de alguns minutos de *prime-time* que conquistou na televisão. A anunciada viagem nunca se realizou — a empresa faliu, como se sabe, no final de 2012 e a travessia do Atlântico em catamarã limitava-se ao objetivo de o empresário ir levar a sua embarcação para o Brasil. Porém, à volta dessa viagem, cuja finalidade principal nunca foi revelada, construiu-se uma narrativa suficientemente apelativa para captar a atenção e curiosidade do jornalismo que, por sua vez, ampliou, através da sua voz, o sentido que o protagonista da estória desejava que fosse passado.

A importância da linguagem do ponto de vista do poder que ela tem e, ainda, como emanção do poder de quem a usa, revela-se, assim, essencial, em

⁸⁷ *Diário de Notícias*.

função do papel determinante que ela desempenha na comunicação e nas narrativas jornalísticas.

4.2 O discurso como evento da linguagem

Assumem particular relevância, neste contexto, os estudos de Saussure (1986), que vem propor uma distinção na linguagem, entre *langue* e *parole* — afrontando, assim, a visão predominantemente diacrónica e historicista da linguagem.

A primeira é, na perspetiva do linguista suíço⁸⁸, uma realidade transpessoal e corresponde a um conjunto de códigos “sobre cuja base falante o particular produz a *parole* como uma mensagem particular” (Ricoeur, 1996, p. 14), uma vez entender a *parole* como um ato individual de vontade, enquanto a *langue* tem uma dimensão coletiva e anónima: “ a mensagem é individual e o código é coletivo” (Ricoeur, 1996, p. 15).

Nesta linha de raciocínio, que vai ter uma influência determinante no território interpretativista, a dicotomia existente entre aqueles dois conceitos aponta para a ideia de que a mensagem é temporal numa sucessão de eventos e tem uma dimensão diacrónica, ao passo que o código está no tempo como um conjunto de elementos contemporâneos e daí ser sincrónico.

⁸⁸ Para Saussure (1986, pp. 9-10, 15) *langue* é a língua, ao passo que *parole* é a fala; à luz desta distinção, o mesmo autor considera que a linguagem tem um lado individual (*parole*) e uma dimensão social (*langue*).

Paul Ricoeur sintetiza de forma exemplar essa distinção, quando afirma que “uma mensagem é intencional; é intentada por alguém. O código é anónimo e não intentado” (Ricoeur, 1996, p. 15). Ora, partindo da distinção que Saussure (1986) faz entre *langue* e *parole*, Ricoeur (1996) começa por aceitar que “o discurso é o evento da linguagem” (p. 20), para daí partir para a problematização do conceito de significação no discurso, termo este que vai preencher, no seu pensamento, o lugar anteriormente ocupado pela *parole*. Assim se percebe que assinala a necessidade de retificação da “fraqueza epistemológica da *parole*” (Ricoeur, 1996, p. 21) no quadro de uma semântica do discurso, para depois rejeitar a proposição inicial de se considerar o discurso como evento.

Um ato do discurso não é simplesmente transitório e evanescente. Pode identificar-se e reidentificar-se como o mesmo, de maneira que o possamos dizer novamente ou por outras palavras. Podemos até dizê-lo noutra língua ou traduzi-lo de uma língua para outra. Ao longo de todas as transformações preserva uma identidade própria que pode chamar-se o conteúdo proposicional, «dito enquanto tal» (Ricoeur, 1996, p. 21)

Podemos, então, dizer que o discurso, ao dizer-se, está a referir-se sempre a alguma coisa que procura descrever, representar e entender. Observemos a seguinte notícia e o modo como o discurso jornalístico procura descrever, representar e entender a comunicação que tem de transformar-se em informação:

Portugal não é grande nem pequeno. É genial. E é uma marca. Foi registada em 1143 por D. Afonso Henriques e há agora quem venha lembrar essa genialidade que rima com criatividade, do mesmo modo que talento tem a mesma terminação que descaramento. Juntem-se estes conceitos num e temos um génio materializado, para já, em seis caixas/cabazes que reúnem muito do que de bom há em Portugal⁸⁹ (Lucas, dezembro 2, 2011, p. 18).

Em todo este excerto não há uma única citação da fonte da notícia, de um responsável da empresa ou do produto em causa. Porém, todo o texto é uma apologia a alguma coisa, a uma atitude, a uma ideia, a um produto. O leitor ainda não sabe exatamente do que se trata, mas é-lhe dito e sublinhado que se trata de algo que tem a ver com “genialidade”, “criatividade”, “talento” e “descaramento”. Só na frase seguinte se fica a saber que tal “genialidade”, “criatividade” e “talento” correspondem a uma marca — “Portugal Genial” — produzida e incrementada⁹⁰ pela empresa A Vida é Bela.

Por sua vez, o título do texto jornalístico — “Janela com vista para o génio⁹¹” (Lucas, dezembro 2, 2011, p. 18) — assume, desde logo, uma atitude de comprometimento e de adesão da narrativa jornalística para com o produto que ela vem apresentar e perante o qual e as respetivas fontes da notícia referidas e citadas no texto, não existe nunca o adequado distancimento jornalístico. Ou seja, a autora da notícia limita-se a detalhar as características e objetivos do produto em causa — assumindo como seu o discurso que certamente colheu

⁸⁹ *Diário Económico*.

⁹⁰ A notícia emprega o anglicismo “powered by a A Vida é Bela” como forma de reforçar a ideia de internacionalização do produto em causa: “produtos genialmente portugueses para consumir no mercado nacional, mas de olhos postos na internacionalização” (Lucas, dezembro 2, 2011, p. 18).

⁹¹ *Diário Económico*.

junto das fontes da notícia e mentores do projeto — numa construção narrativa que se aproxima mais da ideia de promoção da marca que da informação jornalística:

A Portugal Genial vem mesmo a tempo do Natal, a época perfeita para lançar e projetar uma marca que arranca para abrir o apetite mas que se pretende alargar a tudo o que for português e valha a pena exportar. O turismo e a cultura são as áreas que se seguem e os primeiros contactos com clientes e parceiros interessados já estão a ser feitos. Ainda não há datas para essa expansão de oferta, mas há muita ambição de exportar o que é português e valha a pena. Para Espanha, Brasil e alguns países da América do Sul, Estados Unidos e mesmo para o Oriente⁹² (Lucas, dezembro 2, 2011, p. 18).

Como se vê, estamos perante um discurso com escasso teor de informação jornalística, em que a falta desta é substituída por um conjunto de frases onde a ideia central gira em torno da projeção da marca em causa. Esse é, de resto, o objetivo principal e denominador comum de toda a exposição mediática de *A Vida é Bela*, consumada através de uma bem desenhada e apelativa estratégia de comunicação:

Conduzir um desportivo Ferrari F430 ou um Lamborghini Gallardo já não é só coisa de ricos ou de pilotos de corridas. Com *A Vida é Bela*, pode fazê-lo em sete autódromos. Vai uma corrida?⁹³ (Costa, abril 16, 2010, p. 14).

⁹² *Diário de Notícias*.

⁹³ *Sol*.

Encontramo-nos, aqui, perante aquele “mais que é necessário fazer aparecer e descrever” de que nos fala Foucault (2005, p. 81), quando assinala que “os discursos são, é certo, feitos de signos; mas o que fazem é mais que utilizar esses signos para designar coisas” (Foucault, 2005, p. 81). Na realidade, só no mundo fantástico de García Márquez⁹⁴ e na sua aldeia de Macondo, onde o mundo era tão recente que era necessário apontar com o dedo para mencionar muitas coisas, é que os gestos tomam o lugar da fala e da linguagem.

Excetuando tais casos que apenas existem na literatura, somos tentados a afirmar que é através do discurso que a linguagem assume a sua materialidade, sem perder de vista a ideia de que, embora residindo na língua a condição prévia da comunicação, é no ato discursivo que as mensagens são trocadas.

No caso da citação anterior (Costa, abril 16, 2010, p. 14), o ato discursivo diz-nos que o sonho de conduzir um Ferrari ou um Lamborghini é agora possível de realizar, graças à iniciativa e oferta de um produto concebido pela empresa A Vida é Bela. Na mesma linha discursiva, ou seja, em que a narrativa jornalística toma e assume, claramente, o lado e a defesa dos pontos de vista da empresa referenciada e/ou do produto que se divulga situam-se, também, os restantes excertos citados, onde é visível a persistência e a preocupação em comunicar uma mensagem positiva através de ideias apelativas e sedutoras.

⁹⁴ “O mundo era tão recente que muitas coisas ainda não tinham nome e para as mencionar era preciso apontar com o dedo” (Márquez, 1988, p. 9). Trata-se de “Cem anos de solidão”, a obra mais conhecida do escrito colombiano.

Isso implica, naturalmente, a partilha ou existência do conceito de significação, sob pena de o ato discursivo não ser compreendido.

Aquilo sobre que Norbert Elias (1997) discorre quando fala da combinação do impulso de distanciamento com o impulso de envolvimento, como forma de viabilização da vida coletiva, traduz-se, neste âmbito da linguística do discurso proposta por Ricoeur, na necessidade de articulação entre o evento e a significação.

Se todo o discurso se atualiza como um evento, todo o discurso é compreendido como significação. Por significação ou sentido designo aqui o conteúdo proposicional, que justamente descrevi como síntese de duas funções: a identificação e a predicação. Não é o evento, enquanto transitório, que queremos compreender, mas a sua significação — o entrelaçamento do nome e do verbo, para falar como Platão — enquanto dura (Ricoeur, 1996, p. 23).

É neste contexto e alcance que se situa o discurso jornalístico que promove e divulga tanto os conceitos como os projetos de A Vida é Bela. Na ampla diversidade da oferta, mais do que a transitoriedade do evento, a que se refere Ricoeur (1996), assume particular relevância a sua significação:

O Cocoon Eco Design Lodges é a mais recente unidade de turismo rural da Comporta. O empreendimento, constituído por 30 unidades de alojamento, aposta no conceito de turismo ambiental responsável e privilegia o espírito de exclusividade da região. O projeto inovador, lançado pela A Vida é Bela, é a opção ideal para os apreciadores de produtos turísticos «verdes»⁹⁵ (“a vida é bela” lança projecto ecológico na Comporta, maio 15, 2010, p. 25).

Ao entender, por outro lado, que “as línguas não falam, só as pessoas” (Ricoeur, 1996, p. 24) e, nessa medida, sustentar que “a linguagem é o processo pelo qual a experiência privada se faz pública” (p. 24), no sentido em que “a linguagem é a exteriorização graças à qual uma impressão é transcendida e se torna uma expressão” (Ricoeur, 1996, p. 30), o autor conclui a abordagem da dialética de evento e significação, considerando que aquilo que era e começa por ser do domínio psíquico transforma-se, fruto dessa exteriorização, num tecido noético ou racional, porque “a exteriorização e a comunicabilidade são uma e mesma coisa, porque nada mais são do que a elevação de uma parte da nossa vida ao *logos* do discurso” (Ricoeur, 1996, pp. 30-31).

Ora, o que é que observamos no *logos* do discurso veiculado pelo texto jornalístico anteriormente citado? Observamos que o projeto em causa é “uma aposta no turismo ambiental responsável”, servindo este adjetivo para sublinhar e distinguir — no plano da distinção de sentido (Andrade, 2000) que referíamos no primeiro capítulo — o presente empreendimento de outros, como que a dizer-nos que existe um turismo ambiental não responsável.

⁹⁵ *Viajar.*

A ideia de ecologia perpassa, aliás, por todo o texto, o qual não deixa de realçar, ainda, o caráter “inovador” do projeto, pensado para privilegiar e respeitar “o espírito de exclusividade da região”. Ou seja, a qualidade e os parâmetros do empreendimento têm de ser coerentes e consentâneos com o local onde se insere, porquanto se trata de um espaço não massificado, logo, pensado para consumidores exigentes. Todo o discurso jornalístico a que aqui nos referimos representa, na linha do pensamento de Ricoeur (1996), uma explicitação/justificação de uma determinada forma de vida e de a entender enquanto modelo e atitude comportamental. Repare-se, aliás, como o conceito de exigência e de exclusividade mitiga a questão essencial que é a seleção dos públicos ou dos consumidores, através do respetivo poder económico.

É neste sentido que entendemos e situamos o poder da linguagem — elemento estruturante, como também o classifica Weick (1995), quando se refere à construção de sentido, por entender que é ela que determina a realidade e também porque é através do discurso que se realiza uma boa parte das interações sociais e, assim sendo, a linguagem tem uma importância decisiva no respetivo modelo mental (Wooldridge & Floyd, 2000).

É, portanto, através dela, por intermédio da apropriação do vivido ou da incorporação no discurso jornalístico de um conjunto de valores veiculados pela fonte da narrativa jornalística, mas que são, depois, no discurso público, assumidos e interiorizados por quem escreve o texto, que a linguagem assume um poder que não pode a nosso ver ser desprezado, uma vez que a comunicação através dos *media* e a consequente construção de sentido apenas são possíveis de realizar através do *logos* do discurso. Para Ricoeur (1996), a noção de discurso inclui tanto a fala como a escrita, o que releva o

sentido e a intenção do que se diz. Isto é, o discurso precisa ser compreendido por quem a ele se dirige, sob pena de, não o sendo, não produzir os efeitos pretendidos. Tanto a informação como a comunicação sabem que apenas conseguem concretizar os seus objetivos se levarem tais preocupações a sério. Daí, a importância que as noções de significado e significação assumem neste contexto.

4.3 Significado e significação

Ao substituírem *parole* por *discours*, os linguistas pós-sausurreanos não visam, designadamente Paul Ricoeur, destruir as células diacrónicas e sincrónicas existentes no tecido estruturalista, em benefício da historicidade própria da hermenêutica. Ao invés, a perspectiva seguida por Ricoeur (1996) procura juntar o melhor dos dois mundos: aproveita a objetividade estrutural e a interpretação e compreensão hermenêutica. Ao defender que a linguagem se funda em duas entidades irreduzíveis, os signos e as frases, Ricoeur (1996) estabelece uma linha diferenciadora entre semiótica e semântica, distinção essa que, para si, constitui a chave de todo o problema da linguagem.

A semiótica, a ciência dos signos, é formal na medida em que se funda na dissociação da língua em partes constitutivas. A semântica, a ciência da frase, diz imediatamente respeito ao conceito de sentido (...), na medida em que a semântica se define fundamentalmente mediante procedimentos integrativos da linguagem” (Ricoeur, 1996, pp. 19-20).

A frase é, portanto, o *habitat* da linguagem, embora esta vá muito para além daquela, no sentido em que “significar é o que o locutor faz, mas é também o que a frase faz” (Ricoeur, 1996, p. 31), uma vez que só ela e através dela podemos entender e distinguir o que se diz e aquilo sobre que se diz. Tal entendimento apela para que a significação da enunciação esteja conectada com a intensão de reconhecimento pelo ouvinte, isto é, que as dimensões objetiva e subjetiva do discurso não só estejam presentes como sejam compreendidas.

Esta dialética subjetiva-objetiva não esgota o significado e, por conseguinte, não exaure a estrutura do discurso. O lado «objetivo» do discurso pode tomar-se de dois modos diferentes. Podemos significar o «quê» do discurso ou o «acerca do quê» do discurso. O «quê» do discurso é o seu «sentido», o «acerca de quê» é a sua referência (Ricoeur, 1996, p. 31).

O “sentido” do discurso no excerto da notícia anteriormente referida⁹⁶ (“a vida é bela” lança projecto ecológico na Comporta”, maio 15, 2010, p. 25) aponta para as ideias de qualidade e tranquilidade, ao passo que a sua referência reside na proposta ou no projeto, como se queira, que é noticiada. Vamos encontrar todos estes elementos na totalidade das narrativas jornalísticas publicadas sobre esta matéria e sobre a qual aqui inserimos um outro exemplo, onde uma vez mais a voz principal do discurso é a do jornalista:

⁹⁶ *Viajar.*

Para quem sonha com tranquilidade, o Cocoon Eco Resort Lodges, na Comporta, oferece o cenário. São 30 hectares de verde, 12 pequenas casas de madeira, uma piscina biológica e uma horta à disposição dos hóspedes. Um ambiente em que o rústico não deve ser confundido com ausência de conforto⁹⁷ (Madeira, agosto 26, 2011, p. 13).

À luz do pensamento de Paul Ricoeur (1996), cuja noção de discurso contempla a fala e a escrita, podemos falar numa autorreferência do discurso, porquanto a significação tem origem na intenção subjetiva do sujeito falante, ou seja, tem em conta o sentido das palavras que emprega no momento da enunciação e que remontam ao seu caráter noético e eventual. Ao reconhecer a linguagem como discurso, este, segundo o mesmo autor, realiza-se dialeticamente, isto é, “a dialética de sentido e de referência não é de todo irrelacionada com a dialética anterior de evento e de significação” (Ricoeur, 1996, p. 32):

Esta dialética é tão fundamental e tão originária que ela poderia dominar toda a teoria da linguagem enquanto discurso e fornecer-lhe mesmo uma reformulação da dialética nuclear de evento e significação. Se a linguagem não fosse fundamentalmente referencial, seria ou poderia ela ser significativa? Como poderíamos saber que um signo está em vez de alguma coisa, se não recebesse a sua direção para algo em cujo lugar está a virtude do seu uso no discurso? (Ricoeur, 1996, p. 33).

Tais polaridades dialéticas permitem afirmar que os conceitos de diálogo e intenção “não se devem excluir da hermenêutica, mas devem antes libertar-se

⁹⁷ *Diário Económico*.

da unilateralidade de um conceito não dialético de discurso“ (Ricoeur, 1996, p. 35), uma vez que a intencionalidade do discurso implica o cumprimento das regras semânticas, para que, justamente, possua significado. Por outras palavras, a materialização do dizer (ou o *fazer* do *dizer*) enquanto evento intencional, apenas conseguirá ser exteriorizado se a sua dimensão ilocutória se fizer sentir, for constatada; ou seja, um ato psicológico ou subjetivo para se expressar discursivamente, necessita de conter em si uma espécie de existência semântica ou objetiva. O problema da significação, a compreensão do que é dito, assume, pois, uma importância vital em Ricoeur (1996):

A significação universal do problema da referência é tão ampla que mesmo o significado do locutor se tem de exprimir na linguagem da referência enquanto autorreferência do discurso, isto é, como a designação do seu locutor pela estrutura do discurso. O discurso refere-se ao seu locutor ao mesmo tempo que se refere ao mundo. Esta correlação não é fortuita, porque ultimamente é o locutor que, ao falar, se refere ao mundo. O discurso na ação e no uso tem uma referência retrógrada ou anterretrógrada ao locutor e ao mundo.

Tal é o critério último da linguagem como discurso (p. 33).

Depois de anteriormente termos observado a eficácia e o sentido do significado, somos agora alertados para o problema da significação, ou seja, para a relevância da compreensão do que é dito e expresso. O processo discursivo é, assim, entendido na sua dupla dimensão de diálogo e intenção, uma vez que é a intencionalidade da comunicação — no caso em apreço através da narrativa jornalística — que visa confirmar e dar corpo ao sentido do

que é dito. No caso do discurso jornalístico, ele é sempre intencional e a informação por ele produzida apenas existe enquanto linguagem.

4.4 As organizações como práticas discursivas

Quando olhamos para uma organização como um sistema em que se contam histórias — “storytelling system”, que constitui, entre outros, o núcleo central do estudo de Boje (1991, 1995, 2008) — as abordagens narrativas, que a linguística introduziu não apenas nos estudos das organizações, mas também nas ciências sociais (Alvesson & Kärreman, 2000; Deetz, 2003), transformou a análise do discurso numa disciplina que atravessa áreas do conhecimento tão diversificadas como a Antropologia, Sociologia, Psicologia e, claro, a comunicação (Dijk, 2011a).

Por outro lado, a atual multiplicidade de abordagens que o próprio discurso proporciona e de que é alvo — interação social, dominação e poder, comunicação, entre outras — conduzem-no à superação da antiga função de análise centrada na linguagem desligada de um contexto social e cultural concreto, para o entender num quadro concetual mais vasto em que a linguagem é suporte de um discurso multimodal de interação e comunicação humana (Dijk, 2011a).

Por outras palavras e na esteira do pensamento de Foucault (1966, 2005), cujos trabalhos foram determinantes para os passos que se vieram a dar no campo da análise do discurso, a linguagem não pode ser entendida como um método ou teoria independente, mas antes como um meio ou um instrumento

através do qual as ciências humanas percebem o mundo. E nessa medida constitui também o principal instrumento no processo de construção de sentido.

À luz deste raciocínio, as possibilidades e constrangimentos — e até limitações — do discurso comportam e aceitam uma dimensão extra-discursiva e institucional, na medida em que os discursos ocorrem no contexto das organizações e são suportados por elas e, daí, constituírem uma racionalidade historicamente determinada (Pederson, 2009).

Perante a noção — muitas vezes aceite ou admitida — de que as organizações são estruturas que existem independentemente das pessoas que nelas trabalham, pesquisas na perspectiva do discurso sugerem que as organizações são, pelo contrário, estruturas precárias que apenas existem através das práticas discursivas diárias dos seus membros (Mumby & Mease, 2011). Esta ideia sugere que o discurso é um elemento constitutivo da organização — ideia que também encontramos em Detz (2003, 2010) — pelo que tal linha de raciocínio considera que é impossível desligar as práticas discursivas diárias dos membros de uma organização, da organização em si mesma (Mumby & Mease, 2011). Esta, não obstante a complexidade do que a mesma dupla de investigadores chama de “often-contradictory systems of multiple meanings” (p. 298), é por vezes vista e interpretada como se se tratasse de uma estrutura estável que existe e vive independentemente das pessoas que nela habitam. Ideia que Mumby & Mease (2011) estão longe de seguir, uma vez considerarem que os estudos do discurso organizacional visam

to capture the complexities of the collective sense-making processes of organization members; how is it that people engage in organization, and in the process make meaning? As such, discourse research needs to be sensitive to how members will make sense of organizational life in their own terms (p. 297).

Tal linha de pensamento considera, todavia, que explicar os significados dos membros da organização não quer dizer que se aceite, liminarmente, o que tais membros dizem. Por outro lado, argumentam ainda Mumby & Mease (2011),

every analysis is a «construction of a construction» — en effort to make sense out of other people's everyday sense-making efforts. Researchers approach organizations with various theoretical and methodological tools that enable a highlighting of certain organizational features but obscures others (p. 298).

Se toda a análise é uma construção de uma construção, como consideram Mumby & Mease (2011), é, então, natural que ao abrigo dessa diversidade um amplo e diversificado conjunto de estudos⁹⁸, embora seguindo perspectivas teóricas distintas (estudos feministas, críticos e pós-modernos, entre outros), procure concetualizar as relações entre discurso e organização, no sentido de perceber as formas como os processos e práticas organizacionais contribuem para a construção efetiva das vidas das pessoas (Mumby & Mease, 2011). Dentro deste quadro, vamos encontrar duas linhas de abordagem, concretamente, o emprego da noção de “discurso” através de duas formas:

⁹⁸ O relacionamento entre discurso e organização tem motivado um número crescente de estudos, designadamente através dos seguintes autores: Alvesson & Kärreman, 2000; Fairhurst & Putnam, 1998; Grant, Keenoy, & Osrick, 1998; Potter, 1997; Putnam, Philips & Chapman, 1996; Reed, 2000, 2001).

nível-macro e nível-micro, o que remete para os conceitos de *discurso* e *Discursos*⁹⁹ — consoante o contexto, o alcance e propósito dos respectivos discursos e as interações entre os atores. É no quadro dessa concetualização que Fairhurst & Putnam (2010) vêm defender três linhas de orientação no relacionamento entre discurso e organização e que, de forma sintética, podem ser assim formuladas: “«organização enquanto objeto», «organização como em permanente estado de constituição» e «organização alicerçada na ação»” (p. 111).

Mais do que visarem a tranquilidade de uma definição definitiva, as duas autoras citam Deetz para afirmarem o seu objetivo primacial de aprofundamento da discussão, salientando que “a função da teoria (e do debate metateórico) é prover conceção; e não definição” (Fairhurst & Putnam, 2010, p. 111). Entendem, todavia, que uma organização pode ser moldada como um objeto já definido com características e consequências refletidas no discurso que produz; a um segundo nível pode, ainda, ser vista segundo um estado em transformação contínua através das formas segundo as quais o discurso molda a organização; e em terceiro lugar, uma organização pode ser construída e fortalecida na ação, suportada pelas práticas sociais e pelas formas discursivas.

⁹⁹ Fairhurst e Putnam (2010, p. 110) distinguem o conceito de discurso que “se refere ao estudo da fala e do texto em práticas sociais”, ou seja, à comunicação e interação que, no quotidiano, os membros da organização realizam, de Discursos, enquanto “sistemas genéricos e duradouros de pensamento”, isto é, enquanto enquadramento do comportamento organizacional e respetiva construção de sentido. “This Discourse may be in competition with other Discourses that frame organizational behaviour in terms of efficiency, profitability, accountability to stockholders, and so forth, each of which can effect the ways that «diversity» as an organizational Discourse is interpreted by organizational members” (Mumby & Mease, 2011, p. 284).

Tais perspectivas admitem posições concorrenciais, tendo em conta como as pessoas, enquanto atores sociais produtores de discurso, são influenciadas e atuam em função das estruturas sociais em que vivem:

If one adopts a more «realist» perspective, then one will tend to privilege the role of social structures over individual agency; if one gives primacy to discourse as constituting organizations as social structures, then the role of the human agent and his or her possibilities for action will take centre stage (Mumby & Mease, 2011, p. 285).

O entendimento que fazemos sobre esta matéria é a mesma de Putman (2008), em que a autora considera que comunicação e discurso correspondem a construções diferenciadas, mas com relações entre si, o que a leva a demarcar-se dos investigadores que circunscrevem a sua atenção ao discurso enquanto ato performativo da fala, descurando os seus contextos; tal visão entende que a comunicação organizacional se reduz ou é, sobretudo, comunicação interpessoal.

Ora, tal como Putman, também Taylor (2008) e Maingueneau (1997), a que podemos juntar ainda Jian et al. (2008a; 2008b), embora com enfoques distintos, não deixam de sublinhar a relevância de se olhar para os campos da comunicação e do discurso, mas sem os desligar dos respetivos contextos em que ocorrem, embora aceitando, para recorrer à expressão que Marchiori et al. (2010) vão buscar a Putnam (2008, p. 339), que estamos perante “construtos separados” mas que se relacionam. No caso de Taylor (2008), o autor canadiano não entende, de resto, como se pode desligar o discurso do contexto comunicativo, acabando por atribuir à linguagem o papel de ponte —

“o texto é a ponte que passa por cima do abismo entre as conversações, isto é, entre situações localizadas de interação” (2010, p. 76) — entre aqueles dois campos:

To me, the common ground that is available to us — a bridge waiting to be exploited — is the role of language itself: how it not only mediates communication and forms the basis of discourse, but how it ultimately shapes both communication and discourse, mostly without our ever noticing (Taylor, 2008, p. 351).

Vislumbramos nesta aceção a ideia que encontramos em Gadamer (1988) quando ele diz que “o ser que pode ser compreendido é linguagem” (p. 567), no sentido em que a dimensão discursiva da comunicação assume uma dupla riqueza e complexidade, seja porque a entendemos num quadro de relações entre a comunicação verbal e as restantes modalidades do processo comunicacional, seja, ainda, porque olhamos para a comunicação como um processo de transação e interação entre pessoas e entre estas e as instituições, mas também no relacionamento que cada uma estabelece consigo mesma (Rodrigues, 1997).

Os processos comunicacionais assim entendidos aceitam que o silêncio ou as omissões¹⁰⁰ — embora não sendo atos expressivos enquanto manifestações

¹⁰⁰ Rodrigues (1997) inclui os conceitos de *implícito*, *não-dito* e *interdito* nos atos de comunicação, por entender que “aquilo que não se disse e aquilo que se deixou por fazer” também são “processos transformadores de interações” (p. 68). No campo da sociologia do conhecimento, Berger, P. L. & Luckman, T. (2010), sustentam que “As objetivações comuns da vida quotidiana são mantidas de modo predominante pela significação linguística. A vida do dia a dia é sobretudo vida com a linguagem (...) A compreensão da linguagem é, por isso, essencial para a compreensão da realidade quotidiana” (p. 48).

materiais — assumem formas de comunicação igualmente relevantes (Rodrigues, 1997).

Porém, não deixam de centrar a sua atenção e juntar-se à corrente dominante quando considera que os atores organizacionais “must always operate in *communication and through discourse*” (Jian et al., 2008a, p. 354), na perspectiva de que comunicação e discurso se envolvem em simultâneo ou, dito de outra maneira, não existem um sem o outro. É por este caminho que segue também o pensamento de Marchiori et al. (2010) que, apoiado no posicionamento de Jian et al. (2008b) e citando-o, inclusivamente, estabelece quatro momentos ou patamares no relacionamento entre comunicação e discurso:

i) o discurso como recurso que permite constituir a comunicação como processo social de significação e construção; ii) o discurso que opera por meio da comunicação; iii) o discurso como um dos muitos elementos da comunicação caracterizado por formulários, papéis e relacionamentos sociais; e iv) o discurso e a comunicação como sinónimos¹⁰¹ (Marchiori et al., 2010, p. 215).

Acrescem a esse posicionamento os estudos que apontam para a ideia de se analisar a comunicação como processo; considerar o discurso como modo de materialização do pensamento e das expressões; e de ver os sujeitos como atores e interlocutores naturais nos processos de construção social (Marchiori

¹⁰¹ Linda Putnam (2008) aborda também esta questão da comunicação e do discurso como construtos, acrescentando à perspectiva de Jian et al. (2008) uma análise centrada sobre quatro metáforas da comunicação: canal, símbolo, processo e co-construção.

et al., 2010), a cujo quadro se junta o contexto sócio-histórico em que cada grupo, cada indivíduo, cada organização se inserem e que, por via disso ou em função desse fator, introduzem as marcas do mundo e das realidades que os cercam e em que existem, nos respectivos processos comunicativos. Donde, se o contexto sócio-histórico influencia o processo de articulação da linguagem na produção dos discursos, isso significa, recorrendo a Charaudeau e Maingueneau (2004), que o discurso é um lugar onde o texto encontra outros textos do seu próprio contexto.

Num outro plano, quando se estabelece uma análise entre ideologia e discurso, mas na qual a questão dos contextos não deixa de estar presente, Dijk (s.d.; 2005) aponta para a relevância das ideologias ao sublinhar que elas influenciam os nossos textos e conversas diárias, ao mesmo tempo que o discurso está envolvido e implicado na reprodução da ideologia na sociedade. Ou seja, é o discurso — através dos seus vários níveis e estruturas — que desempenha um papel central na expressão e reprodução das ideologias (Dijk, s.d.), as quais, por sua vez, são materializadas também através da produção discursiva. Daí que a atividade discursiva possa ser entendida como fonte produtora de um texto que, por via da linguagem que o interpreta e lhe dá voz, gera um conjunto de interações comunicacionais que se revelam “como possibilidades de entendimento das relações organizacionais” (Machiori et al., 2010, p. 3) e também interacionais.

Claro que a noção de ideologia e a sua relação com o discurso, como Dijk (2011b) não deixa de sublinhar, deve ser vista atentamente, porquanto os contextos e as estruturas da ideologia diferem entre si — “for instance more general and abstract” (Dijk, 2011b, p. 387), como podem apresentar vários

graus de complexidade e variarem segundo o respetivo contexto (Dijk, 1997) — de acordo com o modo como são usadas no discurso e nas outras práticas sociais. O mesmo autor aceita, no entanto, que em certos momentos comunicativos a ideologia pode não estar contida, de todo, no discurso ou apenas poder ser expressa de forma indireta, assim como admite que os discursos ideológicos podem, por vezes, ser controlados por outros fatores, não ideológicos, como o nível de conhecimento e a conceção do respetivo contexto por parte dos participantes:

This may mean that in a specific communicative situations ideologies may not be expressed in discourse at all, or expressed in an indirect and transform way. (...) Even ideological discourse is in many ways autonomus, and is always ultimately shaped by the *whole* context, of which the ideology of the participants is only *one* dimension (Dijk, 2011b, pp. 387-388).

Como entender, então, uma notícia com o título “A crise vai de férias¹⁰²” (Coelho, julho 27, 2012, p. 49), quando mais de metade dos portugueses¹⁰³, em consequência, justamente, da crise que se vivia, não tinha condições para o fazer? A notícia em causa, que ocupava a totalidade da página do jornal, fazia o percurso dos principais *spa* de Lisboa, não se esquecendo de mencionar A Vida é Bela:

¹⁰² *Diário de Notícias: Verão.*

¹⁰³ Muitas notícias foram publicadas, em 2012, dando conta do elevado número de pessoas que não iria fazer férias fora de casa. Pela credibilidade do jornal, escolhemos uma das notícias do *Público*: <http://p3.publico.pt/vicios/em-transito/4054/metade-dos-portugueses-vai-ficar-em-casa-nas-ferias>

Tal como acontece já com outros *spa* da capital, o The Retreat tem parcerias com *sites* de descontos e com os *packs* de A Vida é Bela, o que permite a qualquer bolsa pagar uma experiência deleitosa para o corpo¹⁰⁴ (Coelho, julho 27, 2012, p. 49).

Há ou não no subtexto do discurso, a presença de uma atitude e mensagem ideológica? Não nos referimos à decisão da escolha do tema — também ideológica, assim como a mitigação da crise — mas ao modo como aquele é veiculado: “o que permite a qualquer bolsa pagar uma experiência deleitosa para o corpo”. O texto ilude por completo a manifesta diminuição do poder de compra da generalidade das pessoas — “A crise vai de férias” — fazendo tábua rasa de uma situação de crise generalizada para sublinhar que é acessível a todos (a partir de 45 euros, explicita a notícia) uma hora de massagem num *spa*¹⁰⁵.

Esta noção do luxo acessível, ligada à ideia de prazer e bem estar encontra-se, de resto, muito presente, como temos vindo a ver, na generalidade dos discursos mediáticos que veiculam os produtos e os valores da empresa A Vida é Bela, os quais, mesmo quando a ideologia não está expressamente contida na comunicação, é impossível dizer que está ausente, tendo em conta os contextos e as estruturas em que ela assenta.

Numa perspetiva teórica que privilegia o processo de construção de sentidos e de significados, isso significa que entendemos o discurso como expressão

¹⁰⁴ Ibidem.

¹⁰⁵ Poder-se-ia, ainda, discutir, a este propósito, as razões ideológicas que levam a que se dedique uma página de jornal com o tema causa e a mitigação da crise, em detrimento da exposição mediática das causas, e vítimas dessa mesma crise.

textual e de falas construído no instante da interação que se estabelece e cujo relacionamento inclui também o processo de construção de emoções, identidades, atitudes e signos, entre outros aspetos da realidade organizacional (Jian, Schmisser & Fairhurst, 2008b). Mas o discurso, como já vimos anteriormente, implica uma dada intenção, o que nos aproxima da crítica que Fairclough (1989) dirige aos defensores da linguística autónoma, quando a considera uma forma a-social (“an asocial way”, p.7) de estudar a linguagem, por ignorar as relações entre a linguagem, o poder e a ideologia. Fairclough, como Dijk, situam-se no campo da análise crítica do discurso, o que significa que o contexto é uma dimensão fundamental, no sentido em que os atores em presença são construídos e constroem os processos discursivos “a partir da sua natureza ideológica” (Pedro, 1997a, p. 20). Nesta perspetiva,

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

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

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

Quando há pouco nos questionávamos sobre a mitigação da crise na notícia em causa, estávamos, no fundo, a querer dizer que, do ponto de vista da análise crítica do discurso, é igualmente relevante o que está ausente. Há que “observar não apenas o que lá está [no texto], mas, igualmente, o que podendo estar, não está” (Pedro, 1997b, p, 294), uma vez que as ausências têm, neste contexto, um significado preciso que importa avaliar e ter em conta.

Na mesma linha de pensamento, Dijk (2005) sustenta que a “análise do *não dito* é por vezes mais reveladora do que o estudo daquilo que é realmente expresso num texto” (p. 66). Todavia, não deixa, também, de chamar a atenção para o modo como tais discursos são construídos e para as estratégias que lhes estão subjacentes, designadamente, tendo em conta como eles “se relacionam com dispositivos institucionais, por um lado, e com a audiência, por outro” (2005, p. 74). O seu olhar vai para além dos relacionamentos entre os públicos e os dispositivos institucionais, em cujo núcleo sobressai o papel e ação das fontes de informação. De facto, não deixa de realçar esse relacionamento e as consequências que ele tem nos conteúdos noticiosos que se produzem — o que tem implicações óbvias, tratando-se de organizações — na sua construção de sentido através dos *media* e onde a questão das escolhas, anteriormente referida, está de novo bem evidente:

os tópicos ou padrões de citações nos relatos das notícias podem refletir os modos de acesso dos vários atores das notícias ou das fontes aos *media*, enquanto que o conteúdo e a forma de um título num jornal diário podem influenciar subtilmente a interpretação e assim os efeitos persuasivos dos relatos noticiosos entre os leitores” (Dijk, 2005, p. 74).

Visto segundo estes parâmetros, o discurso jornalístico é olhado e interpretado de forma multidisciplinar, ou seja, não se limita à análise textual, porquanto atende, ainda, aos seus contextos cognitivos, culturais e sociais.

4.5 O discurso como prática social

Para Fairclough (2003), o discurso é tanto um ato comunicativo como uma prática social, no sentido em que o seu exercício influencia e é influenciado pelos contextos em que se realiza. Explorando esta linha de raciocínio, Pederson (2009) afirma que qualquer uso da linguagem, enquanto ato comunicativo, consiste numa prática discursiva na qual os discursos são produzidos ou consumidos e em cujas práticas sociais ou contextos em que a ação comunicativa ocorre, esta é um elemento inseparável deles:

The communicative action can draw on (consume) or create (produce) discourses, but will be part of an order of discourse where several discourses are articulated simultaneously (Pederson, 2009, p. 6).

A linguagem, por seu lado, como nos diz Foucault, não é neutra, consequência, afinal, do facto de as nossas práticas discursivas estarem impregnadas pelas

visões do mundo de cada um, pelas suas ideologias, pelas suas crenças e não viverem desligadas das instâncias de poder que representam ou são representadas. Não deixa, contudo, de estabelecer uma distinção entre a análise do pensamento e a análise do campo discursivo. A primeira preocupa-se em perguntar “o que se dizia no que era dito?” (Foucault, 2005, p. 56), enquanto a segunda se orienta numa direção diferente:

trata-se de apreender o enunciado na estreiteza e na singularidade do seu acontecimento; de determinar as condições da sua existência, de fixar com a máxima justeza os seus limites, de estabelecer as suas correlações com os outros enunciados que podem estar-lhe ligados, de mostrar que outras formas de enunciação o enunciado exclui (Foucault, 2005, p. 56).

O que aqui é posto em causa por aquele autor francês é, sobretudo, “a relação dos enunciados entre si” (Foucault, 2005, p. 57), no sentido em que um enunciado é sempre um acontecimento que não deve ser visto isoladamente, mas antes ser visto nos seus múltiplos relacionamentos, ainda que nem sempre partilhem do mesmo campo formal, técnico ou, sequer, que possam ser considerados próximos.

Fazer aparecer, na sua pureza, o espaço onde se desenrolam os acontecimentos discursivos não é empreender o seu restabelecimento num isolamento que nada poderia superar; não é fechá-lo sobre si próprio; é tornarmo-nos livres de descrever, nele e fora dele, jogos de relações (Foucault, 2005, pp. 57-58)

Ora, sendo o discurso a prática da linguagem, no sentido em que é a palavra em movimento (Marchiori et al., 2010) que ganha asas e expressão para representar e significar o mundo, isso quer dizer, então, que ele — o discurso — não se circunscreve, portanto, ao papel redutor e mínimo de ser apenas um transmissor de informação, porque, “o que se diz não resulta só da intenção de um indivíduo em informar outro, mas da relação de sentidos estabelecida por eles num contexto social histórico” (Orlandi, 2003, p. 63 *apud* Marchiori et al., 2010, p. 225).

Ou seja, o discurso é visto como prática social que se materializa e consubstancia através de falas e textos específicos e, nesse sentido, produz efeitos constitutivos uma vez os indivíduos criarem ou construírem realidades sociais através dele (Marchiori et al., 2010). Donde, estando o discurso inserido em todas as formas de prática social em que os indivíduos participam ou estão inseridos, as organizações surgem como o cenário ou o palco onde tais manifestações e interações têm lugar. Muitas delas com o objetivo de produzir efeitos junto dos *media*.

Ao terem — ou quando têm — por objetivo a construção de sentido através dos *media*, as organizações apenas conseguem esse seu propósito por intermédio do discurso jornalístico. Por um lado, são responsáveis, enquanto promotoras de informação e de acontecimentos (casos do Cocoon Eco Resort Lodges, limousine Hummer ou viagem de circum-navegação promovidos pela empresa A Vida é Bela e já citados no âmbito do presente trabalho) e, por outro, assumem o caráter de personagens jornalísticas, uma vez transformadas em narrativas. Nesta perspectiva, temos as organizações (jornalísticas) enquanto cenário e palco de um dado acontecimento, projeto, ideia ou conceito e as

organizações que interagem com aquelas e que são as responsáveis pela enunciação do discurso jornalístico.

No caso de A Vida é Bela encontramos, sobretudo, a ideia de que o mundo é um produto de acordo com o modo como nós o categorizamos através dos respetivos discursos. O nome da empresa, inspirado no filme de Roberto Benigni¹⁰⁶ (Antunes, C., março 3, 2012, p. 33), aliado ao tipo de produtos que vende (andar de balão, de limousine, Ferrari ou Lamborghini, estadias em hotéis, refeições a dois em restaurants e *spas*) sempre sob a designação de experiências, remete desde logo para uma noção de mundo onde o prazer é o seu principal emblema.

Em todos os planos discursivos veiculados pelos *media*¹⁰⁷, a empresa e os produtos que ela propõe, sempre segundo a fórmula “mágica” de experiência, revelam-nos um mundo onde tudo é palpitante, novo, belo, romântico e acessível: “proporcionamos momentos de rico à classe média” (Público: Pública, “As pessoas ainda acham que sou maluco”, junho 24, 2007, p. 54), afirma António Quina em todas as entrevistas.

Pois bem, esse mundo e as experiências que nele é possível viver são-nos todas transmitidas e construídas de forma apelativa e sedutora através da linguagem e chegam ao grande público por intermédio do discurso jornalístico que jamais assume uma atitude desconstrutiva ou de questionamento acerca desse mundo, numa visão que é construída por A Vida é Bela. O acesso ao

¹⁰⁶ *Expresso Economia*.

¹⁰⁷ As exceções apenas se fazem sentir no segundo semestre de 2012, quando surgem as primeiras notícias sobre as dificuldades da empresa e, finalmente, sobre o seu encerramento.

discurso público através dos *media*, assim realizado e com os resultados que temos vindo a observar, constitui uma expressão de poder por parte daquela empresa que deve também ser alvo de adequada atenção. Uma análise do discurso, neste contexto, deve atender, por isso, a outras premissas, designadamente à relação entre discurso e poder. Sobretudo, porque o jornalista quando vai para a entrevista com António Quina vai já com um pré-conceito formado acerca da personagem mediática (nos termos em que a referimos anteriormente) que irá encontrar e essa relação molda todo o discurso jornalístico:

Criou o conceito de oferta de experiências e, cinco anos depois, a sua empresa é referência a nível mundial. Quando começou, as pessoas ouviam-no com desconfiança. Algumas ainda o fazem. Ele encolhe os ombros e segue o seu caminho¹⁰⁸ (“As pessoas ainda acham que sou maluco”, junho 24, 2007, p. 50).

4.6 Discurso, poder e ideologia

Na órbita do pensamento de Pederson (2009), o objetivo da análise do discurso é revelar as premissas ontológicas e epistemológicas que estão incorporadas na linguagem e as quais permitem que um discurso possa ser entendido de forma racional ou interpretado como útil. Atitude semelhante encontramos, de resto, nos ensaios de Susan Sontag (2004) sobre a

¹⁰⁸ *Público: Pública.*

interpretação da arte e as suas íntimas ligações com o tecido ideológico que as envolve e onde a questão do contexto volta a estar presente:

A interpretação não é assim (como muita gente assume) um valor absoluto, um ato do espírito num domínio intemporal de possibilidades. A interpretação deve por seu turno ser avaliada, no quadro de uma visão histórica da consciência humana. Em certos contextos culturais, a interpretação é um ato libertador. É um meio de rever, de reavaliar, de escapar a um passado morto. Noutros contextos culturais, é reacionária, impertinente, cobarde, sufocante” (p. 24).

As abordagens à análise do discurso, concretamente as que se filiam na visão crítica do discurso, dão, pois, especial ênfase à relação entre discurso e poder, embora se distingam e afastem no modo como relacionam o conceito de discurso com o conceito de conhecimento, ideologia, ideias e verdade (Pederson, 2009).

Nos trabalhos levados a cabo por Fairclough (2003), nos quais o autor descreve como uma ideologia se torna dominante e como os conflitos sociais ocorrem e têm lugar no quadro das ideologias dominantes, sem perder de vista o modo como as práticas discursivas são institucionalizadas e como elas se prolongam no contexto concreto das instituições (Pederson, 2009), as noções de texto e de contexto assumem particular relevo.

Ao considerar que o discurso é, à sua medida e na sua materialização, uma prática política, logo também ideológica, isso significa que o discurso, na sua

interação e relação com as diversas formas de expressão de poder¹⁰⁹, transforma, mantém, confronta ou cristaliza os seus significados acerca do mundo.

É por este trilho que também caminha Wodak, cujo trabalho é citado por Marchiori et al. (2010), para quem a ideologia “é o estabelecimento e conservação de relações desiguais de poder” (p. 229). Donde, “a linguagem classifica o poder e expressa poder” (Marchiori et al., 2010, p. 229), embora tal poder se manifeste e seja exercido, à luz do mesmo raciocínio, de acordo e consoante o uso que cada pessoa faz da linguagem, o que traduz a importância das competências de cada um neste domínio concreto da comunicação:

¹⁰⁹ José Pacheco Pereira (2013, dezembro 28) desenvolve no seu habitual espaço de Opinião no jornal *Público* o entendimento que faz acerca dos processos de comunicação através dos *media* e, em especial, a construção de sentido que é feita pelas fontes profissionais e com mais recursos. O seu foco de atenção são as relações entre o poder político (enquanto Governo) e os jornalistas e o papel (a força, dir-se-á) que a palavra assume nesse contexto: “um dos problemas dos dias de hoje na vida pública em Portugal é a facilidade com que a comunicação social absorve a linguagem do poder e a reproduz como sendo sua, assim legitimando-a porque lhe dá um sujeito neutro, tornando-a uma verdade universal. (...) A promiscuidade entre jornalistas e «fontes», a troca de favores e cumplicidades, as amizades e os amores, as vinganças e elogios interessados passam-se de modo subterrâneo, mas explicam muito da atitude de jornalistas face aos detentores do poder político, atual ou passado. (...) Por outro lado, o papel crescente da «comunicação» profissionalizada, a que Governo e empresa recorrem cada vez mais, exerce uma pressão considerável no produto final da comunicação social, em particular na informação económica” (Pereira, dezembro 28, 2013, p. 44). A aborção da linguagem do poder pelo campo jornalístico, a que aqui se refere José Pacheco Pereira, assumindo-a como sua e, nessa medida, legitimando um dado discurso, conferindo-lhe uma dimensão de independência que não tem, é entendida no mesmo sentido que nós lhe atribuímos neste trabalho, quando, reiteradamente, afirmamos que os valores e os planos discursivos das fontes são incorporados e depois assumidos pelo discurso jornalístico.

Nos textos, as diferenças discursivas se negociam. Estão regidas por diferenças de poder que se encontram, por sua vez, parcialmente codificadas no discurso e determinadas por ele e pela variedade discursiva. Como consequência, os textos são com frequência arenas de combate que mostram as pistas dos discursos e das ideologias encontradas que contenderam e batalharam pelo predomínio (Wodak, 2003, p. 31 *apud* Marchiori et al., 2010, pp. 229-230).

As relações entre discurso e ideologia são também analisadas por Dijk (s.d.; 1997; 2005), para quem a noção de contexto e dos seus modelos representa uma questão central. Colocando a si próprio a questão, segundo a qual pretendia saber como é que um falante pode saber que informação deve incluir no seu discurso e qual a informação que deve ser deixada de forma implícita, o autor sugere como hipótese a ideia de que haverá, entre os interlocutores em causa, uma coincidência de opiniões ou crenças entre eles, assim como uma informação que está pressuposta no que se diz:

We not only need general information about social beliefs, but also about who we are talking to or writing for. That is, we need to represent the other participants in the current situation, as well as their probable specific and general beliefs. At the same time, we may need to know whether our recipients actually want to get the information they are lacking” (Dijk, s.d., p. 26).

A intenção comunicativa que encontramos em Dijk (s.d.) está especialmente preocupada em perceber como as intenções comunicativas, ou seja, os atos discursivos, mudam consoante as circunstâncias, isto é, em função e de acordo com os modelos contextuais. Para o autor, a noção de contexto, no âmbito da análise que faz sobre as relações entre discurso e ideologia, é uma noção

cognitiva, definida como um modelo mental, enquanto que a situação de um acontecimento comunicativo corresponde a uma noção social:

The mental model of that situation (that is, the context or context model) is merely a subjective construct of that social situation, and features all information that is *relevant* for the interpretation of the ongoing discourse (Dijk, s.d., p. 27).

E porque os atos discursivos — através da fala ou de textos — são atividades em construção, então os contextos, segundo o mesmo autor, devem também eles próprios ser dinâmicos, o que leva a que esses mesmos textos ou falas façam automaticamente parte de um contexto conhecido:

Speakers and writers thus may adapt what they say constantly to what they believe the recipients to know already, and will construct their discourse meanings accordingly. But also the social relations between the participants, the presence of certain objects, the time and other elements of the communicative situation may have changed, thus leading to continuously updated context models” (Dijk, s.d., p. 27).

Para Dijk (s.d.), o fundamental é a consonância entre aquilo que se diz, as relações entre os atores do processo discursivo, os objetivos em causa e todos os outros elementos presentes na atividade comunicativa, com os respetivos contextos, como se estes funcionassem, segundo a expressão do mesmo autor, como uma espécie de quadro geral do mecanismo de controle no processamento do discurso (Dijk, s.d.).

Na quase totalidade dos discursos jornalísticos focados nas propostas, atividade e projetos de A Vida é Bela, assim como na imagem pública do seu proprietário, António Quina, verifica-se uma consonância quase permanente entre o que é assumido e dito pela narrativa mediática e os valores e objetivos da empresa e do seu dono:

António Quina, 43 anos, conseguiu aquilo que muitos de nós desejamos, mas nunca conseguimos ou nunca tivemos coragem de tentar. Um dia decidiu mudar de vida e arriscar tornar-se o primeiro empresário do mundo a vender experiências. E criou a moda da compra de emoções em pacotes, em vez de coisas palpáveis. «Sou o Robin dos Bosques das experiências. Democratizo-as. Dou à classe média tudo o que era acessível a gajos com muito dinheiro. Ou seja, vendo momentos de rico a quem não é rico. Tás a ver? — e solta uma gargalhada espalhafatosa e contagiante¹¹⁰ (Mendonça, agosto 7, 2010, p. 48).

Essa mesma consonância — dir-se-ia até cumplicidade — está presente não apenas num jornal de referência¹¹¹ como é o semanário *Expresso* —

Mas o que tem este homem de especial? A fórmula parece simples. Teve uma boa ideia e soube trabalhá-la com determinação. (...) Não é um empresário como os outros. Trata toda a gente por «tu». Sem salamaleques. Aliás, ele considera-se acima de tudo um empreendedor e diretor criativo da sua empresa. Irrequieto e focado, dispensa gravata, não

¹¹⁰ *Expresso: Revista Única*.

¹¹¹ Do ponto de vista concetual, o jornalismo de referência distingue-se do popular, pelos critérios de qualidade e exigência que coloca nos trabalhos que aborda e desenvolve, prestando especial atenção às temáticas da Política, Economia e Cultura. Pauta, ainda, a sua ação, pelos princípios éticos e deontológicos da profissão e faz da independência e credibilidade duas traves-mestras fundamentais da sua imagem pública.

tem um discurso formal e gaba-se de não ter uma secretária no seu escritório¹¹² (Mendonça, agosto 7, 2010, p. 50)

como na revista *Cosmopolitan* —

Praias desertas, dunas e um imenso pinhal...A Comporta é o lugar ideal para relaxar e namorar, seja em férias ou num simples fim de semana. Ainda por cima, A Vida é Bela promete tornar esses dias inesquecíveis¹¹³ (Machado, julho 1, 2010, p. 17)

ou nos dois excertos seguintes, do *Diário de Notícias*:

Em Portugal, nem os milionários nem as figuras mais mediáticas se fazem transportar de limousine, mas na América não é necessário ter conta na Suíça para pôr em prática essa extravagância.

Foi o que pensou António Quina quando imaginou um novo conteúdo para A Vida é Bela¹¹⁴. (Pinheiro, dezembro 22, 2010, p. 48).

Andar de balão é um sonho de criança que aquando da aposta de António Quina custava «cerca de 500 euros», conta o próprio. Agora, por 74 euros já é possível dar asas a esse desejo eternizado na canção de Manuela Bravo que em 1979 venceu o Festival da Canção¹¹⁵ (Pinheiro, dezembro 22, 2010, p. 48).

Nem a imprensa mais especializada, como é o caso da Económica, foge ou evita este tom comprometido ou elogioso, como se preferir:

¹¹² *Expresso: Revista Única.*

¹¹³ *Cosmopolitan.*

¹¹⁴ *Diário de Notícias.*

¹¹⁵ *Ibidem.*

Cuidado: o texto que se segue contém frases consideradas chocantes. Qualquer semelhança com a realidade que lê todos os dias nos jornais será pura coincidência. Se for do tipo pessimista, tome já qualquer coisa para os nervos. Este texto olhará com desdém a crise financeira mundial e só falará do lado A da vida. Porque a vida é bela¹¹⁶. (Marques, abril 25, 2009, p. 6).

Oferecer uma massagem relaxante, um passeio de balão, ou uma noite numa Pousada de Portugal é cada vez mais vulgar entre os portugueses. Na época natalícia esta tendência intensificou-se e as ofertas surgiram quase em cada esquina. (...) A Vida é Bela foi a empresa que mais vendeu. Fonte oficial da empresa portuguesa adiantou que no período do Natal (novembro e dezembro), A Vida é Bela «emitiu cerca de 12,5 milhões de euros em *vouchers*», sem quantificar o número de unidades¹¹⁷ (Pereira, janeiro 8, 2010, p. 17).

Seja, pois, a propósito da divulgação de produtos como os passeios em limousine e de balão, a oferta de uma massagem ou uma estadia na Comporta ou na promoção da marca “Portugal Genial¹¹⁸” — (Lucas, dezembro 2, 2011, p. 18) a que nos referimos anteriormente —, seja quando o jornalista se foca na personalidade e no *life style* de António Quina, a consonância entre os objetivos da empresa e o que é dito através do discurso jornalístico, no contexto do pensamento de Dijk (s.d.), serão tanto mais efetivos quanto mais estreitas forem as relações entre os atores desse mesmo processo. Mais: essa consonância ou identificação constitui um elemento essencial e determinante no sucesso da construção de sentido da empresa através dos *media*, isto é, na

¹¹⁶ *Semanário Económico*.

¹¹⁷ *Jornal de Negócios*.

¹¹⁸ *Diário Económico*.

imagem favorável e elogiosa com que ela é passada através do discurso jornalístico.

Porém, nem todas as categorias são sempre relevantes, considera Dijk (s.d.), que explica assim a sua posição, alertando para a importância dos processos de contextualização quando eles são cruciais para o discurso no âmbito de uma situação comunicativa corrente:

Without this kind of *contextualization*, we would be unable to adapt event models or social cognition to the requirements of everyday interaction, talk or text. In that sense, context models are not only about relevance, but also about people's ability to adapt themselves to current situations on the basis of a combination of old information and the capacity to analyze current situations (Dijk, s.d., pp. 27-28).

O enfoque na contextualização discursiva assume, pois, particular relevância no pensamento de Dijk (s.d.), para quem são, justamente, os contextos que determinam os modelos de relacionamento, logo as formas discursivas de comunicação, na perspectiva de que na qualidade de falante

I may categorize myself and other participants as members of various social groups. I may speak as a man, sexist or racist, as a professor or student, and this will not only affect the things I speak about (as represented in event models), but also the beliefs and opinions I may have about the current situation, for instance about other participants in the communicative event (p. 28).

A contextualização discursiva a que Dijk (s.d.) se refere tem de ser observada, no quadro do presente trabalho, a dois níveis. Por um lado, no plano do

discurso jornalístico e, por outro e a montante, porque influenciado e determinado por ela, do ponto de vista do plano discursivo da fonte jornalística. Assim sendo, somos confrontados com duas atitudes e realidades distintas, no que diz respeito às preocupações de natureza contextual. Do lado da fonte jornalística, isto é, do organizador primário do processo comunicativo — do “narrador organizacional” a que nos referimos no primeiro capítulo — é crucial a existência de um contexto claro que não apenas justifique a sua iniciativa com vista a produzir um determinado efeito mediático, mas que lhe dê consistência e valor jornalístico. Daí, que a par dos projetos, ideias ou iniciativas que A Vida é Bela pretende promover, estas sejam caucionadas quase sempre por intermédio da figura e da voz do seu proprietário e principal responsável, António Quina.

Do ponto de vista da autoridade discursiva e da sua representação, temos, portanto, sempre clara a posição de quem fala e em que termos o faz:

«Fazendo o trabalho certo, dentro de dois ou três anos, quando a economia melhorar, sairemos reforçados», acredita o dono de A Vida é Bela. «O que não mata, fortalece. Mesmo esta crise profunda, que todos sofremos na pele»¹¹⁹ (Antunes, março 3, 2012, p. 33).

«O objetivo é fazer no mercado italiano o que fizemos no espanhol, onde somos líderes há quatro anos, com uma quota de mercado de 40% e conseguimos destronar os grandes do mundo como a Wonderbox do grupo Pineau, que são os donos da FNAC», adianta António Quina, presidente e fundador de A Vida é Bela, que em novembro vai começar a

¹¹⁹ *Expresso Economia*.

vender vouchers de presentes em Milão e Roma, contando com 600 parceiros em Itália. «É um mercado que vale 100 milhões de euros em Itália e, tendo uma quota de 20%, podemos acrescentar 20 milhões à nossa faturação. Dentro de dois anos, acredito que o conseguiremos»¹²⁰ (Antunes, março 3, 2012, p. 33).

Esse discurso, como observamos, é mediado, isto é, não se realiza e cumpre diretamente com os públicos ou as audiências. Ele é pensado para produzir efeito através dos filtros e das regras do campo jornalístico, o qual, por sua vez, expressa muitas vezes uma limitação que é, justamente, a sua dificuldade em contextualizar a informação que dá¹²¹.

O tom de otimismo — quase eufórico, diríamos — que sobressai dos dois excertos anteriormente citados, não faz adivinhar nem prever que passados escassos cinco meses começariam a sair as primeiras notícias de queixas contra A Vida é Bela, por parte de consumidores à DECO; e que antes do final do ano, “A queda do império dos sonhos”, como titulará o jornal *i* (Ramos, novembro 22, 2012b, p. 28), seja publicada uma notícia desenvolvida sobre o

¹²⁰ *Ibidem*.

¹²¹ A informação noticiosa é dada de forma fragmentada e o ambiente de crescente competição em que vive leva a que ela perca ainda mais a noção de conjunto e de contexto sobre o que diz e escreve (Tuchman, 1978; Correia, 1997; Wolton, 1999; Traquina, 2000a; Meditsch, 2002; Mesquita, 2003; Kovach & Rosenstiel, 2011). Confirmando a atualidade e importância do tema, o Nieman Journalism Lab, projeto da Fundação Nieman sediado na Universidade de Harvard, publicava em finais de 2013 um texto em que, partindo da ideia de que a informação jornalística, ao estar a reduzir a capacidade de os leitores entenderem os detalhes das notícias dadas, face à diminuição crescente da preocupação com os contextos e enquadramentos, estaria a atrair um dos propósitos da sua indústria: manter os cidadãos bem informados. “We’re limiting the opportunity for our readers to understand all the intersecting impacts by reducing that important context into a few paragraphs of background on each new development we write about”, sustenta a autora do texto, Lauren Rabaino: <http://www.niemanlab.org/2013/12/the-year-we-contextualize-the-news/>, visualizado a 18 de dezembro de 2013.

fim da empresa e para cuja redação e auscultação da sua opinião, pela primeira vez, António Quina “não atendeu o telefone” (p. 29).

O campo jornalístico revela-se, à luz das observações e exemplos que temos vindo a dar, como um território demasiado exposto às estratégias de comunicação das organizações bem apetrechadas do ponto de vista dos seus recursos e bem posicionadas no mercado. Porque a par do que se diz e comunica, é igualmente fundamental atender ao modo como tudo isso se processa. E também ao poder de quem diz, dado que se for capaz de controlar os “padrões de acesso aos *media*, será por definição mais poderoso do que os *media*” (Dijk, 2005, p. 76)

Este aspeto é particularmente relevante, uma vez que se atendermos ao facto de que “faz parte dos objetivos de um relato noticioso e dos seus autores que os leitores formem um modelo do acontecimento noticiado” (Dijk, 2005, p. 79), tal significa que a construção desse modelo, quanto mais corresponder ao sentido que a fonte pretende dar dele, a partir dos elementos noticiados, melhor serve os seus interesses.

Enquanto organização, a Vida é Bela expressa os seus valores e objetivos por intermédio da palavra enquanto fonte do discurso e matéria da sua comunicação, a qual, por sua vez, é assumida e estrategicamente desenvolvida pelo seu principal rosto — António Quina, fundador e proprietário da empresa. Mas como essa comunicação tem por norma no centro do discurso a vida da organização, independentemente dos objetivos de cada momento e de cada construção jornalística, será que podemos olhar para as

organizações como construções discursivas? Eis a linha que raciocínio que vamos seguir e desenvolver no tópico seguinte.

4.7 As organizações como construções discursivas

Quais as relações existentes entre discurso e organização e como se processa e que importância tem tal relacionamento? À luz do pensamento de Fairhurst & Putnam (2010) vamos procurar perceber as múltiplas implicações existentes nesse quadro relacional, complexo e alvo de várias interpretações, mas ao qual é impossível escapar pela simples razão de que as organizações surgem crescentemente abordadas e tratadas como construções discursivas.

Quer sejam vistas segundo a ótica que as considera como algo já concreto e por isso mesmo com um discurso que reflete essa realidade; quer sejam entendidas como estando num permanente estado de *work in progress*, isto é, num contínuo estado de constituição e, quando assim é, o discurso reflete também essa forma permanente de a organização se organizar; quer se considerem, por fim, como algo apoiado na ação concreta e fortemente ligadas a práticas sociais e formas discursivas, todas estas formas de abordagem ou de interpretação das organizações nos dizem que, sendo embora diversas entre si, elas completam-se e são, no seu conjunto, como iremos ver, indispensáveis para que se tenha a tal visão mais abrangente e completa sobre a relação organização-discurso.

Putnam & Fairhurst (2001), Alvesson & Kärreman (2000), Deetz (1992), entre muitos outros investigadores, estão na primeira linha dos defensores da ideia

de que as organizações são construções discursivas, por entenderem que as nervuras vitais de uma organização residem no discurso. Sem este, a vida organizacional não tem sentido e perde toda a sua expressão. E não obstante a distinção que Alvesson & Karreman (2000) propõem sobre os conceitos de “discurso” (realização local da linguagem) e “Discursos” (entendidos como sistemas de longa duração situados em contextos históricos precisos), o que implica a presença de enfoques distintos consoante o emprego e alcance da respetiva designação, o certo é que sem mitigar diferenças de interpretação e de pontos de vista acerca da relação entre discurso e organizações, Fairhurst & Putnam (2010) defendem uma visão integradora entre as três grandes perspectivas ou orientações na relação discurso-organização: organização enquanto objeto, organização em permanente estado de constituição e organização alicerçada na ação. De acordo com as autoras, tal posição, segundo fazem questão de explicar,

não é de incomensurabilidade entre perspectivas ou de integração delas, mas sim a de manter as três orientações, com seus elementos, em tensão entre si. Fazendo isso, os estudiosos podem alcançar uma visão mais complexa da relação discurso-organização. Essa postura visa tratar as deficiências de uma visão discursiva de organizações, além de capturar os pontos fortes da análise do discurso e suas contribuições para desenvolver novas teorias (Fairhurst & Putnam, 2010, p. 135).

As três orientações para a relação Discurso-Organização encontram-se, de resto, muito bem esquematizadas no quadro que se segue elaborado por aquelas duas autoras:

	Organização enquanto objeto	Organização como em permanente estado de constituição	Organização alicerçada na ação
Definição	Organização identificada como objeto já formado com características discursivas ou resultados.	Organização em permanente estado de 'vir a ser'; o discurso é formativo.	Organização alicerçada na ação e em formas discursivas
Variações	Discurso como artefato, organização como caixa-preta. A variação linguística marca fronteiras de comunidades de discurso. Organização reduzida a componentes fundamentais que produzem discurso.	A organização emerge como linguagem em uso e processo de interação. A organização emerge em sistemas de poder/conhecimento.	A organização emerge em processos de responsabilidade laminada. As organizações emergem como sistemas sociais reproduzidos continuamente. As organizações emergem em associações entre humanos e objetos.
Ênfase emergente	Estado de organização como uma entidade.	Emergente, organizando propriedades do discurso.	O <i>duréé</i> ou o fluxo contínuo de conduta; como o global é ancorado no local.
Relação indivíduo-organização	De cima para baixo; modelo de organização distinta de e dominante a modelo de pessoa.	De baixo para cima; modelo de pessoa cria "organização".	De dentro; modelo de pessoa um componente ativo de modelo de organização.
Macro-micro	Separada, mas interativa.	Separada, mas interativa.	Indiferente a ou rejeita
Agência-estrutura	A organização é retratada como separada das ações de membros; a agência é desconsiderada ou reprimida rigorosamente.	Favorece agência sobre estrutura.	Visa a equilíbrio; a agência é uma estrutura componente ativa.
Modelo de agente principal	Inconsciente ou parcialmente ciente.	Tem seu foco no que os atores sociais sabem.	Tem seu foco no que os atores sociais sabem, mas permite consequências involuntárias.
Crítica	Menospreza o poder formativo do discurso. Concretiza a organização.	Muda de "organizing" para "organização". Relativismo.	Tende em direção à agência que minimiza restrições contextuais.

Tabela 3. Três orientações para a relação Discurso-Organização¹²²

As diferentes abordagens, como se pode observar, quando vistas e entendidas individual e separadamente, encontram-se ancoradas a perspectivas próprias e estanques, embora a possibilidade de se aceder e usar cada uma das orientações em causa permita obter uma visão mais ampla e alargada acerca deste campo de estudo. Isto é, não anulando, mas antes mantendo viáveis as três abordagens, as pesquisas sobre a presente temática têm a possibilidade de alcançar um entendimento mais completo da relação discurso-organização.

Na "Organização enquanto objeto", aquela pré-existe ao discurso, ou seja, a sua existência é anterior a este, embora o facto de ela permanecer estável ao

¹²² Extraído de: Marchiori, M. (Org.) Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas, p. 113.

longo do tempo e possuir “caraterísticas ou componentes específicos que moldam padrões de utilização da linguagem” (Fairhurst & Putnam, 2010, p. 113), levam, por um lado, a que o discurso seja entendido como um artefacto e, por outro lado, na relação indivíduo-organização, esta é exercida de cima para baixo. Em todo o caso, não é possível passar ao lado do estimulante debate em torno dos múltiplos e diversificados estudos acerca do discurso, seja quando este é entendido no sentido do uso da linguagem, ou quando se considera que a organização e os atos discursivos dos respetivos agentes se encontram em planos distintos de análise.

4.8 *Organizing* e organização

Na organização enquanto objeto, o foco da análise procura iluminar as caraterísticas (como a gíria e o jargão profissional) discursivas, colocando num plano secundário de estudo as organizações. Nesta linha de pensamento, elas funcionam como os contextos diferenciados — “a organização como caixa-preta” (Fairhurst & Putnam, 2010, p. 113) — no seio dos quais ocorre o discurso, de que as investigações de Taylor (1987) e de Gordon (1983), cuja atenção se focou nos discursos, respetivamente, da área financeira e do universo hospitalar, são dois bons exemplos.

No segundo caso, a organização é “retratada como separada das ações dos membros” (Fairhurst & Putnam, 2010, p. 113) e a relação indivíduo-organização é entendida como um processo que se materializa de cima para baixo. Como tal,

nem o discurso (a microatividade dos atores sociais) nem a organização (a macroatividade) são problematizados um em relação ao outro; por isso, os pesquisadores têm pouca motivação em enxergá-los de qualquer outra maneira senão separados, mesmo que em interação. A distinção entre ação e estrutura também se mantém porque a organização é, de facto, retratada como separada das ações de seus membros (Fairhurst & Putnam, 2010, p. 116).

No âmbito das abordagens sobre o discurso avultam, ainda, as posição de teóricos como Alvesson & Kärreman (2000) e Fairclough (1993) cujo entendimento contempla, embora diferenciado-os, os conceitos de discurso e Discursos, atitude de que Fairclough & Wodak (1997) se afastam, uma vez que optam pelo emprego deste último. Estes estudiosos, no entender de Fairhurst & Putnam (2010)

traçam padrões linguísticos através de amplas arenas contextuais, em vez de realizarem microanálises de talhadas do discurso usado em reuniões ou entrevistas. Essa inabilidade de descrever e detalhar padrões de linguagem leva alguns analistas a alegar, pejorativamente, que os estudos críticos de discurso são «discursite» (p. 117)

Em contrapartida, assinalam as mesmas autoras, a adoção do conceito de Discursos acaba por preencher “uma lacuna nos estudos de linguagem tradicionais” (Fairhurst & Putnam, 2010, p. 118), uma vez estes não terem em conta o papel desempenhado pelas estruturas institucionais e culturais na construção discursiva. Daí que a “mudança de discursos para Discursos visa tratar os macroprocessos do discurso que abrangem as microações” (Fairhurst & Putnam, 2010, p. 118). Porém, ao adotar tal atitude, a “organização enquanto

objeto” abre a porta a uma crítica importante: “menospreza o poder formativo do discurso em moldar organizações” (Fairhurst & Putnam, 2010, p. 118).

Tal reparo já não o encontramos na perspectiva que entende a “organização como em permanente estado de constituição”, uma vez que ela, ainda segundo as mesmas autoras cujo pensamento temos estado a seguir,

não apenas trata o discurso como linguagem em uso, mas também tem foco nos Discursos que residem nos sistemas de poder e conhecimento por meio de crenças momentâneas, ideologias e práticas da organização (Fairhurst & Putnam, 2010, p. 119).

Quer isso dizer que ao contrário do que se passa na “organização enquanto objeto”, na perspectiva da “organização como em permanente estado de constituição”, a relação indivíduo-organização processa-se de baixo para cima, o que significa que estamos perante um modelo em que a pessoa tem um papel-chave na criação da organização. O seu foco reside no conhecimento, naquilo que os atores sociais sabem, o que reforça a ideia caracterizadora desta orientação, segundo a qual o discurso pré-existe às organizações e em que é o uso da linguagem, através das suas formações discursivas, que permite e viabiliza o processo operativo do organizar. Acresce, ainda, que a “organização como em permanente estado de constituição” considera que “o potencial organizador do discurso ou Discursos dos atores assume o lugar da organização” (Fairhurst & Putnam, 2010, p. 121)

Olhando para o exemplo de A Vida é Bela, reparamos que o discurso pré-existe, de facto à organização, assim como, depois, o “potencial organizador do

discurso” (Fairhurst & Putnam, 2010, p. 121) cujo ator, neste caso concreto, se chama António Quina, ocupa na realidade o lugar central da organização e, nos exemplos seguintes, do próprio discurso:

Eu vinha do marketing, onde conhecia muitas pessoas e quando comecei a desenhar os esboços do que viria a ser A Vida é Bela perguntei a opinião a várias pessoas do meio que invariavelmente me diziam que não gostavam e que era uma marca foleira e de um nível baixo; mesmo assim, eu tinha a marca no coração e assumi a marca. Hoje em dia as pessoas dizem que é uma marca genial¹²³ (Ana, outubro 1, 2008, p. 143-144).

Hoje em dia vives muito mais num mundo de sensações, de sensibilidades, de emoções do que num mundo de coisas. Tu estás farto de ter coisas. As coisas estão acessíveis em todo o lado, há crédito para tudo. Olhas para a tua casa e já não tens mais espaço para coisas, não lhes dás valor, não as usas, elas não fazem parte do teu imaginário, do teu mundo de recordações. As experiências e as sensações perduram. E é isso, percebes?¹²⁴ (“As pessoas ainda acham que sou maluco”, junho 24, 2007, p. 57).

Daqui resultam algumas observações, como o entendimento da organização enquanto processo dinâmico e o papel que os agentes desempenham “no *enactement* das dinâmicas do organizar” (Fairhurst & Putnam, 2010, p. 121), no sentido em que eles influenciam aquilo que Hosking (1988 *apud* Fairhurst & Putnam, 2010) designa como “um modelo suficiente de pessoa” (p. 121). A ser assim e à luz deste quadro de raciocínio, há como que uma junção ou

¹²³ *Luxury Travel & Safaris.*

¹²⁴ *Público-Pública.*

identificação entre a produção de sentido efetuada por esses mesmos agentes sociais e as suas ações, em cujo processo avulta, como referimos anteriormente, aquilo que tais agentes sabem.

Fairhurst & Putnam (2010) consideram, aliás, que

enquanto a pesquisa subsidiada pela teoria crítica tem seu foco nas preocupações sociais, políticas e económicas, frequentemente fora do nível de consciência dos atores sociais, a orientação da «organização como em permanente estado de constituição» incorpora contextos e restrições que os atores sociais reconhecem e usam nas dinâmicas do organizar (p. 121).

Uma das questões que a perspectiva da “organização como em permanente estado de constituição” propõe é a mudança do conceito de “organizing” para organização, embora os estudiosos que “utilizam essa orientação normalmente supõem que, ao longo do tempo, a agregação ou síntese de formas discursivas no *micro-organizing* produz a (macro)organização” Fairhurst & Putnam, 2010, p. 122). Tal não impede, todavia, que subsistam nítidas dificuldades na clarificação e, por vezes, observação, da mudança do “organizing” e dos modos como a fala cria estruturas sociais, para a forma social complexa de “organização”. McPhee & Zaugg (2000) admitem, aliás, a presença do “organizing” e que este pode sempre ocorrer face à ausência de uma entidade formalmente estruturada, ou seja uma organização. No fundo, trata-se de estabelecer uma diferenciação entre um processo meramente interativo — podendo ser informal do ponto de vista da sua estruturação — e um que se processa no âmbito de padrões formalmente estruturados e, nessa medida, configura o conceito de organização.

A nosso ver não nos parece, todavia, despropositada a presença ou coexistência das duas noções. Prosseguindo na análise das práticas comunicativas de A Vida é Bela, reparamos que a empresa, por norma através de António Quina ou de notas à imprensa ou da promoção de pequenos eventos com efeito mediático, balança entre o *organizing* e a organização, consoante as circunstâncias e os processos de comunicação (mais informais ou mais estruturados) que entende mais adequados em cada momento e de acordo com o tipo de produtos ou experiências que pretende divulgar. Basta olhar, de resto, para a diversidade de exemplos que temos vindo a inserir neste trabalho, para facilmente concluirmos o que afirmamos e que o tópico seguinte nos ajuda a entender melhor.

4.9 Organização alicerçada na ação

A “organização alicerçada na ação”, por sua vez, admite e concebe os conceitos de “organizing” e de “organização” de forma unificada. Neste caso, “as organizações emergem como sistemas sociais reproduzidos continuamente” e a relação indivíduo-organização surge “de dentro”, uma vez que o modelo de pessoa é “um componente ativo de modelo de organização” (Fairhurst & Putnam, 2010, p. 113). Por outras palavras, a agência, do ponto de vista da estrutura em ação, não é, como nas outras perspetivas anteriores, sujeita, respetivamente, a forças organizacionais de cima para baixo ou de baixo para cima, mas sim concebida e entendida “de dentro”. Assim sendo, a agência assume-se como um componente ativo da estrutura.

É justamente a este tipo de comportamento que nos referíamos ainda agora, quando expressávamos a nossa ideia de que A Vida é Bela reúne, no seu seio ou, talvez melhor, no seu plano de afirmação pública, ou seja, de comunicação, a junção dos conceitos de *organizing* e de organização, porquanto toda a sua prática comunicativa e de institucionalização de sentido colocam a empresa como uma “organização alicerçada na ação”, nos exatos termos em que Fairhurst & Putnam (2010) no-los apresentam.

Na abordagem que realizam sobre esta temática, Fairhurst & Putnam (2010) recorrem a Boden (1994) e Latour (1994) para melhor explicitarem, na diversidade das teorias, a noção de agência e, assim, situarem, igualmente, o seu pensamento. Assim, retomamos a ideia consagrada por Boden (1994), para quem a noção de agência contempla “as ações e inações de atores sociais que são sempre e em todo o momento confrontados com escolhas e condições específicas” (Latour, 1994 *apud* Fairhurst & Putnam, 2010, p. 129).

Na teoria Actor-Network, a agência não se encontra no sujeito humano nem no objeto, e sim no híbrido formado pela mediação conjunta entre as estruturas/propriedades embutidas dos objetos e as intenções/objetivos dos sujeitos (Latour, 1994 *apud* Fairhurst & Putnam, 2010, p. 129).

Tais abordagens são, ainda, complementadas, digamos assim, na complexidade das respetivas pesquisas, pela teoria da estruturação (Giddens, 1979, 1984), segundo a qual a estrutura é o resultado do agir humano, o que significa que existe uma certa preponderância da ação sobre a estrutura. O afloramento que aqui fazemos destas teorias justifica-se apenas para recentrar,

à luz da perspectiva da organização alicerçada na ação, o papel e relação da agência versus estrutura e como tal comportamento é relevante, sobretudo quando atende de forma especial, como é o caso, a considerar as organizações intimamente ligadas às práticas sociais.

As organizações como construções discursivas são-nos, pois, apresentadas segundo três grandes orientações, as quais constituem um contributo relevante na compreensão da relação complexa entre discurso e organização. Acresce, ainda, que a possibilidade de se poder adotar ou usar complementarmente as perspectivas em causa, apenas favorece o nosso entendimento acerca daquela mesma relação. Evidentemente que ao se considerar a organização como uma construção discursiva estamos perante um elemento agregador, unificador para as três abordagens, embora seja, igualmente notória, a presença de claras diferenças entre elas, quando as observamos comparativamente e vemos que há formas distintas pelas quais a organização é alcançada discursivamente (Fairhurst & Putnam, 2010).

Daí que as mesmas autoras considerem que “isso representa uma nova maneira de formar um conjunto geral de descobertas para um estudo sobre discurso ou um programa de pesquisa” (Fairhurst & Putnam, 2010, p. 134), sem iludirem, todavia, que “o perigo é que as perspectivas contrastantes serão vistas como meras metodologias, e não como teorias com comprometerimentos ontológicos concorrentes que requerem articulação, análise e uma saudável polémica” (Fairhurst & Putnam, 2010, p. 134).

Compreender a profundidade dos conceitos e o relacionamento interativo entre eles constitui, no fundo, a principal e inacabada tarefa de qualquer pesquisa.

No caso das organizações e dos seus processos comunicacionais, importa atender à produção de sentido entre os atores em jogo, analisada que já foi a relação e o papel da Comunicação e do Discurso e as organizações como construções discursivas. Regressando uma vez mais a Marchiori et al. (2010), como levados a dizer que

o evento comunicacional requer processos que construam e reconstruam o conjunto de saberes que são promovidos pelos próprios seres humanos nos seus processos de complexidade interacional, o que necessariamente envolve a produção de sentido entre os interlocutores e o entendimento das falas, da linguagem, dos textos, enfim dos diferentes discursos que promovam o que podemos entender como organização na sociedade contemporânea (pp. 233-234).

As organizações, a par da sua estrutura formal e institucional, não podem viver sem uma “construção de sentido” na aceção que Weick (1995) nos propõe; ou seja, sentido é o que as organizações constroem e elaboram como experiência com base nas múltiplas referências com que interagem e nos quadros e ambientes plurais e diversos em que estão inseridas. Criar sentido, em Weick (1995), diz respeito às formas como as pessoas geram o que interpretam:

Sensemaking is about the ways people generate what they interpret. (...) Sensemaking, therefore, differs from interpretation in ways such as these. Sensemaking is clearly about an activity or a process, whereas interpretation can be a process but is just as likely to describe a product. It is common to hear that someone made «an interpretation». But we seldom hear that someone made «a sensemaking». (...) A focus on sensemaking induces a mindset to focus on process, whereas this is less true with interpretation (p. 13)

Construção de sentido e interpretação são, no entanto, atividades distintas para Karl Weick, ainda que o mesmo autor não deixe de estabelecer uma relação entre elas, por entender que para construir é preciso, antes de mais, interpretar outros sentidos instituídos ou atender a sinais que estejam presentes. É sobre estes tópicos e reflexões que nos vamos ocupar no capítulo seguinte.

5 A CONSTRUÇÃO DE SENTIDO EM KARL WEICK

A comunicação e a construção de sentido implicam ação (Weick, 1995) e, nessa perspectiva, é importante observar a ação organizacional da empresa A Vida é Bela no processo de construção de sentido, através dos *media*. Para isso, vamos seguir o pensamento de Weick (1995) enquanto veio central do processo e do conceito de “sensemaking”, sem deixar de referir o entendimento que outros autores — Louis (1980), Thomas, Clark & Gioia (1993), Feldman (1989) e Sackman (1991) — têm sobre a mesma matéria.

Acolhendo a ideia de que todas as situações são objeto de uma elaboração, de uma construção, uma vez que há elementos que são sobrevalorizados e outros secundarizados, o que implica um processo de construção de sentido, é objetivo do presente capítulo comprovar como essa mesma construção de sentido de A Vida é Bela se verifica, enquanto criadora de uma identidade e conhecimento que se transmite, no sentido de fornecer um quadro de percepção de uma dada narrativa.

Finalmente, mas não menos importante, constatar-se-á, ainda, como a construção de sentido promovida e dinamizada por A Vida é Bela atende à especificidade e influência de cada órgão de comunicação, tendo em conta a finalidade de cada ação comunicativa.

5.1 Verdade e plausibilidade

A verdade tem de ser plausível? A resposta a esta pergunta, aparentemente estranha ou sem sentido, introduz-nos no universo da construção de sentido elaborada por Weick (1995), uma vez que, à luz do seu pensamento, a ideia de plausibilidade é absolutamente crucial: “The point we want to make here is that sensemaking is about plausibility, coherence, and reasonableness. Sensemaking is about accounts that are socially acceptable and credible” (p. 61).

A ideia chave deste fragmento reside no facto de o investigador citado sobrepor a noção de plausibilidade à de verdade. Ou seja, não basta a um acontecimento ser verdadeiro, ele precisa ser plausível, porque podemos ser confrontados com um evento/acontecimento que seja tão inaceitável ou implausível, que chegamos a rezear dar conta dele, com medo que não se acredite no que é dito.

No fundo, como o próprio autor refere, é como se as pessoas dissessem para si mesmas que, face à ausência de plausibilidade do evento em causa, este não pudesse ter acontecido e, nessa medida, a sua narrativa, a sua construção de sentido, é recusada por falta de credibilidade ou pela impossibilidade de ele ter ocorrido, justamente por ele não ser plausível. Mesmo que seja verdadeiro.

O ponto de partida de Weick (1995) é o síndrome da criança alvo de maus tratos. Para isso, remonta aos exemplos apresentados pela primeira vez pelo radiologista pediatra, John Caffey, que, em artigo publicado em 1946, dava conta de seis casos em que os pais de crianças silenciaram os motivos que lhes provocaram lesões apenas detetáveis através de exame de Raio X. Nada

de muito relevante se passou, a este respeito, na década seguinte, salvo alguns artigos avulsos que nada adiantaram de substancial sobre a matéria. Só em Outubro de 1961, o painel intitulado “Síndrome da criança maltratada”, no âmbito de um congresso da Academia Americana de Pediatria, tornou um facto até então silenciado e pouco plausível, em algo surpreendentemente novo. Rapidamente foram identificados, em vários Estados, perto de oito centenas de situações de maus tratos e a reacção pública que se seguiu obrigou a que, daí em diante, todos os casos suspeitos fossem notificados. Resultado: em 1967, quando já havia melhores e mais afinados canais de comunicação, estima-se que tenha havido sete mil casos de maus tratos, números que subiram em flecha — 60 mil casos — em 1972, e para os 500 mil em 1976 (Westrum, 1982, p. 392 *apud* Weick, 1995).

A partir da análise do “Síndrome da criança maltratada”, Weick (1995) pergunta-se em que é que tal acontecimento pode ser um exemplo de construção de sentido, dando de imediato um conjunto de explicações que, como iremos ver, fazem parte das características que informam a construção de sentido:

First, someone notices something, in an ongoing flow of events, something in the form of a surprise, a discrepant set of cues, something that does not fit. Second, the discrepant cues are spotted when someone looks back over elapsed experience. The act of looking is retrospective. Third, plausible speculations (e.g., parents fail to realize severity injuries) are offered to explain the cues and their relative rarity. Fourth, the person making the speculations publishes them in a tangible journal article that becomes part of the environment of the medical community for others. He or she creates an object that was not «out there» to begin with but now is there for the noticing. Fifth, the speculations do not generate widespread

attention right away because, Westrum noted, the observations originated with radiologists who have infrequent social contact with pediatricians and families of children. Such contacts are crucial in the construction and perception of problems. And sixth, this example is about sensemaking because issues of identity and reputation are involved (Weick, 1995, p. 2)

Uma das ideias centrais que podemos, desde já, extrair a partir deste fragmento, é que se nada se sabe sobre um determinado acontecimento então é porque ele não acontece, não existe. E não existe porque lhe falta, muitas vezes, a plausibilidade do pensamento dominante. Embora a um outro nível, ocorre-nos estabelecer uma certa equivalência com o conceito de “espiral do silêncio” proposto por Elisabeth Noelle-Neumann (1995), segundo o qual, sumariamente, quanto mais minoritária for uma opinião dentro de um dado contexto social (e político) menor é a sua possibilidade de se manifestar publicamente e, por conseguinte, ser alvo de mediatização.

A ideia de plausibilidade, ou ausência dela, na perspetiva de um dado evento ou acontecimento ser aceitável ou não, remete para o conceito de confiança e de segurança. Ou seja, não lhe basta ser verdadeiro, é necessário que ele seja verosímil, plausível, de forma a que ao ter acontecido se possa proceder à sua narrativa, isto é, a uma construção de sentido.

No caso de A Vida é Bela, tal aspeto é particularmente visível na fase final da vida da empresa, quando, à semelhança do que se passou com o síndrome da criança de que nos fala Weick (1995), só com o avolumar das queixas apresentadas pelos consumidores junto da DECO, é que esta decidiu tornar pública uma questão que há muitos meses já existia e era verdadeira. Mas não

era plausível, porque a imagem pública de A Vida é Bela contrariava o sentido dessas queixas:

Desde 2011, a DECO recebeu 279 reclamações relativas a empresas que vendem vouchers de experiência de lazer e turismo. «Isto dos vouchers d’A Vida é Bela faz-nos parecer marginalizados, como se fôssemos uns pedintes à procura de esmola», reclamava em Fevereiro deste ano, António Almeida Oliveira, na rede social de consumidores Portal da Queixa¹²⁵ (Garcia, agosto 10, 2012, p. 27).

Este excerto de uma notícia do semanário *Sol*, de Agosto de 2012, refere uma citação tornada pública seis meses antes. Contudo, só na segunda metade de 2012 se fica a saber e pela primeira vez, porque se trata, na realidade, da primeira notícia¹²⁶ sobre o assunto, que à DECO

chegaram em 2011, 147 reclamações (...) e que este ano o número de queixas é já de 132, sendo que a maioria das reclamações diz respeito à empresa A Vida é Bela¹²⁷ (Garcia, agosto 10, 2012, p. 27).

¹²⁵ *Sol*.

¹²⁶ Na sua edição de 15 de julho de 2012, p. 14, o *Diário de Notícias* publicava uma notícia com o título, “Quando as boas experiências tardam a sair do papel”, na qual dava conta de que a DECO tinha recebido, desde o início do ano, 132 reclamações, sendo que A Vida é Bela aparecia como sendo a empresa menos visada em termos de queixas — apenas 19. Por outro lado, o tom da notícia é muito genérico e não deixa, ainda, de inserir uma peça complementar (em caixa) à notícia principal, em que é salientado o facto de se tratar de um mercado em expansão. Entendemos, por isso, que a primeira notícia que verdadeiramente põe em causa o negócio dos *vouchers* e, em especial, a credibilidade de A Vida é Bela, é a peça do semanário *Sol* (Garcia, agosto 10, 2012, p. 27).

¹²⁷ *Ibidem*.

A mesma notícia refere, aliás, o caso de um consumidor que tentou, sem sucesso, marcar e usufruir dos *vouchers* que tinha:

Numa das unidades hoteleiras disseram-lhe mesmo que não queriam trabalhar mais com A Vida é Bela, aludindo que a empresa estaria com pagamentos em atraso. «No hotel falaram comigo como se estivessem perante um cadastrado»¹²⁸ (Garcia, agosto 10, 2012, p. 27).

Não obstante a relevância jornalística que tal caso deveria suscitar, acrescida da circunstância de a empresa em causa e os produtos e projetos a ela associados terem sido objeto, desde 2005, de uma grande exposição mediática, fruto de 2396 peças, entre notícias, reportagens e entrevistas (só na Imprensa) com António Quina, proprietário e fundador de A Vida é Bela, o certo é que foram precisos mais dois meses para que o assunto voltasse a ser notícia. Só a 15 de outubro é que oito jornais deram conta, pela primeira vez, de dificuldades e de *vouchers* de A Vida é Bela que haviam sido recusados. Das notícias publicadas, seis circunscreviam-se a uma discreta Breve de meia-dúzia de linhas, uma vez que apenas *Jornal de Notícias* (embora circunscrito ao texto da LUSA) e *Diário de Notícias* deram o devido destaque ao assunto:

“as queixas não são de agora, mas estão a agudizar-se: parceiros não aceitam vales de desconto porque não lhes pagam”¹²⁹ (Guerra, outubro 15, 2012, p. 32), quando três meses antes tudo parecia correr pelo melhor:

¹²⁸ *Ibidem*.

¹²⁹ *Diário de Notícias*.

A Vida é Bela comemora 10 anos e anuncia já ter vendido mais de 3,5 milhões de presentes-experiência. A primeira década de existência da empresa criada por António Quina «funde-se com o surgimento do mercado das experiências em Portugal. A Vida é Bela teve, ao longo dos anos, um papel crucial no incremento do sector turístico, criando um novo paradigma no mercado¹³⁰ (“Em 10 anos: a “vida é bela” vende mais de 3,5 milhões de presentes *experiência*”, julho 1, 2012, p. 9).

Não obstante a saída da primeira onda de notícias, em outubro, que davam conta das dificuldades que a empresa estaria a sentir, o semanário *Expresso* dá início, na sua edição de 3 de novembro de 2012, de uma colaboração com a Vida é Bela, materializada na oferta de uma série de *vouchers*, sob o signo, “Com o Expresso a Vida é Bela” (“Com o Expresso a Vida é Bela”, novembro 3, 2012, p. 144).

No mês seguinte, quatro Breves de meia-dúzia de linhas todas publicadas a 10 de novembro nos seguintes jornais: *Jornal de Notícias* (“A empresa “A vida é bela” suspende actividade”, 2012, p. 6), *Diário de Notícias* (Rito, 2012, p. 48), *A Bola* (“A Vida é Bela”, 2012, p. 44), *Expresso* (“A Vida é Bela suspende actividade”, 2012, p. 48) e no *Correio da Manhã* (“Vida é Bela fecha”, 2012, p. 47) noticiavam a suspensão de atividade da empresa e a existência de 189 reclamações junto da DECO. Ao fim de anos (2005-2012) de cobertura jornalística e de uma exposição mediática avaliada em 28 milhões de euros¹³¹, através das quais se promoveram sonhos, experiências e um estilo de vida ligado ao prazer e ao luxo, e de notícias que davam conta de uma faturação da

¹³⁰ *Viajar*.

¹³¹ O valor em causa refere-se ao “Advertising Value Equivalency”, conceito que introduzimos e explicamos no capítulo 1 do presente trabalho. Recordamos que o valor estimado para no setor da imprensa foi de 13 milhões de euros.

ordem dos 40 milhões¹³² de euros em 2011 (ano em que conquistou também o prémio de produto do ano) a que correspondeu “um crescimento de 30%¹³³”, (Antunes, março 3, 2012, p. 33), os derradeiros suspiros do “Império dos sonhos”, como lhe chamou o diário *i* (Ramos, novembro 22, 2012b, p. 28) não mereceram mais que um punhado de discretas Breves¹³⁴. Apenas o *i* voltou ao tema, dedicando-lhe duas páginas, ao longo das quais fez o historial de crescimento e queda da empresa (Ramos, novembro 22, 2012b, pp. 28-29). *Correio da Manhã* (Mateus, novembro 25, 2012, p. 41) e *Lux* (Ribeiro, novembro 26, 2012, p. 44) acabaram por ser os títulos que mais destaque deram naquelas edições ao encerramento de A Vida é Bela, mas o foco noticioso está centrado no estilo de vida de António Quina, no seu casamento e vida no Brasil. Ou seja, na parte mais social.

Do lado das televisões, o assunto foi tema nos principais noticiários da *TVI* e *TVI 24* (Alagoa, outubro 15, 2012), assunto que foi repetido no dia seguinte nos mesmos canais. A *RTPI*, *RTP* e *RTP2* (Ferreira, outubro 16, 2012), deram atenção ao assunto embora com destaques diferentes (a *RTP* limitou-se a passar a notícia no seu bloco matinal *Bom Dia Portugal*). Na *S/C* surge a 19 de novembro de 2012, no *Primeiro Jornal* (Oliveira, S. S. 2012), peça que é depois

¹³² Uma notícia do mesmo jornal, *Expresso*, da edição de 24 de Agosto de 2013 (Nunes, p. 12) refere: “A Vida é Bela faturou 46 milhões de euros em 2011 e um ano depois entrou em espiral descendente que culmina agora. O *Expresso* não conseguiu contactar António Quina, que vive no Brasil desde 2011”. É nesta mesma edição que se dá notícia do fim irreversível da empresa.

¹³³ *Expresso Economia*.

¹³⁴ *Jornal de Notícias* (A empresa “A vida é bela” suspende actividade, p. 6), *Diário de Notícias* (Rito p. 48), *Correio da Manhã* (Vida é Bela fecha, p. 47), *Expresso* (A Vida é Bela suspende atividade, p. 48), *A Bola* (A Vida é Bela, p. 44) publicam nas suas edições de 10 de novembro de 2012 uma Breve dando conta da suspensão de atividade de A Vida é Bela. A fonte da notícia é a empresa que, através da Agência de comunicação que trabalhava para ela, faz chegar um pequeno comunicado às redações, justificando a atitude face às “condições duras do mercado”.

repetida no dia seguinte na *SIC* e *SIC Notícias*, na Edição da Manhã (às 7.21h). Desta vez, a fonte e as declarações já não pertencem a António Quina, mas a uma representante da DECO, fonte institucional responsável pela publicitação do caso, quando disponibilizou as primeiras informações para os *media*, em agosto de 2012. Pelo meio, *Expresso Economia* (Mendonça, dezembro 15, 2012, pp. 22-24) e jornal *i* (Ramos, dezembro 18, 2012a, pp. 22-23) publicam extensas entrevistas a António Quina, onde ele explica as razões e responsabilidades (alheias, porque as justifica com a conjuntura económica) do fim de A Vida é Bela. Mas a estas entrevistas voltaremos mais adiante.

Quase um ano depois, na edição de 24 de agosto de 2013, o *Expresso Economia* (Nunes, 2013, p. 12) regressa ao assunto com algumas novidades, mas prefere optar por um título otimista e pela positiva, como se diz no universo do marketing — “Negócio de experiências recupera com o fim de A Vida é Bela” — secção em que a notícia de meia página nos informa que

esta semana, A Vida é Bela viu chumbado o plano de recuperação das empresas Maritz e Gift Voucher, através das quais eram emitidas as faturas e os vouchers, da marca criada por António Quina. O voto contra do BES, um dos maiores credores entre a banca, acabou por levar à inviabilização do plano de recuperação do negócio. No total são 1.500 credores de uma dívida de 13 milhões de euros que vai ficar por pagar¹³⁵ (Nunes, agosto 24, 2013, p. 12).

É caso para perguntar onde estava o jornalismo atento e questionador que, entre 2005 e outubro de 2012, tanto espaço e tempo dispensou aos projetos e

¹³⁵ *Expresso: Economia*.

produtos de A Vida é Bela, ouvindo sempre e unicamente a versão e a voz do responsável da empresa que, mercê de uma bem articulada estratégia de comunicação, ganhou um peso e influência junto dos *media* que se revelaram determinantes para a construção de sentido que eles fizeram da empresa. De tal modo, que quando surgiram as primeiras reclamações e queixas, apesar de verdadeiras e ajustadas, elas não tinham o índice de plausibilidade necessário para vingarem, face à imagem de sucesso da empresa que os *media* tinham instalado na esfera pública.¹³⁶

5.2 Olhares sobre o conceito de “sensemaking”

Regressando às explicações dadas anteriormente por Weick (1995) reparamos que elas configuram as sete características que compõem o seu conceito de construção de sentido: “identity, retrospect, enactment, social contact, ongoing events, cues and plausibility” (p. 3). Apesar disso, o mesmo investigador não deixa de se questionar sobre se tais eventos consubstanciam uma produção de

¹³⁶ Não deixa de ser ao mesmo tempo estranho e curioso notar que o fracasso de A Vila é Bela tenha praticamente sido ignorado pelos *media*. Porque é que uma empresa tão noticiada e objeto de uma cobertura jornalística tão grande e elogiada não mereceu, depois, o menor interesse jornalístico? Mais: porque é que uma empresa que apresenta uma faturação da ordem dos 40 milhões de euros, em 2011, o que representou um aumento de 30% face ao ano anterior, suspende a atividade 12 meses depois por dificuldades de pagamento e fecha com dívidas que ascendem aos 13 milhões de euros? As respostas a estas perguntas nunca foram procuradas pelos mesmos órgãos de comunicação social que tanto a promoveram e tanto espaço lhe dedicaram. António Quina escolheu dar duas entrevistas — *Expresso Economia* (Mendonça, dezembro 15, 2012, pp. 22-23) e ao jornal *I* (Ramos, dezembro 18, 2012a, pp. 22-23) — nas quais pede “humildemente desculpa”, dá a sua versão dos acontecimentos, mas não é convincente nas explicações do fracasso. As duas entrevistas publicam fotos de António Quina nos seus tempos áureos, logo, sorridente e feliz.

sentido organizacional. Isto é, para empregar as suas próprias palavras, “what makes these events organizational sensemaking?” (Weick, 1995, p. 3). Pois bem, é justamente o facto de o “síndrome da criança maltratada” ter sido descoberto e analisado num contexto organizacional através do trabalho cruzado e complementar entre pediatras e radiologistas, cujas rotinas estão unidas em redes de ação coletiva relativamente formais, segundo o olhar de Czarniawska-Joerges (1992), que leva Weick (1995) a dizer que tais eventos consubstanciam, na verdade, um exemplo de produção de sentido organizacional.

Importa, entretanto, explicitar qual o sentido do conceito de “sensemaking” em Weick e que nós, sempre que nos referirmos a ele em português, o traduzimos indiferenciadamente pelas expressões de “produção de sentido” ou “construção de sentido”.

Para Weick (1995),

the concept of sensemaking is well named because, literally, it means the making of sense. Active agents construct sensible, sensible (Huber & Daft, 1987, p. 154) events. They «structure the unknown» (Waterman, 1990, p. 41). How they construct what they construct, why, and with what effects are the central questions for people interested in sensemaking (p. 4).

Nem todos os investigadores coincidem, no entanto, na noção de “sensemaking. Louis (1980) entende o conceito de “sensemaking” como um processo de pensamento que utiliza processos e relações retrospectivas com o objetivo de explicar surpresas:

Sensemaking can be viewed as a recurring cycle comprised of a sequence of events occurring over time. The cycle begins as individuals form unconscious and conscious anticipations and assumptions, which serve as predictions about future events. (...) Interpretation, or meaning, is attributed to surprises...It is crucial to note that meaning is assigned to surprise as an output of sense-making process, rather than arising concurrently with the perception or detection of differences (p. 241).

A visão desta autora atribui relevância à socialização e à relação estreita entre a presença de estímulos nos trabalhos, em especial quando as previsões não se concretizam, o que nos leva a pensar que a produção de sentido, à luz do seu pensamento, tem uma relação com as expectativas existentes e/ou a sua não concretização. “To understand sensemaking is also to understand how people cope with interruptions” (Weick, 1995, p. 5). Daí que uma organização que tenha a expectativa de uma determinada mudança poder sentir-se ou ficar confundida se tal alteração não vier a concretizar-se.

Starbuck & Milliken (1988) atribuem igualmente especial atenção à presença do estímulo no trabalho, ao passo que outros autores como Thomas et al. (1993) também referenciados por Weick, entendem o conceito de “sensemaking” como a interação recíproca da busca de informação, atribuição de significado e ação, o que significa que o contexto examinado, a interpretação e as respostas associadas estão todas incluídas. Sackmam (1991) considera que “sensemaking” é um mecanismo que os membros de uma organização usam para atribuir sentido aos eventos e Feldmam (1989) entende-o como um processo de interpretação necessário aos membros de uma organização, no sentido de perceberem e partilharem o conhecimento acerca das características da respetiva organização.

5.3 A interpretação na ação organizacional

O que distingue, então, os conceitos de construção de sentido e de interpretação? Weick (1995) esclarece uma vez mais o campo em que situa o seu pensamento:

I contrast sensemaking with interpretation because interpretation is often used as a synonym for sensemaking, Such synonymous usage is not a blunder, but it does blur some distinctions that seem crucial if one wishes to understand the subtleties of sensemaking in organized settings. (...) Most descriptions of interpretation focus on some kind of text. What sensemaking does is address how the text is constructed as well as how it is read. Sensemaking is about authoring as well as Reading (pp. 6-7).

A construção de sentido apresentada por Weick (1995) inscreve-se no entendimento que Ricoeur (1996) faz sobre as mesmas matérias (abordadas no capítulo 4) quando ele discorre sobre os conceitos de significado e significação, ao mesmo tempo que esclarece a sua posição face ao conceito de interpretação, o qual tem uma amplitude e complexidade inferiores ao “sensemaking”.

Em todo o caso, sempre que existe interpretação esta implica a presença e ação de um intérprete — o tal “descobridor de outros sentidos instituídos” (Andrade, 2000, p. 4) — o que implica a existência de uma mediação que é realizada num dado contexto. Tal leitura não está imune, por seu lado, a relações de poder, o que significa que a maioria das interpretações envolve interesses (políticos ou outros), uso da retórica e persuasão. Quando a interpretação é inserida nos estudos organizacionais ela é muitas vezes

invocada, segundo Weick, (1995), porque “ambiguity and equivocation are seen as proeminent accompaniments of organizational action” (p. 7).

Karl Weick recorre, de resto, a March e Olsen para reforçar a sua perspectiva quanto ao papel que os atores das organizações representam na interpretação dos respetivos eventos, sem iludir, por outro lado, a presença, nessa leitura gerada no interior de uma organização, de um grau de ambiguidade característico a esse mesmo microcosmos. É, justamente, a extensão dessa ambiguidade e o desconforto que as pessoas sentem quando são confrontadas com ela, que leva March à seguinte argumentação:

organizational life is as much about interpretation, intellect, metaphors of theory, and fitting our history into an understanding of life as it is about decisions and coping with the environment (Weick, 1995, p. 8).

A interpretação ligada à ação organizacional ou, dito de outro modo, às ações dos seus membros, representa um aspeto relevante no âmbito dos processos comunicacionais e, em especial, ajuda-nos a perceber qual a sua função, contributo, presença ou ausência no processo de produção de sentido. No âmbito de um estudo realizado junto de 17 empresas têxteis da Escócia, com vista a perceberem a natureza da interpretação e o papel que ela assume, Porac, Thomas e Baden-Fuller’s construíram um estudo interpretativo baseado em quatro pontos:

1. Activities and structures of organizations are determined in part by micromomentary actions of their members.

2. Action is based on a sequence in which «individuals attend to cues in the environment, interpret the meaning of such cues, and then externalize these interpretations via concrete activities.»

3. Meaning is create when cues are linked with «well-learned and/or developing cognitive structures.»

4. People can verbalize their interpretations and the processes they use to generate them” (Weick, 1995, p. 8).

Tendo em conta esta grelha interpretativa, vamos observar como a ação organizacional, no processo de construção de sentido, é particularmente visível em todo o processo de comunicação através dos *media*, protagonizado por A Vida é Bela:

A Vida é Bela é pioneira mundial no desenvolvimento do experience marketing¹³⁷, reunindo num só guia, para particulares e empresas, mais de mil experiências, divididas por nove categorias: Top, Air, Zen, Speed, Natural, Water, Personal, Tasty, Escape e Kids. A empresa está também presente em Espanha e no Brasil¹³⁸ (“A “*vida é bela*” lança “*Pérolas a Porcos*””, junho 1, 2008, p. 9).

António Quina desenvolveu um viveiro onde cria, entre outros bivalves, ostras destinadas inicialmente a abastecer o novo espaço por si criado no espaço do hotel Vila Galé, Albacora, situado no Arraial Ferreira Neto, em Tavira¹³⁹ (R. C., julho 3, 2008, p. 12).

¹³⁷ Esta ideia de pioneirismo não corresponde à verdade. Porém, ela é frequentemente veiculada através do discurso dos *media*, embora nunca tal ideia seja resultado de uma citação de António Quina, dono e fundador de A Vida é Bela. Sobre o experience marketing, ver: Bernd Schmitt (1999) e Tynan & McKechnie (2009).

¹³⁸ Viajar.

¹³⁹ *Postal Algarve*.

O autor do projeto, António Quina, fundador de A Vila é Bela, diz que o Pérolas a Porcos (situado no hotel Vila Galé Albacora) tem objetivos claros: «democratizar o consumo das ostras, num ambiente descontraído e muito *cool*. O posicionamento *eco* do bar é o reflexo de todo o ambiente da ria Formosa, um paraíso algarvio que esperamos que se mantenha longe do forte crescimento imobiliário de outras regiões»¹⁴⁰ (Gonçalves, julho 12, 2008, p. 60).

Aberto há um mês e meio, Pérolas a Porcos resultou da parceria entre A Vida é Bela e o grupo hoteleiro Vila Galé, que veio democratizar o consumo do bivalve [ostra] que até aqui era produto de luxo nos melhores restaurantes franceses¹⁴¹ (“Petiscos à beira-mar”, julho 26, 2008, p. 22).

Renovar e alargar a gama, criar novas marcas e cobrir todos os segmentos é a estratégia de António Quina, que quer reforçar mais ainda a sua posição no Mercado de experiências.¹⁴² (Pinto, outubro 1, 2009, p. 72).

Lançado por A Vida é Bela, em outubro de 2009, o «Top Sensations» — que inclui a condução de um Ferrari 430F1 ou de um Lamborghini Gallardo em circuito, pelo preço inédito de 154.90 euros — tem sido um verdadeiro êxito de vendas¹⁴³ (“Condução de Ferrari e Lamborghini conquista portugueses”, fevereiro 22, 2010, p. 15).

Não se deixe enganar pela ideia de «silly season». O final de agosto pode ser uma panela de pressão pronta a explodir, entre a impaciência dos que ainda não foram de férias, a tensão dos que já voltaram mas só pensam em ir novamente e a perspetiva de uma «rentrée» difícil. Salva-se o sol que ainda aquece o tempo e os fins de semana que vão permitindo

¹⁴⁰ *Diário de Notícias*.

¹⁴¹ *Sol*.

¹⁴² *Marketeer*.

¹⁴³ *Global Notícias*.

alguns momentos de evasão. Para quem sonha com tranquilidade, o Cocoon Eco Design Lodges, na Comporta, oferece o cenário. São 30 hectares de verde, 12 pequenas casas de madeira, uma piscine biológica e uma horta à disposição dos hóspedes. Um ambiente em que o rustic não deve ser confundido com ausência de conforto¹⁴⁴ (Madeira, agosto 26, 2011, p.13).

Todos estes exemplos, além de reforçarem a ideia de participação ou, até, de co-produção, entre a empresa e os *media* na construção de sentido de A Vida é Bela através do discurso jornalístico, revelam a importância, como no estudo interpretativo que Porac, Thomas e Baden-Fuller's realizaram junto das 17 empresas têxteis escocesas, das ações pontuais dos membros da organização — nos exemplos referidos protagonizadas por António Quina.

Recuperando, ainda, a ideia de co-produção anteriormente referida, não podemos deixar de encontrar, por outro lado, nas interações entre A Vida é Bela e os *media*, uma aproximação ao conceito de “colaborative sensemaking” desenvolvido por Ntuen et al. (2006), no sentido da partilha do mesmo espaço (mediático). Weick (1995), por seu lado, também não deixa de contemplar essa mesma noção, mas distancia-se um pouco da posição de Ntuen et al. (2006), quando entende que tal sentido de colaboração ou colaborativo resulta de um processo sócio-cognitivo de criação de conhecimento acionável, em que os diversos atores possuem capacidades e perspetivas diferentes.

Paralelamente, a construção de sentido é melhor construída sempre que os sinais (“cues”) usados no processo comunicativo estabelecem uma relação ou são ligados a um processo de desenvolvimento de estruturas cognitivas; a

¹⁴⁴ *Diário Económico*.

partir do momento em que tais discursos e construção de sentido assumem um caráter público, isso vai permitir que cada pessoa e destinatário da comunicação mediada pelo campo jornalístico faça a sua própria interpretação, com base nas chaves informativas disponibilizadas e, nesse sentido, lhe dê o uso que melhor entender.

5.4 Interpretação *versus* construção de sentido

Tendo por referência a grelha de análise de Porac, Thomas e Baden-Fuller's, Weick (1995) vai, a partir dela, construir e cimentar o seu pensamento sobre a construção de sentido, diferenciado-a do conceito de interpretação. Centrando a sua observação na relevância que os sinais ("cues") e a relação entre eles assumem no estudo interpretativo anteriormente referido, o investigador norte-americano questiona-se acerca da presença deles e como foram selecionados de entre um fluxo contínuo de experiências. Considera, ainda, o mesmo autor, que não são visíveis as razões que explicam por que motivo as interpretações e os sentidos desses sinais se alteram em resultado de ações concretas. Onde, realça Weick (1995), começam a ser visíveis as diferenças entre a interpretação e o processo de construção de sentido:

the process of sensemaking is intended to include the construction and bracketing of the textlike cues are interpreted, as well as the revision of those interpretations based on action and its consequences. Sensemaking is about authoring as well as interpretation, creation as well discovery (p. 8).

No fundo, aquilo para que Weick nos alerta é para o facto de que as situações, como os problemas, são objeto de uma elaboração, de uma construção. Ou seja, para transformar uma situação problemática num problema — assinala Karl Weick (1995) — isso obriga a um processo de construção, porquanto os problemas não existem nem se apresentam como factos em si mesmos¹⁴⁵. Há elementos que são sobrevalorizados, outros secundarizados, logo, existe um processo de construção e decisão mental que vai determinar a forma como cada situação vai ser elaborada, mostrada e conduzida:

when we set the problem, we select what we will treat as the «things» of the situation, we set the boundaries of our attention to it, and we impose upon it a coherence which allows us to say what is wrong and in what directions the situation needs to be changed (Weick, 1995, p. 9).

Este processo de elaboração e decisão da construção de sentido colhe importantes contributos da teoria da dissonância cognitiva, ao abrigo da qual há, posteriormente à decisão, uma revisitação dos significados das decisões que tiveram consequências negativas. Esta operação visa, em suma, alterar de forma retrospectiva o significado da decisão e a natureza das alternativas que se colocavam¹⁴⁶. Um vasto campo na área dos estudos organizacionais, onde assumem particular relevo ideias como a motivação (Staw, 1977), justificação

¹⁴⁵ As teorias construtivistas do jornalismo filiam-se numa linha de investigação semelhante. Ao conceberem as notícias como construção, rejeitam a ideia de que os *media* noticiosos refletem a realidade, como antes defendia a teoria do espelho. Por um lado, as teorias construtivistas alertam para o papel da linguagem que, não sendo neutra, estrutura a realidade, através das notícias que são veiculadas; em segundo lugar, as notícias, sendo narrativas, são uma realidade construída e, nessa medida, dão uma versão do mundo e dos eventos que veiculam e a que prestam atenção.

¹⁴⁶ Sobre a teoria cognitiva da dissonância ver: Festinger (1957), Cooper e Fazio (1984).

(Staw, McKechnie & Puffer, 1993) e comprometimento (O'Reilly & Caldwell, 1981), entre outras, contêm influências claras da teoria da dissonância cognitiva, cujos traços essenciais podem ser assim esquematizados:

1. Sensemaking by justification, an idea that reflects an earlier emphasis on dissonance reduction by increasing the number of cognitive elements that are consistent with the decision;
2. Choice as the event that focuses sensemaking and justification, an idea that retains the emphasis on postdecision behavior;
3. Sensemaking by retrospect, an idea that retains dissonance theory's emphasis that postdecision outcomes are used to reconstruct predecisional histories;
4. Discrepancy as the occasion for sensemaking, an idea that restates dissonance theory's starting point, namely, action that follows from the obverse of cognitions held by the actor;
5. Social construction of justification, an idea that reflects dissonance reduction by means of social support and proselytizing;
6. Action shapes cognition, an idea that is a composite of items 2, 3, and 4 above". (Weick, 1995, p. 12).

Todos estes elementos anteriormente referidos têm importância para o processo da construção de sentido, que comporta, como na teoria da dissonância, as dimensões da justificação, da escolha, da construção social da justificação e a produção retrospectiva de sentido. Partindo de uma ideia-síntese que foi colher a Graham Wallas — “how can I know what I think till I see what I say” (Wallas, 1926, p. 106 *apud* Weick, 1995, p. 12), — Weick, que já desde os finais dos anos 70 do século passado vem produzindo estudos sobre a construção de sentido, realça a centralidade daquela frase, sustentando que ela reúne o essencial do seu pensamento sobre o “sensemaking”:

The recipe is about justification (my thoughts justify my earlier words), choice (I choose which words to focus on and which thoughts will explain them), retrospective sensemaking (I look back at what I said earlier from a later point in time when the talking has stopped), discrepancies (I feel a need to see what I say when something doesn't make sense), social construction of justification (I invoke the thoughts I have been socialized to label as acceptable), and action as the occasion for sensemaking (my act of speaking starts the sensemaking process (Weick, 1995, p. 12).

Os alicerces conceituais sobre os quais se edifica e desenvolve o processo de construção de sentido e sobre cujas características nos debruçaremos mais adiante, mostram-nos, pois, que há um conjunto de elementos que o distinguem do conceito de interpretação. “The key distinction is that sensemaking is about the ways people generate what they interpret”, sustenta Weick (1995, p. 13), para quem a construção de sentido implica ação e, nesse sentido, atribui especial relevo aos sinais que são interpretados e reinterpretados. Isto é, o processo assume um protagonismo bem maior que os resultados, no sentido em que o foco principal da atenção está centrado na construção de sentido, atitude que não tem a mesma correspondência no plano da interpretação. Também por esse motivo, segundo Weick (1995), existem diferenças assinaláveis entre os dois conceitos:

The act of interpreting implies that something is there, a text in the world, waiting to be discovered or approximated. Sensemaking, however, is less about discovery than it is about invention. (...) Thus, the concept of sensemaking is valuable because it highlights the invention that precedes interpretation. It is also valuable because it implies a higher level of engagement by the actor. Interpretation connotes an activity that is more detached and passive than the activity of sensemaking (pp. 13-14).

Neste quadro de raciocínio, a produção de sentido não encara a realidade e os eventos como algo garantido, dado ou definitivo, porquanto tal implica um processo de (re)construção nos termos anteriormente referidos. Por outro lado, ao passo que os textos e os jogos de linguagem são metáforas para a interpretação, a construção de sentido focaliza-se no que é dito, porque o seu objetivo é ser entendido do ponto de vista literal, nunca metaforicamente; como no exemplo que segue:

Numa sociedade cada vez mais consumista como a dos nossos dias, a procura de prenda ideal chega-se a tornar numa missão arriscada. Qualquer data especial requer hoje um presente e até as menos especiais são assinaladas com a dita troca de embrulhos. (...) Foi a pensar nessa procura de originalidade e num novo paradigma do turismo que a empresa A Vida é Bela concebeu em 2002 um conceito diferente de presente. As prendas materiais deram lugar à oferta de experiências¹⁴⁷ (“A vida é bela nos Açores”, janeiro 10, 2011, p. 11)

5.5 Caraterísticas da construção de sentido

No processo de construção de sentido, tanto os indivíduos como as empresas colocam-se sempre as mesmas perguntas: o que é “isto” para mim?, o que ganho ou perco com “isto”?, que satisfação ou insatisfação me traz? Na linha de autores da esfera interpretativista como Schutz, Goffman & Garfinkel, Karl Weick (1995) identifica sete caraterísticas ou propriedades, segundo a sua

¹⁴⁷ *Atlântico Expresso*.

própria expressão, relativamente à construção de sentido: Criar sentido é construir uma identidade; Essa construção é sempre retroativa; Realiza-se através da ação e do discurso performativos, ou seja, capazes de criar ambientes sensíveis (“enactment”); É realizada num contexto social; A criação de sentido reporta-se a eventos em curso (“ongoing events”); De onde se extraem sinais (“extracted cues”); Guia-se pela plausibilidade e não pela verdade¹⁴⁸.

Estas propriedades, que integram a generalidade dos estudos sobre construção de sentido nas organizações, estão todas presentes no trabalho realizado por Porac, Thomas e Baden-Fuller’s junto de 17 empresas têxteis da Escócia — ao qual já fizemos, aliás, referência —, que constitui um exemplo clássico de análise. Seja como for, Weick (1995) adverte-nos para o facto de tais características deverem ser entendidas preferencialmente como “guidelines” de análise aos processos de construção de sentido, em vez de as encarmos como princípios inamovíveis e alvo de permanentes testes com vista a confirmar a sua validade. É, pois, dentro de uma perspetiva orientadora que tais propriedades devem ser vistas e é nesse sentido que as vamos aqui abordar.

¹⁴⁸ As sete propriedades são assim identificadas por Weick (1995, pp. 61-62): “1.Identity: the recipe is a question about who I am as indicated by discovery of how and what I think; 2.Retrospect: to learn what I think, I look back over what I said earlier; 3. Enactment: I create the object to be seen and inspected when I say or do something; 4. Social: what I say and single out and conclude are determined by who socialized me and how I was socialized, as well as by the audience I anticipate will audit the conclusions I reach; 5. Ongoing: my talking is spread across time, competes for attention with other ongoing projects, and is reflected on after it is finished, which means my interests may already have changed; 6. Extracted cues: the «what» that I single out and embellish as the content of the thought is only a small portion of the utterance that becomes salient because of context and personal dispositions; 7. Plausibility: I need to know enough about what I think to get on with my projects, but no more, which means sufficiency and plausibility take precedence over accuracy”.

5.5.1 Criar sentido é construir uma identidade

Todo o processo precisa e inicia-se com um produtor de sentido (“sensemaker”). Quer isto dizer, portanto, que o estabelecimento — e a sua continuidade — de uma identidade é uma questão central no processo de construção de sentido. “Depending on who I am, my definition of what is «out there» will also change”, sustenta, a este respeito, Weick (1995, p. 20) que, recorrendo à teoria da auto-representação cultural desenvolvida por Erez & Earley (1993), alarga a dimensão do “eu” — que ele entende ser crucial — para um corpo operativo mais vasto com vista a servir três objetivos ou necessidades, assim classificadas: auto-valorização, auto-eficácia e auto-consistência. Porém, a questão central do “eu” enquanto identidade e construtor de sentido permanece intocável e insubstituível em Karl Weick (1995):

The sensemaker is himself or herself an ongoing puzzle undergoing continual redefinition, coincident with presenting some self to others and trying to decide which self is appropriate (p. 20).

Esta questão do “eu” enquanto construtor de sentido é particularmente visível através da comunicação sobre a empresa que nos chega através dos *media* e é totalmente assumido por António Quina:

Eu tenho uma liberdade enorme de pensamento e não sou uma pessoa nada objetiva, deixo os sonhos evoluir de acordo com o estado de espírito, porque uma mesma pessoa tem sonhos que variam ao longo do dia, do ano ou da vida¹⁴⁹ (Ana, outubro 1, 2008, p. 142).

Rodeei-me numa equipa muito pequena, três, quatro pessoas que de resto ainda estão comigo hoje e fizemos o princípio d'A Vida é Bela. A nível internacional os modelos eram muito embrionários; posso, aliás, dizer que eu faço parte de um leque de três, quatro pessoas que iniciamos este processo das experiências a nível mundial¹⁵⁰ (Ana, outubro 1, 2008, p. 145).

A ideia. O projeto. O negócio. Os parceiros e os potenciais clientes, mas se não tivermos uma marca que faça sentido desde o princípio, será muito difícil de dizermos ao mundo que existimos e mais ainda mantê-la à tona da água¹⁵¹ (Quina, janeiro 28, 2011, p. 40).

Mas essa projeção do “eu”, no que se refere a António Quina na qualidade de mentor de A Vida é Bela, é também, como nos processos de comunicação e discursivos da empresa, assumidos pela voz do jornalista e que constitui, também, um bom exemplo da construção de sentido auto-referencial:

Em menos de uma década, António Quina deixou de ser o tipo com uma ideia maluca e tornou-se um empresário de sucesso. Ele não gosta da palavra nem se identifica com o conceito, porque se vê mais como um tipo que experimenta ideias em vez de lucrar com as que dão certo. Mas, não há como negar, é exatamente o tremendo sucesso da empresa A Vida

¹⁴⁹ *Luxury Travel & Safaris.*

¹⁵⁰ *Idem.*

¹⁵¹ *Diário de Económico.*

é Bela que lhe permite finalmente soltar amarras e partir para as viagens da sua vida¹⁵² (Francisco, janeiro 8, 2011, p. 14).

Outros autores realçam, igualmente, a importância da identidade e da auto-consciência do construtor de sentido. Ring & Van de Ven, citados por Weick (1995), defendem que o “sensemaking” resulta da necessidade de os indivíduos terem uma identidade, ao passo que Chatman et al. (1986) ligam e relacionam a atividade individual em si mesma com a individual enquanto representativa de uma organização e, nessa medida, assume uma dimensão mais ampla:

The individual not only acts on behalf of the organization in the usual agency sense, but he also acts, more subtly, «as the organization» when he embodies the values, beliefs, and goals of the collectivity. As a result, individual behaviour is more «macro» than we usually recognize (Chatman et al., 1986, p. 211).

Sobressai desta posição, a ideia de que a construção de sentido é auto-referencial. Isto é, a produção de sentido realizada pelo “sensemaker” não pode ser nem é indiferente ou alheia ao que se passa à sua volta, ao contexto em que se situa, à noção sobre as consequências da sua ação. E mesmo quando aparentemente atua a título individual, o indivíduo está a agir em nome e no lugar da organização, assumindo e corporizando os seus valores, crenças e objetivos. É nesse sentido que vai uma vez mais o pensamento de Weick (1995):

¹⁵² Público: Fugas.

How can I know who I am until I see what they do? Something like that is implied in sensemaking grounded in identity. I make sense of whatever happens around me by asking, what implications do these events have for who I will be? What the situation will have meant to me is dictated by the identity I adopt in dealing with it. And that choice, in turn, is affected by what I think is occurring (pp. 23-24).

A construção de sentido não pode, pois, ser desligada das ideias de representação e de auto-referenciação. Ou seja, da ideia do “eu” e de quem “eu” represento, dimensões que, como vimos, dão cimento e sustento à construção de sentido baseada na construção da identidade — e que está presente nos processos de institucionalização de sentido, como vimos no capítulo 1.

Tal identidade, embora simbolizada no nome e nos valores veiculados por A Vida é Bela, está indissociavelmente ligada à auto-referenciação do seu estratega e proprietário, António Quina. Nesta perspetiva, sempre que ele aparece, dá a cara e encena as apresentações de novos produtos e projetos, sabe que a sua ação e atuação transcende, como anteriormente vimos com Chatman et al. (1986), a sua esfera individual — projeta um estilo de vida, uma forma de estar no mundo, um modo de viver.

5.5.2 Construção é sempre retroativa

Esta é uma característica central no processo de construção de sentido. A origem da ideia de construção de sentido retrospectivo remonta a Schutz (1967),

quando ele nos fala sobre a experiência significativa vivida, uma vez que, em seu entender, só é possível saber o que se está fazendo depois de o ter feito. No fundo, o que aquele autor, assim como Weick (1995) e Hartshorne (1962) sustentam, a este respeito, é que a realidade, o mundo que percebemos é sempre uma realidade passada, vivida. “If «memory» is defined as «experience of the past», then all perception... is a form of memory” sublinha Hartshorne (1962, p. 442). O mesmo, aliás, embora num outro contexto, já tinha sido observado pelo filósofo dinamarquês Soren Kierkegard, quando disse que a vida apenas pode ser compreendida retrospectivamente, embora deva ser vivida para a frente.

Ao trazerem para o centro do debate a experiência enquanto algo vivido e, portanto, possível de ser percebido retrospectivamente através da memória, os mesmos autores admitem que a construção de sentido processada nestes termos obedece e é fruto de uma escolha, de uma seleção, feita entre o fluxo contínuo das experiências vividas. Neste contexto, e porque, justamente, existem vários aspetos que são notados e diversamente valorizados, Weick (1995) considera que tal acontece pelas seguintes razões:

First, the creation of meaning is an attentional process, but it is attention to that which has already occurred. Second, because the attention is directed backward from a specific point in time (a specific here and now), whatever is occurring at the moment will influence what is discovered when people glance backward. Third, because the text to be interpreted has elapsed, and is only a memory, anything that affects remembering will affect the sense that is made of those memories. Fourth, the sequence, stimulus-response, can be a misleading analytical unit as we saw earlier in the example of juror decision making. Only when a response occurs can a plausible stimulus then be defined (pp. 25-26).

Mas se as ações, prosseguindo nesta mesma linha de pensamento, apenas são conhecidas depois de realizadas, poderíamos perguntar-nos se, assim sendo, não teriam todas o mesmo significado. Ora, o que se passa é que o que é determinante não é a experiência, mas a atenção que lhe é dada. “Meaning is not «attached to» the experience that is singled out. Instead, the meaning is in the kind of attention that is directed to this experience”, sublinha a este respeito Weick (1995, p. 26), para quem todo o ato reflexivo tem origem num aqui e agora onde as ações são visualizadas.

Os objetivos de cada ação e de cada projeto diferem, igualmente, entre si, o que motiva, por seu lado, diferentes graus de atenção e de significado também. Donde, a reflexão que se possa fazer deles pode não apenas ser, por vezes, sobrevalorizada, da mesma maneira, como refere Weick (1995), que a própria experiência vivida pode assumir várias formas de sentido e, nessa perspetiva, parecer equívoca. Daí entender que:

the important point is that retrospective sensemaking is an activity in which many possible meanings may need to be synthesized, because many different projects are under way at the time reflection takes place. (...) The problem faced by the sensemaker is one of equivocality, not one of uncertainty. The problem is confusion, not ignorance (Weick, 1995, p. 27).

A construção de sentido não está, por outro lado, dependente de mais e melhor informação, especialmente quando, como anteriormente é referido, o “sensemaker” enfrenta situações equívocas e ambíguas. Nestes casos, o que é fundamental, ainda de acordo com Weick (1995), é recorrer a valores, definir prioridades e ter uma noção clara sobre as preferências, a fim de se conseguir

saber quais os projetos e ações que mais importam ou são mais relevantes. “Clarify on values clarifies what is important in elapsed experience, which finally gives some sense of what that elapsed experience means”, sublinha o mesmo autor (p. 28).

Olhando para os discursos jornalísticos sobre A Vida é Bela construídos a partir das informações e valores disponibilizados, por norma resultado da iniciativa da empresa ou de um representante seu, é visível, na linha do que encontramos em Weick (1995), a construção de sentido seguir em cada momento as prioridades e preferências definidas pelo “sensemaker”, isto é, como veremos em próximo capítulo, pela fonte primária do processo de comunicação e informação, cuja estratégia e ação tem por única finalidade servir os objetivos e interesses que representa. Observemos como, já em plena crise, António Quina, fotografado com ar bastante sorridente algures numa marina, ocupa uma página inteira de um dos principais diários de Economia, para veicular, sem qualquer contraditório ou contextualização jornalística, uma imagem de prosperidade com os negócios a irem de vento em popa:

Apesar da crise financeira, António Quina contou que o mercado dos presentes está em franca ascensão, mesmo com o aumento da concorrência.

«Claro que reagimos à concorrência, o mercado está a evoluir e nós temos que acompanhar, até porque nós, pela dimensão, não podemos cometer erros», adiantou o mesmo responsável.

No ano passado, «as vendas de *vouchers* chegaram aos 2,8 milhões de euros e a distribuição valeu um milhão de euros. Este ano — adiantou — chegaremos aos 15 milhões de euros (de faturação) e a distribuição valerá 13 milhões de euros», um valor que poderá alcançar os quarenta milhões de euros em 2010.

(...) Já quanto ao futuro, António Quina disse já estar a sentir sinais de retoma «e só vai ganhar quem está preparado e nós estamos»¹⁵³ (Pereira, dezembro 7, 2009, p. 25).

Mais uma vez é bem visível a dissolução do discurso jornalístico no sentido e na intenção comunicativa que a respetiva fonte e protagonista da notícia assume. Embora tratando-se de um jornal especializado em assuntos de Economia, não há, em todo o texto, uma dúvida, uma pergunta, uma reticência, um questionamento, um dado enquadrador relativamente ao clima de crise e às expetativas de curto prazo. António Quina diz “estar a sentir sinais de retoma”, não obstante, naquela data, já ter sido apresentado o Orçamento de Estado para o ano seguinte, o qual irá, como já se sabia então (e o *Jornal de Negócios* também sabia), agravar ainda mais o poder de compra dos cidadãos. O que é determinante no exemplo referido é o destaque e a atenção que é dada à ação comunicativa de A Vida é Bela, com base na qual se constrói um sentido — o sentido desejado, estrategicamente pensado e que cumpre os objetivos traçados pela empresa.

Retrospectivamente, sabemos hoje que A Vida é Bela teve ainda, como previa, um ano de 2010 dentro das suas expetativas. Mas uma coisa é o significado dessa experiência depois de vivida e outra bem diferente é o significado que se dá a algo ainda não experienciado nem vivido e que apenas existe no reino das previsões. Eis, em suma, o que distingue no plano discursivo, uma informação jornalística de um ato de comunicação. A primeira é verificável, o segundo, no caso em apreço, circunscreve-se a uma previsão.

¹⁵³ *Jornal de Negócios*.

5.5.3 “Sensemaking” realiza-se através da ação

A comunicação e a construção de sentido implicam ação. Weick (1995), cujo pensamento temos vindo a seguir nesta matéria, explicita que emprega e gosta da palavra “*enactment*” porque ela

suggests that there are close parallels between what legislators do and what managers do. Both groups construct reality through authoritative acts. When people enact laws, they take undefined space, time, and action and draw lines, establish categories, and coin labels that create new features of the environment that did not exist before (p. 31).

O mesmo investigador percorre um longo caminho teórico para explicar que a noção de contexto não existe isolada do indivíduo, uma vez que as pessoas são um elemento crucial e insubstituível dos seus próprios contextos. Ao assumir que a ação é imprescindível ao processo de construção de sentido, Weick recupera a nervura concetual de Follett (1924), para cuja autora os estímulos que as pessoas recebem são resultado e consequência da sua própria atividade. O que aqui é colocado em destaque é a ideia de que o comportamento deve ser visto como fruto da relação entre sujeito e objeto e não isolando cada um daqueles elementos:

The activity of the individual is only in a certain sense caused by the stimulus of the situation because that activity is itself helping to produce the situation which causes the activity of the individual. (...) In talking of the behavior process we have to give up the expression act «on» (subjects acts on object, object acts on subject); in that process the central fact is the

meeting and interpretation of activities (Follett, 1924 *apud* Weick, 1995, p. 32).

Follett (1924) propõe, por outro lado, que se fale mais em “relações” e menos de “resultados”. A sua base de argumentação sobre este ponto centra-se no que poderíamos designar por uma relação dialética entre indivíduos, uma vez que a autora, ao falar do processo de estímulo e resposta, não circunscreve nenhum daqueles dois campos nem, sequer, os isola. Por outras palavras, existindo um processo no seio do qual se estabelece uma dada relação, esta desenrola-se de forma recíproca. Ou seja, a influência que um sujeito exerce sobre outro só é possível na medida em que este já influenciou o primeiro. Donde, como sublinha a este respeito Weick (1955,), “if we begin to think about sensemaking as relating, several classic issues in organizational studies become recast” (p. 33).

Ora, ao ponderar a construção de sentido como relação, Weick não deixa, por outro lado, de se focar numa outra chamada de atenção sugerida por Follett (1924) e que, sumariamente, nos desafia a refletir sobre o real significado da expressão “resistência à mudança”, a qual, no fundo, quer dizer, do ponto de vista organizacional, “resistência ao contexto”¹⁵⁴. Seja como for, a verdade é que fica clara a ideia, central neste ponto, de que se as pessoas constroem ou

¹⁵⁴ Tanto Weick como Follett alertam para o significado do termo “resistência”, o qual é entendido como oposição. Em vez disso, os mesmos autores consideram que se deve, preferencialmente, falar de confronto de interesses. Isso mesmo é, aliás, bem desenvolvido por Weick, quando aprofunda a noção de construção de sentido como argumentação, onde reformula um dos seus conceitos-base (“how can I know what I think until I see what I say?”), esclarecendo que ele é algo redutor nessa formulação inicial, visto que ao circunscrever essa ação à esfera individual, isso significa que outra pessoa com outros interesses não veja nem pense da mesma maneira.

criam os seus contextos, estes influenciam igualmente e de forma decisiva as pessoas ou, para citar Weick (1995), “people create their environments as those environments create them” (p. 34).

Podemos, portanto, falar na existência de um mundo real, exterior às pessoas, pautado por relações sociais que, fruto das rotinas e das múltiplas relações e transações que os indivíduos estabelecem e fazem, conduz ao que Weick (1995) designa por institucionalização das construções sociais. Ideia, aliás, que reforça a posição que é assumida no primeiro capítulo do presente trabalho, quando o mesmo autor sustenta que a construção de sentido é a matéria-prima do processo de institucionalização:

It is this institutionalizing of social constructions into the way things are done, and the transmission of these products, that links ideas about sensemaking with those of institutional theory. Sensemaking is the feedstock for institutionalization (p. 36).

5.5.4 Construção é realizada num contexto social

A produção de sentido é um processo social. Daí, o suporte teórico que Weick procura em Walsh & Ungson (1991), para quem uma organização é uma rede de significados intersubjetivos partilhados que são suportados através do desenvolvimento e uso de uma linguagem comum e a interação social quotidiana¹⁵⁵. A compreensão deste postulado é na realidade importante, dado

¹⁵⁵ Tradução livre da versão original de Walsh e Ungson (1991, p. 60) que está escrita nos seguintes termos: “a network of intersubjectively shared meanings that are sustained through the development and use of a common language and everyday social interaction”.

que, como nos diz a este respeito Weick (1995), “those who forget that sensemaking is a social process miss a constant substrate that shapes interpretations and interpreting” (p. 39).

Assim sendo, a produção de sentido não pode ser entendida como um ato solitário, uma vez que tudo aquilo que, mesmo individual ou internamente é feito, acaba por ser contingente para os outros. “Even monologues and one-way communications presume an audience. And the monologue changes as the audience changes”, realça Weick (1995, p. 40), para quem, à luz deste raciocínio, a interação em que é realizada a comunicação leva a que as ações produzidas sejam tidas em conta por aqueles a quem as ações tocam. Isto mesmo defende também Kahlbaugh (1993), quando afirma que mesmo quando um indivíduo cria um novo pensamento, tal acontece num contexto de interações com outras pessoas.

Embora se revele crucial, como considera Karl Weick, concetualizar a produção de sentido como uma atividade social, tal circunstância em nada deve contribuir para uma secundarização ou esquecimento acerca da diversidade de formas e contextos em que ocorre a influência social:

This sounds obvious, but it is striking how often people discuss «share meaning» or «social construction», as if that exhausts what there is to say about social sensemaking. However, sensemaking is also social when people coordinate their actions on grounds other than shared meanings as when joint actions are coordinate by equivalent meanings (Donnellon, Gray & Bougon, 1986), distributed meanings (Rasmussen, Brehmer, & Leplat, 1991), overlapping views of ambiguous events (Eisenberg, 1984), or nondisclosive intimacy (Eisenberg, 1990) (Weick, 1995, p. 42).

Existe, pois, uma panóplia razoável de circunstâncias segundo as quais e em cujo seio tem lugar o processo de construção de sentido. Tal diversidade de contextos, longe de empobrecer a visão e abordagem das ações que aí ocorrem, contribui, ao invés, para o seu enriquecimento, ao mesmo tempo que torna menos simplista o questionamento e compreensão da operação em causa.

A construção de sentido que observamos nos processos de comunicação de A Vida é Bela nunca secundarizou aqueles a quem era suposto as suas ações tocar. Neste sentido, o contexto em que a mesma comunicação ocorre e para cujos dispositivos é pensada tem em conta não apenas o chamado efeito de proximidade, no pressuposto de que só assim ela poderá cumprir os objetivos que serve, como releva os meios (próprios e dos destinatários) e a forma como a mensagem é transmitida. Os dois exemplos que se seguem respondem direta e inteiramente a tais ideias e pressupostos:

Os açorianos têm, este ano, uma nova alternativa de presentes de Natal à disposição: a gama de presentes «Açores» da empresa A Vida é Bela. Criada em parceria com a Associação Regional de Turismo dos Açores (ART), constitui a materialização de uma parceria inédita a nível mundial. A série é composta por três *packs* — «Fugas a dois nos Açores», «Jantares a dois nos Açores» e «Aventura nos Açores» —, desenhados em exclusivo para este arquipélago¹⁵⁶ (“Presentes “a vida é bela” chegam aos Açores”, outubro 8, 2010, p. 28).

¹⁵⁶ *Terra Nostra*.

Os açorianos têm, este ano, uma nova alternativa de presentes de Natal à disposição: a gama de presentes «Açores» da empresa A Vida é Bela. Criada em parceria com a Associação Regional de Turismo dos Açores (ART), constitui a materialização de uma parceria inédita a nível mundial. A série é composta por três *packs* — «Fugas a dois nos Açores», «Jantares a dois nos Açores» e «Aventura nos Açores» —, desenhados em exclusivo para os Açores¹⁵⁷ (“Açorianos já podem oferecer presentes “a vida é bela””, outubro 8, 2010, p. 5).

Publicadas no mesmo dia, embora em jornais diferentes (o primeiro é editado na ilha do Faial e o segundo, em S. Miguel), as duas notícias apenas diferem numa única palavra, a última de cada um dos textos. Quer isso dizer que a fonte da informação, além de ser a mesma — o que é pacífico e natural —, foi feita tendo como suporte o mesmo *press release*. Sendo assim, o sentido e alcance da mensagem que se quer passar respeita integralmente a finalidade do respetivo promotor.

Dois meses depois, A Vida é Bela volta de novo a focar-se nos Açores, mas agora através do *Diário Insular*, principal título de Angra do Heroísmo, na ilha Terceira. A estratégia de fazer incidir a comunicação no detalhe de a maior oferta de jantares estar situada na Terceira é um dos aspetos essenciais e nada despiciendo no contexto das quatro páginas em que o assunto é alvo na Revista semanal daquele diário:

¹⁵⁷ *Tribuna das Ilhas*.

Já começam a ser vendidos nos Açores *vouchers* da empresa A Vida é Bela, presentes que oferecem experiências em troca dos habituais bens materiais. (...) A Terceira é a ilha com mais oferta no pacote de jantares, ou não fosse conhecida pela sua gastronomia. Ao todo são 40 os restaurantes listados, 15 dos quais na Terceira, por entre pratos típicos e *nouvelle cuisine*¹⁵⁸ (Barcelos, dezembro 5, 2010, p. 20).

5.5.5 A produção de sentido reporta-se a eventos em curso

A produção de sentido é um contínuo de atos e ações. Ou seja, processa-se num fluxo constante de realizações, reporta-se a eventos em curso. Daí, que para compreender a produção de sentido, segundo Weick (1995), “is to be sensitive to the ways in which people chop moments out of continuous flows and extract cues from those moments” (p. 43).

Recorrendo ao pensamento de Cohen, March & Olsen (1972), Weick (1995) alerta-nos para a ideia da continuidade ou fluidez de eventos enquanto fenómeno (realidade) a que é impossível escapar e, nessa medida, somos confrontados com problemas e soluções que são veiculados e existem no seio das organizações, independentemente da intenção humana. Esta fluidez de eventos que ocorrem no interior das organizações assume contornos e finalidades muito diversas, dado que podem focar-se, por exemplo, tanto em decisões de gestão como em iniciativas centradas no lançamento de um produto novo — logo dirigidas a públicos também diferenciados.

¹⁵⁸ *Diário Insular*.

Claro que nem todos esses eventos serão marcantes na vida das organizações, mas eles são parte integrante da sua nervura comportamental, pelo que não deixam, cada um à sua maneira, de constituir elementos e marcas da referida continuidade na vida das organizações.

Tal fluidez de eventos é visível através do fluxo constante de realizações, como escrevemos anteriormente, as quais concorrem para a produção de sentido da respetiva organização, digam eles respeito a iniciativas que se inscrevem na órbita da gestão e estratégia da empresa, quer digam respeito ao lançamento e promoção de novos produtos ou projetos. Em *A Vida é Bela* encontramos, justamente, essa diversidade de eventos e de processos comunicativos, que vão desde a declaração de intenções em conquistar o mercado italiano, depois de ter entrado em Espanha e Brasil¹⁵⁹ (Antunes, março 3, 2012, p. 33), até à promoção de produtos concretos como um passeio numa limousina¹⁶⁰ (L. F., janeiro 8, 2011, p. 12), uma estadia numa unidade de luxo de turismo rural¹⁶¹ (“«a vida é bela» lança projeto ecológico na Comporta”, maio 15, 2010, p. 25) ou uma aventura como a condução de um Ferrari no autódromo espanhol de Jarama¹⁶² (“Sabes o que fiz no outro dia?”, outubro 22, 2009, p. 92).

O cuidado e a atenção cirúrgica, dir-se-ia, com que a comunicação da empresa e das suas ações é feita não pode, de resto, passar, neste contexto, sem que deixemos de sublinhar a curiosa alternância entre os processos comunicativos centrados e pensados para produzir efeitos no público consumidor e os que

¹⁵⁹ *Expresso Economia*.

¹⁶⁰ *Público: Fugas*.

¹⁶¹ *Viajar*.

¹⁶² *Visão*.

estão, sobretudo, preocupados em chegar a outros destinatários, dada a dimensão mais financeira e de gestão que os respetivos discursos jornalísticos assumem.

Daí, que essa produção de sentido também tenha de atender à especificidade e influência de cada órgão de comunicação, tendo em conta o fim de cada ação comunicativa. Órgãos de referência como o *Expresso* ou especializados em Economia, como o *Jornal de Negócios e Diário Económico* (e em marketing, como a *Marketeer* e a *Meios & Publicidade*) revelam-se fundamentais, pela sua credibilidade e influência, para lhes fazer chegar informações centradas em decisões de gestão, deixando para outros jornais e revistas, sobretudo os que dispõem de espaços vocacionados para o lazer e a aventura, a canalização de dados sobre os produtos e os projetos que se pretende divulgar: “A Vida é Bela lança «Pérolas a Porcos»”¹⁶³ (“A “vida é bela” lança “Pérolas a Porcos””, junho 1, 2008, p. 9), “António Quina: o homem que quer dar colorido e emoção à vida”¹⁶⁴ (Ana, outubro 1, 2008, p. 140), “Bastam pouco mais de 150 euros para acelerar num Ferrari”¹⁶⁵ (“Bastam pouco mais de 150 euros ...”, outubro 31, 2009, p. 41), “A vida pode ser mesmo bela”¹⁶⁶ (Ribeiro, novembro 13, 2009, p. 2), “Experiência à americana nas ruas portuguesas”¹⁶⁷ (Pinheiro, dezembro 22, 2010, p. 48).

¹⁶³ *Viajar*.

¹⁶⁴ *Luxury Travel & Safaris*.

¹⁶⁵ *Público: Fugas*.

¹⁶⁶ *Sol*.

¹⁶⁷ *Diário de Notícias*.

Por outro lado, sempre que publicamente assume a intenção de crescer — “Liderar o mercado dos vouchers”¹⁶⁸ (Pinto, outubro 1, 2009, p. 72); “A Vida é Bela lança três novas marcas”¹⁶⁹ (Venâncio, outubro 13, 2009, p. 47); “A Vida é Bela pondera mudar de nome para acelerar internacionalização”¹⁷⁰ (Pereira, dezembro 7, 2009, p. 25); “A Vida é Bela chega a Itália”¹⁷¹ (Antunes, março 3, 2012, p. 33) ou, ainda, “Janela com vista para o génio”¹⁷² (Lucas, dezembro 2, 2011, p. 18) — a empresa tem o cuidado de evitar que tais notícias surjam descontextualizadas da sua atividade. Na realidade, a afirmação pública de tais intenções — e é essencial ter presente que só o simples facto de o discurso jornalístico estar circunscrito a meras declarações de intenção já reflete a influência que a respetiva fonte da notícia, neste caso A Vida é Bela (cujo nome faz o pleno em quase todos os títulos citados) possui — surge na sequência de outras notícias que dão conta da intensa atividade da empresa ou dos bons resultados dos seus produtos no mercado. Esta articulação entre a informação mais virada para os seus públicos e a informação que se quer fazer chegar a outros parceiros e centros de decisão implica, face à diversidade de atores que se pretende tocar e atingir, a definição de uma boa comunicação estratégica, porquanto, no fundo, todos os atos e ações concorrem, no âmbito de uma organização, para a construção de sentido.

¹⁶⁸ *Marketeer*.

¹⁶⁹ *Diário Económico*.

¹⁷⁰ *Jornal de Negócios*.

¹⁷¹ *Expresso Economia*.

¹⁷² *Diário Económico*.

5.5.6 De onde se extraem sinais (“extracted cues”)

Se todos os atos e ações são atores potenciais de sentido, isso quer dizer que é possível proceder a uma construção de sentido de praticamente tudo. Eis, sumariamente, o ponto de partida de Weick (1995) sobre este tópico, embora não deixe de levantar justificadas dúvidas ou, mais rigorosamente, algumas chamadas de atenção sobre o modo por vezes escorregadio com que se olha para o processo de construção de sentido, o qual tende, por vezes, a ser rápido, o que significa, como o mesmo investigador observa, que é mais provável que vejamos sobretudo produtos em vez de processos. Isto é, que sejam mais visíveis os resultados que os processos de negociação e de decisão, ou seja, o caminho percorrido para chegar a eles. Para contrariar tal tendência, Weick (1995) considera que

we need to watch how people deal with prolonged puzzles that defy sensemaking, puzzles such as paradoxes, dilemmas, and inconceivable events. We also need to pay attention to ways people notice, extract cues, and embellish that which they extract (p. 49).

Tais sinais, cuja importância no plano das organizações é bem reconhecida, afiguram-se simples e como estruturas familiares “that are seeds from which people develop a larger sense of what may be occurring”, segundo as palavras de Weick (1995, p. 50), que olha para este processo como sendo um “final aberto”. Os sinais que se extraem dependem, por sua vez, do contexto, quer este seja visto segundo a forma como influencia o modo como os sinais vão ser

interpretados, quer seja olhado na perspectiva em como determina o modo como os sinais vão ser primeiramente extraídos.

Entre a diversidade de abordagens existentes em torno deste processo, avulta a posição assumida por Starbuck & Milliken (1988), cujo centro de gravidade de análise está na observação, ou seja, nas operações de filtragem e comparação. À luz deste entendimento, observação e construção de sentido não são a mesma coisa, porquanto esta remete mais para o campo da interpretação e para a escolha e decisão acerca do significado dos sinais observados:

Sensemaking focuses on subtleties and interdependencies, whereas noticing picks up major events and gross trends. Noticing determines whether people even consider responding to environmental events. If events are noticed, people make sense of them; and if events are not noticed, they are not available for sensemaking (Starbuck & Milliken, 1988, p. 60).

Os mesmos autores não deixam, por outro lado, de fazer notar que no interior das organizações as pessoas, atendendo aos lugares que ocupam e às funções que desempenham, podem ter interpretações distintas de eventos que são comuns. É também por isso que Mailloux, citado por Weick (1995), nos alerta para o facto de as interpretações não deverem ocorrer fora dos intercâmbios retóricos que têm lugar com as políticas cultural e institucional, reforçando, afinal, o sentido que antes já observamos em Dijk, sobre a necessidade de contextualização dos processos discursivos e de comunicação. “To talk about interpretation without discussing a *politics* of interpretation is to

ignore the context”, realça Weick (1995, p. 53), para quem, se não se tiverem em conta os sinais que sobressaem como consequência do respetivo contexto e se não tiver, igualmente, em conta, a forma como se maquilham os sinais extraídos, o aspeto a reter é que a fé nestes sinais e a sua utilização sustentada representam um ponto de referência importante no processo de construção de sentido¹⁷³. A importância, assinala ainda o mesmo autor, reside no facto de que tais sinais contêm elementos de ordem cognitiva.

Daí, que quando uma pessoa atua com confiança em si mesma

as if that malleable referent has the character inferred from the cue, the referent often is shaped in directions consistent with the prophecy. But the prophecy itself is also «adjusted». Each element, the prophecy and the referent, is informed by and adjusted to the emerging picture of the other. As a result, almost any old point of reference will do as a start (Weick, 1995, p. 54).

O exemplo com que Weick (1995) ilustra o seu pensamento sobre esta matéria — um mapa errado que se revelou útil e bom (ver nota de rodapé) — leva o investigador norte-americano a concluir que, uma vez em movimento, ou seja, em ação, o processo de construção de sentido tende a confirmar a fé “through its effects on actions that make material that previously had been merely envisioned” (Weick, 1995, p. 55).

¹⁷³ Weick (1995) descreve, a este propósito, a estória de uns soldados perdidos durante uma tempestade de neve, nos Alpes suíços. Um dos militares tinha, todavia, num dos bolsos um mapa antigo, o qual lhes permitiu, após a tempestade, reencontrarem o caminho de regresso. Porém, veio a observar-se mais tarde, o referido mapa era dos Pirenéus e não dos Alpes. Este caso, segundo Weick (1995, p. 55), ilustra bem não apenas a ação e o objetivo em causa, mas, acima de tudo, os atos de fé segundo a qual os soldados atuaram num contexto de indeterminação que pôs em movimento o processo de construção de sentido.

5.5.7 Construção de sentido guia-se pela plausibilidade

Esta será, porventura, a característica que à primeira vista maiores dúvidas pode suscitar, uma vez que aponta para uma secundarização da dimensão de verdade, no sentido da exatidão. No entanto, como iremos ver, recorrendo de novo a Weick (1995), a verdade, enquanto exatidão, não é, de facto, um elemento-chave no processo de construção de sentido, porque:

the strength of sensemaking as a perspective derives from the fact that it does not rely on accuracy and its model is not object perception. Instead, sensemaking is about plausibility, pragmatics, coherence, reasonableness, creation, invention, and instrumentality (p. 57).

O critério de verdade ou de exatidão, sublinha o mesmo investigador, é efetivamente secundário no processo de construção de sentido. E é-o por um conjunto de razões que Weick vai fortalecer através do pensamento de outros autores que lhe emprestam a espessura teórica com que ele sustenta o seu raciocínio. Assim, recorre a Miller para nos dizer que as pessoas necessitam, em primeira instância, no processo de construção de sentido, de distorcer e filtrar, a fim de separar os sinais dos ruídos provenientes dos projetos correntes, “if they are not to be overwhelmed with data” (Miller, 1978, chap. 5 *apud* Weick, 1995, p. 57)

Em segundo lugar, “sensemaking” trata da maquilhagem e da elaboração de um ponto de referência ou de um sinal que é extraído — acrescenta Weick (1995) — sendo certo que tal maquilhagem ocorre quando um sinal tem uma

ligação com uma ideia mais geral. E porque os objetos têm múltiplos significados e sentidos, Weick (1995) considera que:

it is more crucial to get some interpretation to start with than to postpone action until «the» interpretation surfaces. Given multiple cues, with multiple meanings for multiple audiences, accurate perception of «the» object like a doomed intention. Making sense of that object, however, seems more plausible and more likely (p. 57).

É natural, então, à luz do mesmo veio de abordagem, que a ligação mais comum seja a de um sinal do presente com um similar já interpretado ocorrido anteriormente. Mas o passado — frisa Weick (1995), citando Bartlett — são reconstruções, o que significa que tais eventos nunca ocorreram precisamente do modo como são lembrados. Nesta medida, a verdade ou a exatidão não têm grande sentido quando se pretende descrever um sentido filtrado do presente, “linked with a reconstruction of the past, that has been edited is hindsight” (Weick, 1995, p. 57).

Outro aspecto a ter em conta é a velocidade. Nas organizações jornalísticas ela é hoje o bem mais precioso. Fruto da crescente concorrência entre órgãos, a que acresce agora a possibilidade de muita informação circular através das redes sociais, tornando ainda mais veloz a comunicação, a velocidade ganhou a preponderância e relevo que, antes, pertencia à esfera de ação da verdade ou da exatidão.

Transpondo esta realidade para o domínio da comunicação organizacional, é sabido que as direções privilegiam a velocidade, muitas vezes entendida como capacidade de ação. De resto, como vamos desenvolver no capítulo seguinte,

quando abordarmos o papel dos “prime definers” no quadro da construção noticiosa, encontramos aqui algo de muito semelhante, no sentido em que a velocidade reduz o papel da exatidão ou da verdade, dado que modela e influencia bastas vezes o significado dos eventos, antes de eles se consolidarem e criarem sentido.

Um quarto elemento é, ainda, apresentado por Weick, embora apoiando-se em Swan, autor que desenvolve os conceitos de “global accuracy” e de “circumscribed accuracy”, para defender que o tema da exatidão ou da verdade não dominam os estudos da construção de sentido, salvo em períodos de tempo curtos e reportando-se a questões específicas (Swan, 1984 *apud* Weick, 1995, p. 58). Como as próprias designações indicam, os conceitos distinguem-se entre si, em função da respetiva amplitude, seja do ponto de vista dos públicos que visam, seja dos contextos e do tempo de duração.

Weick (1995) avança ainda a característica interpessoal, interativa e interdependente da vida organizacional que apresenta como sendo a quinta razão pela qual a exatidão não constitui uma preocupação única no processo de construção de sentido. Em seu entender,

the criterion of accuracy makes more sense when investigators study object perception rather than interpersonal perception. (...) As we saw earlier, personal identities are shifting and multiple. And when those shifting identities are embodied in members of the top-management team (a frequent target for accuracy studies), outside observers who try to predict the behavior of this team using the model of object perception are in trouble. (...) Executives personalize the question of what are the trends in this industry and subdivide into questions of, for example, who makes markets, what drives those people, where are they vulnerable, what is their

track record, and what are they up to. Questions in organizations that look like they involve global accuracy and object perception tend to be translated into questions of intentions and personalities. Such translation means that interpersonal perception is the better model than is object perception (Weick, 1995, p. 59).

Daqui, Weick (1995) parte para outras explicações, avançando com a ideia de “ongoing effect” como a sexta razão que, em seu entender, mostra como a exatidão ou verdade continua fora da primeira linha de discussão em torno do processo de construção de sentido. Do seu ponto de vista,

accuracy is defined by instrumentality. Beliefs that counteract interruptions and facilitate ongoing projects are treated as accurate. Accuracy, in other words, is project specific and pragmatic. Judgments of accuracy lie in the path of the action (Weick, 1995, p. 59).

O mesmo autor considera, por outro lado, que as pessoas veem e encontram significados nas coisas acerca das quais podem fazer algo, porque as capacidades para a ação afetam aquilo em que se acredita e o que é rejeitado (Weick, 1995). Em suma, conclui Weick (1995,), “what is believed as a consequence of action is what makes sense. Accuracy is not the issue” (p. 60).

A sétima razão pela qual Weick (1995) entende que o conceito de “accuracy” se situa num plano secundário na análise do processo de construção de sentido, tem a ver com o facto de os estímulos que filtramos serem a maior parte das vezes aqueles que diminuem uma resposta enérgica confiante e motivada. As percepções precisas têm o poder de imobilizar, sustenta o mesmo investigador, para quem as pessoas que querem agir tendem a simplificar em vez de elaborar. Esta perspetiva, já a encontramos, de resto, em

Brunsson (1982), quando ele contrastou os conceitos de “action rationality with decision rationality” (Weick, 1995, p. 60), observação que leva o mesmo autor a acrescentar: “biased noticing may be bad for deliberation, but it is good for action” (p. 60).

O que aqui está em causa, digamos assim, ou está subjacente a esta linha de raciocínio, é a ideia de que a ação e o agir se concretizam e fazem num mundo em constante mutação, não imutável portanto, o que remete para a noção de maleabilidade ou fluidez desse mesmo mundo. E sendo assim, somos confrontados com duas ideias — ação e percepção — que, podendo ser determinantes no processo de construção de sentido, apresentam graus de relevância diferentes, na medida em que num mundo cambiante, em mudança permanente, as percepções não podem nunca ser exatas, porque, de acordo com Weick (1995), “by the time people notice and name something, it has become something else and no longer exists” (p. 60).

Por último, Weick (1995) avança uma oitava razão que o leva a sustentar que a exatidão, embora desejável, não é necessária na análise do processo de construção de sentido, porque é impossível dizer se as percepções são exatadas no momento em que ocorrem. Recorrendo uma vez mais a Starbuck & Milliken (1988), Weick (1995, p. 60) assume pelas vozes daqueles autores que as percepções são em parte previsões que podem alterar a realidade, além de que muitos erros de percepção só são considerados como tal retrospectivamente.

Sendo assim, questiona-se, ainda Weick (1995), que conceito é necessário para a construção de sentido, uma vez que a exatidão, embora positiva como

ele mesmo também afirma, está longe de ser necessária? O mesmo investigador dá a resposta:

the answer is, something that preserves plausibility and coherence, something that is reasonable and memorable, something that embodies past experience and expectations, something that resonates with other people, something that can be constructed retrospectively but also can be used prospectively, something that captures both feeling and thought, something that allows for embellishment to fit current oddities, something that is fun to construct. In short, what is necessary in sensemaking is a good story (Weick, 1995, p. 61).

Olhando para o processo de construção de sentido de A Vida é Bela, constatamos que a noção de verdade ou exatidão, nos termos em que a temos vindo a abordar, revela-se, com efeito, secundária. A sua secundarização ou, até, ausência, não é sinónimo, todavia, de que é o falso ou a mentira que se impõem. Simplesmente, a verdade e/ou exatidão, face aos múltiplos atores, interesses e objetivos em presença e das organizações, não constitui a finalidade última da construção de sentido de uma empresa.

5.6 Criar o inexistente

O ponto de vista de Weick (1995) é que nós apenas retemos e experimentamos fragmentos da realidade e que o processo de construção de sentido, no fundo, tem essencialmente a ver com as noções de plausibilidade,

coerência e razoabilidade. Claro que seria desejável que a dimensão de verdade ou exatidão tivessem outra importância e presença.

Mas tanto Weick (1995) como Gagliardi (1990) fazem questão em nos lembrar que num mundo pós-moderno marcado por conflitos de interesses e no qual as políticas e atos de interpretação constituem uma marca inapagável — a que cresce, ainda, a presença e o papel desempenhado, nestes contextos, pelas múltiplas e diversas identidades que as pessoas assumem — o conceito de verdade ou exatidão afigura-se pouco apropriado e nada prático, porquanto existe um conjunto simbólico de elementos e recursos narrativos que tocam as metáforas, mas também os mitos e as fábulas e que constituem aquilo a que por norma se designa por uma “boa estória”. Donde, segundo Weick (1995), além de constituírem e serem entendidas como modelo,

they are products of previous efforts at sensemaking. They explain. And they energize. And those are two important properties of sensemaking that we remain attentive to when we look for plausibility instead of accuracy (p. 61).

Na linha do que aqueles dois autores referem quando apontam para o papel que as metáforas e todos os recursos narrativos desempenham no quadro da construção de sentido, António Quina assume sem rodeios a dimensão estratégica que tais dispositivos desempenham nos seus processos de comunicação, sem mitigar que esses mesmos processos têm por finalidade responder aos modelos de informação jornalística, através dos quais amplia e massifica as suas mensagens e a diversidade de oferta de produtos da sua empresa:

O que fazemos n'A Vida é Bela é identificar novos equipamentos e novas oportunidades, transformando-as em experiências; depois procedemos à sua divulgação através de uma formatação jornalística para adoçar o apetite às pessoas para se atreverem a fazer experiências. Basicamente, levamos as pessoas a fazer alguma coisa pela primeira vez. E para conseguir isso é preciso contar uma história bonita para que as pessoas fiquem enfeitiçadas¹⁷⁴ (Ana, outubro 1, 2008, p. 143).

Weick (1995) concede, assim, que a produção de sentido, enquanto conhecimento que se transmite, é construído interactivamente, como defende a Escola de Montreal na abordagem interpretativa da comunicação organizacional. Não deixa, no entanto, de estabelecer uma distinção entre as atividades de “criar sentido” e “interpretar sentido”, atribuindo à primeira (“sensemaking”) um nível de abstração maior, desviando-a, assim, da classe do grupo de atividades interpretativas. Somos levados a concluir, portanto, como Rogério de Andrade, quando problematiza e situa o pensamento de Karl Weick relativamente ao “sensemaking”, que a produção de sentido

é constitutiva, cria o que não estava lá” e, nessa medida, “tem um valor ontológico superior ao das atividades cognitivas que o procuram colher e ordenar em esquemas ou sistemas de interpretação (Andrade, 2000, p. 5).

A construção de sentido enquanto criadora de uma identidade e conhecimento que se transmite, na esteira do raciocínio de Weick (1995), mas também entendida como fator constitutivo, ou seja, como mecanismo determinante para

¹⁷⁴ *Luxury Travel & Safaris.*

“impor” o que não existia pode, no limite, criar o inexistente apenas como enunciação capaz de fornecer um quadro de percepção de uma dada narrativa. Nesse caso, a transmissão de conhecimento, enquanto partilha do conhecido, funciona como mola impulsionadora que, a partir da identidade criada pela construção de sentido inicial, coopera na compreensão de outros sentidos.

Quando a identidade de A Vida é Bela alcança uma dimensão que vai muito para além de si própria, na perspetiva em que serve para expressar uma determinada atividade, isto é, quando a sua construção de sentido, realizada como temos vindo a observar, através dos *media*, deixa de estar centrada em si para se referir a algo mais amplo e alargado, mas que é identificado através do seu nome, isso significa que a empresa funciona, também, à luz do quadro teórico que seguimos, como construtora de sentido. Por outras palavras, a construção de sentido que ela realiza através dos *media* acaba, como observaremos na notícia seguinte, por permitir, face à mediatização de que já goza, que seja utilizada como construtora de sentido de uma nova realidade:

Português lança A Vida é Bela para empresas. Conduzir um Mustang, ter uma aula de póquer, andar de helicóptero sobre o Rio de Janeiro, degustar um verdadeiro crepe parisiense no Nordeste brasileiro. Há três mil experiências diferentes no catálogo da Pandora, empresa que acaba de ser lançada no Brasil por um jovem empresário português¹⁷⁵ (Guerra, fevereiro 4, 2011, p. 27).

¹⁷⁵ Jornal *i*

Como podemos ver na primeira frase, que corresponde ao título da notícia que ocupa uma página inteira do jornal *i*, o discurso jornalístico vai buscar ao nome da empresa A Vida é Bela o sentido essencial da narrativa que constrói. Ou seja, A Vida é Bela funciona, neste contexto, como símbolo que se constituiu de uma atividade concreta, fruto do seu processo de institucionalização enquanto empresa, como mostramos no primeiro capítulo, a que os seus processos de comunicação deram a necessária consistência pública. Pensamos, assim, ter deixado claro como A Vida é Bela, no âmbito do conceito de *sensemaking*, procedeu à elaboração de uma identidade própria e como o seu principal rosto e também proprietário foi um ator importante e ativo no processo de construção de sentido da sua empresa.

Até agora, a abordagem que temos vindo a fazer parte do conceito de comunicação organizacional e do olhar centrado na ação das organizações para, a partir deles e com base neles, perceber como a comunicação é determinante no processo de construção de sentido. Temos procurado, ainda, relacionar tal processo e os mecanismos e estratégias de comunicação como elementos inerentes à vida da própria organização. No caso de A Vida é Bela, nosso *case study*, toda a comunicação é pensada para produzir efeitos através dos *media*, o que implica um conhecimento apurado sobre a cultura e modo de funcionamento do campo jornalístico. Avaliar e analisar os processos comunicativos daquela empresa no seu relacionamento com os *media* exige, portanto, que nos debrucemos também sobre eles e as suas práticas para melhor entendermos a exposição mediática de A Vida é Bela. É o que faremos nos capítulos seguintes.

PARTE II

A COMUNICAÇÃO NO CAMPO DOS *MEDIA*

Senhora Cini — *Parece-lhe inútil uma pessoa querer saber a verdade?*

Laudisi — *Saber a verdade? Mas que podemos nós realmente saber dos outros? O que são...Como são...O que fazem e porque o fazem.*

Senhora Sirelli — *Porque não? Colhendo informações...*”

Pirandello, Para cada um sua verdade

6 A CONSTRUÇÃO DE SENTIDO ATRAVÉS DOS *MEDIA*

Por uma questão de justiça é preciso dizer que foi a boa imprensa portuguesa que me ajudou a fazer a marca [Vida é Bela]

António Quina (Ramos, 2012, dezembro 18) em *Jornal i*.

A utilização estratégica dos *media* implica um conhecimento profundo acerca do seu universo, dos seus princípios, regras e modos de funcionamento. O presente capítulo procura mostrar como A Vida é Bela, beneficiando desse conhecimento apurado, consegue que o seu discurso e os seus valores sejam apropriados pelo discurso noticioso, com todas as vantagens daí decorrentes. Partindo, portanto, daqueles que são os critérios de atuação jornalísticos, iremos observar como aquela empresa atinge os seus objetivos, quer logrando transformar os seus produtos em notícias, quer conseguindo que as suas diversas ações sejam invariavelmente alvo de tratamento especial ou, até, elogiadas. Constataremos, ainda, a cobertura jornalística, através da qual é construído um sentido sobre A Vida é Bela, mas em cujo processo é ela própria que determina e desenha os termos em que tal sucede.

6.1 As escolhas noticiosas face ao real

Como conhecer a verdade numa época de sobreinformação? Perguntando o mesmo por outras palavras: num tempo marcado por ciclos informativos permanentes e constantes, em que factos e em que opiniões poderemos nós

confiar? “How will we find out what information we can trust in an age in which we are all our own experts and power has been ceded to everyone?” perguntam Kovach e Rosenstiel (2011, p. 11).

Será que a convicção manifestada por Stuart Mill (2010) ao discorrer sobre o mercado da mentira e da verdade, considerando que esta prevalecia sobre a primeira, ainda está atual? Será que a verdade informativa é como a verdade não unificada das experiências subjetivas que encontramos no teatro de Pirandello, para quem as pessoas são icognoscíveis para os outros e por isso se limitam a representar e apreender, no contexto das respectivas organizações sociais, indícios e silhuetas de si próprias? E já que falamos de teatro, porque “não houve qualquer notícia sobre a morte de Shakespeare”? (Traquina, 2002a, p. 174). Em síntese: por que são as notícias como são? Por outras palavras, como são feitas as notícias, escolhidos os acontecimentos a que se vai dar visibilidade, que critérios há na seleção das fontes, qual o grau de influência que estas têm na produção noticiosa, de que forma uma empresa dominando os procedimentos e a cultura jornalística estará em posição privilegiada para comunicar com os seus públicos e fazer passar os seus valores com benefício próprio? Perguntamos: os *media* noticiosos são ou não decisivos na construção de sentido das organizações, em especial nas mais bem apetrechadas e possuidoras de melhores recursos e conhecedoras dos processos de comunicação que usam o campo jornalístico no quadro da sua estratégia de afirmação?

Quaisquer que sejam as respostas a tais perguntas, elas têm necessariamente de atender ao que Mesquita (2003, p. 46) designa por “epistemologia do jornalismo”, na perspetiva dos veios objetivista e construtivista em que Delforce

(1996) analisa a produção noticiosa, atribuindo ao primeiro conceito — a que também chama de positivista — o momento da ação e ao segundo o da reflexão.

A noção de objetividade “como uma teoria para chegar à verdade” (Rosen, 2000, p. 140), ou também entendida como ideologia profissional¹⁷⁶, numa outra expressão utilizada pelo mesmo investigador norte-americano, está igualmente presente em Mesquita (2003), quando ele transfere para o recetor do trabalho jornalístico o julgamento sobre a dimensão objetiva da informação, embora sabendo que, do lado do jornalista, “essa transparência não é possível, que a percepção, a linguagem e a grelha cultural o limitam na pretensão de reconstituir os acontecimentos” (Mesquita, 2003, p. 47).

Tal abordagem aceita, no entanto, que subsiste sempre a dimensão subjetiva da informação, embora tal presença não deva ser vista como “sinónimo de arbítrio, mas de esforço explicativo” (Mesquita, 2003, p. 47).

Desde os anos 70 do século passado que as notícias são entendidas como construção (Schlesinger, 1978; Tuchman, 1978; Molotch e Lester, 1974), modelo de análise esse que postula e vê a informação jornalística como construtora da realidade social. Ou seja, aquilo a que chamamos realidade não pode fugir nem ser distinta do modo como os diversos atores a interpretam, interferem nela, “a reelaboram e a definem histórica e culturalmente” (Correia,

¹⁷⁶ O ideal da objetividade no jornalismo é muitas vezes — e foi-o sobretudo durante os anos de domínio do pensamento positivista — utilizado como superação do subjetivismo. Os estudos mais recentes apontam para a ideia de que a objetividade não é a negação da subjetividade. “Os jornalistas chegaram a acreditar na objetividade, porque queriam, porque precisavam dela, porque eram obrigados, pela simples aspiração humana de procurar uma fuga às suas próprias profundas dúvidas e incertezas” (Traquina, 2002, p. 142). Sobre esta temática ver Tuchman (1993), Traquina (2002), Mesquita (2003).

2000, p. 201) e que Bourdieu (1998) explicita com outro detalhe quando sublinha que são os óculos particulares de cada jornalista que operam uma seleção e, nessa medida, conduzem a uma construção daquilo que eles mesmo selecionam. Bem vistas as coisas, já Kant (1989) tinha de certa forma, embora num contexto diverso, antecipado essa conceção, ao defender em *A Crítica da Razão Pura* (publicada pela primeira vez em 1781), que as pessoas entendem o mundo mediante um determinado filtro, que é a mente humana, através do qual, porque o homem não acede diretamente à realidade, ele percebe o mundo. Segundo o filósofo alemão, tudo o que está ao nosso alcance e podemos fazer é reconhecer que usamos um filtro e que este influencia, afeta e tingem aquilo que experienciamos¹⁷⁷ (Kant, 1989).

No caso das notícias, estas “são um produto jornalístico através do qual os jornalistas organizam a vida quotidiana” (Serrano, 1998, p.3), o que significa que elas têm uma vida própria, independentemente dos acontecimentos que referem ou a eles podem de algum modo estar relacionadas. E ao reelaborarem cultural e historicamente aquilo a que chamamos de realidade, as notícias, atuam, como sublinha a este respeito Serrano (1998), referindo-se a Bird e Dardenne, como “o mito e o folclore, isto é, não refletindo a realidade objetiva, mas construindo o próprio mundo” (p. 3).

Hoje, “ao escolher o real que vai narrar e o modelo narrativo que o vai exprimir”, na expressão de Mendes (1985, p. 80), os jornalistas delimitam,

¹⁷⁷ Para Kant, era impossível ao homem aceder à realidade, isto é, ter uma imagem total e completa de como são as coisas. Daí, os conceitos de mundo *noménico* e de mundo *fenoménico* que, muito sumariamente, propõem, respetivamente, a forma de distinguir a realidade sobre a qual nada poderíamos saber diretamente e que se situa para além das aparências, e aquela a que podemos aceder através das experiências dos nossos sentidos.

circunscrevem e reduzem uma infinidade de eventos e realidades a um “pequeno conjunto que as representa” (p. 80). À luz dessa linha de pensamento, que atravessa tanto a sociologia americana como a teoria crítica europeia (Adoni & Mane *apud* Correia, 2000), podemos então afirmar que os *media* influenciam decisivamente não apenas a realidade a que temos acesso, como os processos pelos quais esse conhecimento chega até nós (Berger & Luckmann, 1971).

Os jornalistas estão, assim, longe de ser observadores passivos, ao mesmo tempo que o mundo social e político também não é nem corresponde a uma realidade pré-determinada disponível para ser contada. A informação jornalística assim produzida colhe o abrigo da teoria interacionista, cujo quadro teórico entende as notícias “como resultado de um processo de interação social” (Traquina, 2002a, pp. 128-129), ideia que já exprimimos em capítulo anterior, a propósito dos processos de comunicação das organizações, designadamente entre *A Vida é Bela* e os *media*. Quer isto dizer, portanto, que a construção social que constitui um importante fator no processo de construção noticiosa não está isolada no plano das influências e dos contextos explicativos do trabalho jornalístico. No âmbito de uma teoria etnoconstrucionista das notícias, Traquina (2000a) recorre ao pensamento de Robert Hackett para, justamente, suscitar a complexidade que envolve todo o ciclo de produção informativa:

diversos fatores estruturam as notícias, incluindo os critérios de noticiabilidade, as características tecnológicas de cada meio noticioso, a logística da produção jornalística, retraimentos orçamentais, inibições legais, a disponibilidade da informação das fontes, a necessidade de contar estórias, de modo inteligível e interessante, a um determinado

público, a necessidade de empacotar a notícia de um modo que seja compatível com o imperativo comercial de vender audiências aos anunciantes, e as formas de aparência dos acontecimentos sociais e político” (Hackett *apud* Traquina, 2000a, p. 21).

Constata-se, assim, que a produção informativa depende de uma multiplicidade de fatores, os quais determinam que a referida “infinitude de eventos e realidades”, na expressão de Mendes (1985, p. 80), sejam alvo de uma escolha que os vai transformar em matéria noticiosa. O que importa perceber é como são feitas tais escolhas e como nelas interferem outros atores sociais exteriores ao campo jornalístico.

6.2 A presença de A Vida é Bela na imprensa

De uma paleta tão vasta e diversa de fatores que influenciam a produção noticiosa, sobressaem duas linhas de investigação: uma centrada nos “profissionais do campo jornalístico” (Traquina, 2000b, p. 23), outra desenvolvida em torno das fontes (“source-oriented”), isto é, focada nos agentes sociais que interagem (e nesse sentido também influenciam) com os jornalistas (Schlesinger, 1992). No caso concreto de A Vida é Bela, uma vez que é a empresa, enquanto organização, que, através de notas à imprensa (*press releases*), ou alguém em seu nome (quase sempre o seu proprietário), que procura influenciar o processo informativo no âmbito do processo de construção de sentido através dos *media* — e que constitui o fio condutor do

presente trabalho — importa dar especial atenção à linha de estudo que se desenvolve em torno das fontes jornalísticas.

As notícias, como vimos anteriormente, dão corpo a ideias e constroem sentidos concretos. Através delas, observamos como é construído o sentido de A Vida é Bela, em cujo processo a ação do proprietário daquela empresa, enquanto fonte de informação, e o modo como os *media* nos devolvem a imagem que dele vão construindo, ocupam um lugar central:

Chama-se António Quina, mas Robin dos Bosques poderia muito bem ser o epíteto certo para o definir. Porquê? Porque a sua vida é, desde há alguns anos, feita de oferecer experiências a quem, talvez, pensasse não ter capacidade económica para as viver. (...). Em pouco tempo, o sucesso. A empresa — como poderia ser de outra forma quando se consegue chegar onde antes nunca ninguém ousara chegar? — conquista e cresce¹⁷⁸ (Freitas, setembro 1, 2009, p. 84).

Como se vê, não é preciso citar ou recorrer a uma única frase de António Quina, para que a imagem e as ideias que nos chegam pelo discurso jornalístico façam a apologia da sua ação e elogiem o seu trabalho. E como já comprovamos em exemplos anteriores e haveremos de ver em outros mais adiante, esta atitude — diríamos de quase contemplação e admiração como a que se tem diante de uma celebridade — para com o proprietário de A Vida é Bela reforça não apenas o seu posicionamento no mercado (lembremo-nos como no final do capítulo anterior o autor da notícia recorreu ao nome da empresa para se referir ao negócio dos presentes-experiência realizados por

¹⁷⁸ *Plenitude*.

uma outra firma, no Brasil), como lhe empresta uma crescente relação de afetividade junto dos leitores, que acedem ao seu mundo através da informação noticiosa.

Contudo, a notícia, no mundo da sobreinformação em que vivemos, tornou-se um produto “abundante da realidade global” (Chaparro, 2001, p. 44). É, de resto, neste contexto que o mesmo investigador sustenta que,

noticiar passou a ser a mais eficaz forma institucional de agir, discursando, e de discursar, agindo. Para o sucesso, as instituições apropriam-se das habilidades narrativas e argumentativas do jornalismo: assimilaram as rotinas e a cultura da produção jornalística; e no planeamento e controlo dos acontecimentos, a dimensão comunicativa ganhou preponderância, para a divulgação dos eventos e a difusão do discurso. Em crescendo que a investigação especializada não acompanhou, aumentou, nos agendamentos e nos noticiários, a participação de acontecimentos planeados, com conteúdos fornecidos pelas fontes (Chaparro, 2001, pp. 44-45).

Sem prejuízo de mais exemplos que iremos referir ao longo destas páginas, é oportuno realçar, no contexto das palavras de Chaparro (2001), os casos que já aqui escrevemos sobre os convites que A Vida é Bela fez a vários jornais para irem ao autódromo espanhol de Jarama vivenciar a experiência de conduzir um Ferrari F430, a que se podem juntar todos os dispositivos de comunicação empregues por António Quina com a finalidade, segundo as suas próprias palavras, de proceder à respetiva “divulgação através de uma

formatação jornalística para adoçar o apetite às pessoas”¹⁷⁹ (Ana, outubro 1, 2008, p. 143).

O papel e função das fontes, ou seja, dos atores sociais que interagem com os jornalistas e influenciam a produção informativa, designadamente quando procuram, através dos *media* noticiosos, proceder a uma construção de sentido das organizações que representam, constitui, assim, um aspeto importante do presente trabalho. Daí, a atenção especial que lhes é dada neste capítulo, onde além do enquadramento e da fundamentação teórica que tal matéria exige para uma melhor compreensão da sua esfera de ação, ela é, ainda, situada no plano operativo da produção noticiosa. Pretende-se, assim, que se perceba não apenas a natureza do seu trabalho e ação, mas igualmente a influência e o papel determinante que as fontes assumem na produção informativa, emprestando sentido através dos *media* noticiosos, no âmbito de uma atividade tão complexa quanto vital nas sociedades competitivas e pós-modernas que habitamos.

No caso de A Vida é Bela, como, de resto, já observamos vários exemplos nos capítulos anteriores, a empresa e o seu proprietário, António Quina, souberam utilizar de forma muito eficaz os *media* noticiosos, fornecendo-lhes os conteúdos informativos que eles precisam e a cuja relevância estratégica se refere Chaparro (2001). Porque se “noticiar passou a ser a mais eficaz forma institucional de agir”, como sustenta o mesmo autor (2001, p. 44), fazendo daí depender, em boa parte, os resultados e o sucesso das organizações, isso significa que estas necessitam cada vez mais — porque a competição é cada

¹⁷⁹ *Luxury Travel & Safaris.*

vez maior — de saber usar, isto é, influenciar os agendamentos noticiosos para que eles se ocupem dos acontecimentos, projetos e produtos de uma empresa e, com isso, favoreçam a sua imagem pública e a posicionem num plano de destaque.

A construção de sentido através dos *media* noticiosos constitui, assim, hoje, um aspeto crucial na vida das organizações, em especial nas empresas que precisam manter uma constante visibilidade e comunicação com os seus públicos. Daí, o relacionamento estreito que precisam ter com o campo jornalístico, o que implica da parte da empresa uma capacidade não apenas de sedução, mas de iniciativa e de influência para que o seu discurso e os seus valores sejam assimilados, interiorizados e publicamente assumidos pelos *media* noticiosos. Quanto melhor dominar a cultura da produção jornalística mais bem posicionada estará essa organização, empresarial ou outra, para que a sua dimensão comunicativa seja consequente. Neste sentido, nem todas as organizações estão ao mesmo nível, ou seja, não possuem as mesmas ferramentas e os mesmos recursos para interferirem com proveito próprio, na agenda informativa.

As organizações, enquanto fontes de informação, não são iguais perante os *media*. Donde, apenas as mais bem posicionadas têm essa capacidade de influência e de transformar o seu discurso no discurso jornalístico, promovendo, assim, a sua construção de sentido através dos *media*.

Ao longo do presente trabalho temos vindo a mostrar como o discurso de A Vida é Bela é apropriado pelo discurso jornalístico e como toda a sua estratégia de comunicação funciona em pleno face ao campo dos *media*

noticiosos. É chegado agora o momento de nos determos um pouco sobre os números desse trabalho meticulosamente realizado, para que tenhamos uma ideia mais precisa e global acerca do acesso e penetração da empresa nos *media* e, por consequência, da sua exposição pública. Como os quadros e os gráficos seguintes bem demonstram, A Vida é Bela logrou ter um acesso aos *media* e uma exposição pública através deles notável. Os números que seguem dizem apenas respeito à Imprensa¹⁸⁰ e mostram o volume de peças jornalísticas, por ano, que foram publicadas na globalidade dos títulos e a relevância que as diversas publicações tiveram na construção de sentido da empresa.

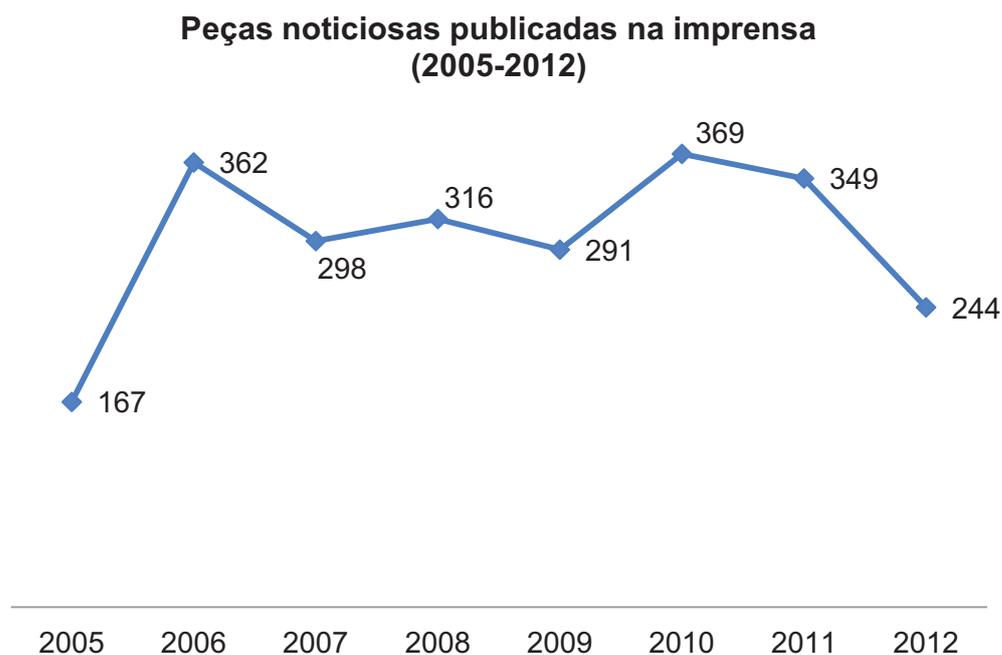


Figura 5. Peças publicadas na imprensa entre 2005-2012.

¹⁸⁰ Como explicitamos na Introdução da presente tese, não obstante darmos valores globais sobre a exposição mediática de A Vida é Bela, o nosso campo de análise olha exclusivamente para a Imprensa.

Tipologia	Valores
Notícia	1969
Promoção	356
Artigo de Opinião	71

Tabela 4. Tipologia das peças publicadas

Tipologia das peças noticiosas publicadas

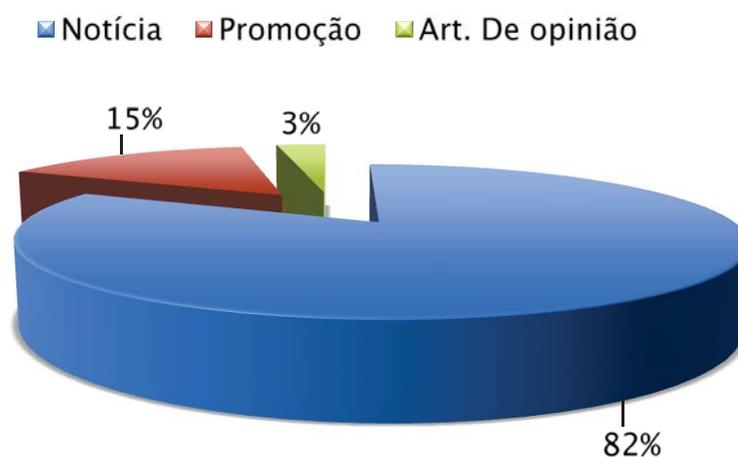


Figura 6. Tipologia das peças publicadas

Tanto os gráficos como a tabela apresentados identificam a cobertura noticiosa de A Vida é Bela, entre 2005 e 2012, através da Imprensa, num número global de 2396 peças publicadas. Porém, existem diferenças significativas entre elas: 1969 dizem respeito a textos construídos segundo as convenções jornalísticas e 356 referem-se a textos telegráficos de caráter promocional, acompanhados quase sempre de uma pequena imagem semelhante a uma das que inserimos no capítulo 1 da presente tese. Se a presença deste tipo de conteúdos reforça, por um lado, a imagem pública da capacidade de penetração da empresa nos

media, e por isso faz sentido ter em conta tais inserções, por outro lado, entendemos que é adequado estabelecer aqui uma distinção entre as referidas promoções (não obstante surgirem em espaços noticiosos e como informação e nunca como publicidade) e os textos jornalísticos feitos segundo as convenções da profissão. Tal distinção releva, de resto, o protagonismo da empresa e a sua capacidade de acesso aos *media*, uma vez que 18% dos seus conteúdos publicados na imprensa não surgem como uma notícia, entrevista ou reportagem, mas como textos informativos úteis sugeridos pela respetiva revista ou jornal.

Também como explicitamos na Introdução, optamos por distinguir os textos de opinião da autoria de António Quina que, à sua medida, constituíram, também, uma reforço da imagem da empresa na imprensa, uma vez que a designação de A Vida é Bela surge sempre associada a ele e funciona, até, como marca identificadora para os leitores, acerca do nome e das funções que ele desempenha e onde. Porém, além de não serem textos noticiosos, a maioria das vezes nem sequer se referem à ação de A Vida é Bela e por isso os separamos dessa classificação, embora, indiretamente, a empresa beneficie de tal presença nos *media*, a qual, de resto, faz parte da estratégia de visibilidade pública da empresa. Contudo, há um número residual de peças jornalísticas (menos de uma dezena) publicadas em espaços de opinião da autoria de pessoas estranhas à Vida é Bela, mas referindo-se de forma elogiosa a ela. Este número escasso de casos está inserido no grupo das Notícias. O facto de destacarmos tais situações tem por finalidade oferecer uma noção mais exata e rigorosa acerca do perfil das peças publicadas e mostrar como, através de uma

diversidade de dispositivos textuais e estratégias narrativas, A Vida é Bela penetrou nos *media*.

Olhando agora para o primeiro gráfico, observa-se que o pico de informação está situado em 2010 (369 peças), seguido a pouca distância por 2011 (349 peças). A cobertura noticiosa expressa no total de 2396 peças jornalísticas representa, quando analisada segundo a ótica do “Advertising Equivalent Value”¹⁸¹, cerca de 13 milhões de euros.

Observemos essa mesma mediatização, mas agora vista de forma segmentada, ou seja, por áreas de influência e especialização dos diversos títulos, sendo que para cada um dos grupos apresentados tivemos em conta as respectivas tiragens, prestígio e penetração:

¹⁸¹ Procedemos à explicitação e razão de ser deste conceito no capítulo 1 do presente trabalho, assim com as fontes que consultamos para a apresentação dos valores em causa.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	TOTAIS Globais
Feminina ¹⁸²	12	18	9	17	24	24	28	13	123
Turismo ¹⁸³	12	26	22	39	28	29	52	35	243
Económica ¹⁸⁴	20	45	23	20	27	40	40	19	234
Marketing ¹⁸⁵	8	12	15	8	21	19	14	5	122
Generalista ¹⁸⁶	19	78	72	83	86	92	60	64	554
Regional ¹⁸⁷	0	5	10	4	5	14	21	45	104
Outros ¹⁸⁸	96	179	151	150	102	153	135	64	1030

Tabela 5 Mediatização de A Vida é Bela

¹⁸² **Feminina:** Activa, Ana, Caras, Cosmopolitan, Flash, Lux, Maria, Mariana, Máxima (2), Mulher Moderna, Nova Gente, TV Guia, VIP ([2]-PT, Pets), Vogue.

¹⁸³ **Turismo & Viagens:** Evasões, Luxos, Luxos Time, Plubituris, ([2]-PT, Publituris Hotelaria), Up, Viajar, Volta ao Mundo.

¹⁸⁴ **Económica:** Diário Económico (PT, Dinheiro & ócio, Emprego e universidades, Finanças pessoais, Inovação BES [5]), Dinheiro Vivo, Executive Digest, Jornal de Negócios ([4]-IN, Investidor Privado, Weekend, PT), Oje (Imobiliário, Mais Responsável, PT, [3]), Semanário Económico (D&M, PT, [2]), Vida Económica (, [2]-Franchising e Empreendedorismo, PT).

¹⁸⁵ **Marketing:** Marketeer ([4]-APPMarketeer, Especial, Prémios, PT), Meios & Publicidade ([3]-RevPub, RevPress, PT).

¹⁸⁶ **Generalista:** Correio da Manhã ([5]-Correio TV, Domingo, 1º Emprego, TV, PT), Destak ([3]-Lisboa, Porto, PT), Diabo, Diário de Notícias ([7]-Boa Vida, DN Bolsa, Economia, Guia DN, Natal, Verão, PT), Expresso ([6]-Economia, Emprego, Espaços & Casas, Revista, Única, PT), i, Jornal de Notícias ([5]-Concertos, Executivo.com, JN Negócios, Viva, PT), Metro ([4]-Metro Casa, Metro Lisboa, Metro Porto, PT), Notícias Magazine, Público ([5]- Dia D, Fugas, Imobiliário, Local Lisboa, PT), Sábado ([5]-Especial, Guia para a semana Norte e Centro, Guia para a semana Sul, Tentações, PT), Sol ([6]-Confidencial, Essencial, Essencial Norte, Natal, Tabu, PT), Visão ([6]-Especial, Estilo+Design, Vida & Viagens, Visão 7 Lisboa e Sul, Visão 7 Porto e Norte, PT).

¹⁸⁷ **Regional:** Diário de Coimbra, As Beiras, Independente de Cantanhede, Primeiro de Janeiro, Barlavento, Atlântico Expresso, Reconquista, Ribatejo, Diário Insular, Região de Leiria, Mirante, Diário de Aveiro, Diário do Alentejo, The Algarve Resident, Diário da Região, Badaladas, Correio do Minho, Campeão das Províncias, Jornal da Marinha Grande, Postal do Algarve, Gazeta das Caldas, Notícias de Guimarães, Algarve, Diário de Viseu, Alvorada, Área Oeste, Gazeta de Paços de Ferreira.

¹⁸⁸ Diz respeito aos títulos que não integram nenhum dos restantes grupos, os quais contemplam as revistas e jornais mais relevantes do ponto de vista das tiragens e audiências e/ou influentes no respectivo segmento.

Tabela 6. Valores absolutos para cada tipologia de imprensa 2005-2012

Estes números são bem reveladores da força e da estratégia de comunicação de A Vida é Bela. Perante um total de 2396 peças jornalísticas, a primeira constatação recai no elevado número de notícias publicadas no grupo que surge sob a classificação de “outros”, o que nos revela uma significativa dispersão de conteúdos noticiosos inseridos num vasto espetro de títulos. Ou seja, individualmente, cada uma dessas publicações apresenta um número diminuto de notícias; mas no seu conjunto representam cerca de 40% das peças publicadas. Este facto mostra a atenção que a empresa e a agência de comunicação que trabalhava para ela — Central de Informação — davam a todo o espetro mediático, daí resultando a sua capacidade de penetração nos *media*.

A imprensa económica (234) e a de viagens & turismo (243) foram igualmente importantes na construção de sentido de A Vida é Bela. Os discursos e os enfoques das publicações de cada um daqueles grupos foram, naturalmente, diversos, mas tendo como denominador comum a ideia de posicionar a empresa num patamar de prestígio, qualidade e fiabilidade indiscutíveis.

Na liderança surge a imprensa generalista de expansão nacional, com um total de 554 peças, assim distribuídas pelos diferentes títulos:

Cobertura noticiosa de cada título generalista 2005-2012

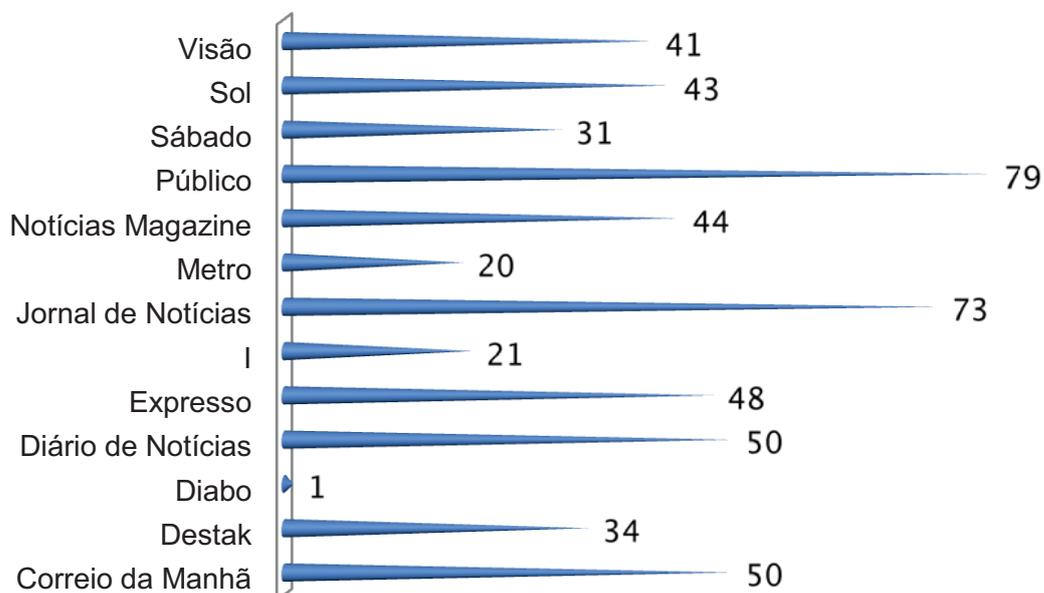


Figura 7. Número de peças publicadas em cada título generalista 2005-2012

Constata-se a elevada atenção dada pela imprensa generalista (554 peças), quase o dobro das que foram publicadas pela imprensa económica e de turismo & viagens ou, dito de outra forma, quase tanto como a soma daqueles dois grupos mais o total da imprensa regional. Na imprensa generalista é de realçar que *Público* (79) e *Jornal de Notícias* (73) lideram destacados uma lista, onde *Diário de Notícias* (50) e *Expresso* (48) surgem igualmente bem posicionados. Face a estes números há um detalhe que é impossível iludir: o *Público*, diário generalista que mais escreveu sobre A Vida é Bela, não dedicou uma linha sequer ao encerramento da atividade da empresa nem à recusa de *vouchers* de que foi alvo e que marcou a sua queda inexorável.

É ainda relevante destacar a atenção que A Vida é Bela mereceu da parte dos títulos ligados ao sector do marketing (122) e à imprensa feminina (123), o que diz bem, mais uma vez, da atenção colocada pela empresa em todas as frentes

jornalísticas, de modo a chegar, em função da diversidade dos seus produtos, aos diversos segmentos de mercado. Assim se explica, em boa parte, que o jornal popular *Correio da Manhã*, não obstante ser o jornal com maiores tiragens, ocupar *ex aequo* com o *Diário de Notícias*, o terceiro lugar dos títulos generalistas, o que pode ser explicado pelo facto de os seus leitores não corresponderem ao perfil dos clientes para quem A Vida é Bela direccionava os seus produtos — classe média e média/alta — e, daí, também haver um menor investimento comunicacional da parte da empresa de António Quina junto desse diário.

6.3 A Vida é Bela como fonte do processo informativo

Toda a comunicação humana tem uma origem, uma fonte, que por norma visa objetivos concretos. No campo dos *media* noticiosos, a comunicação é materializada através do discurso jornalístico, onde o acontecimento constitui o referente essencial, no sentido em que corresponde a tudo aquilo que “irrompe na superfície lisa da história de entre uma diversidade aleatória de factos virtuais” (Rodrigues, 1997, p. 98). Neste contexto, importa saber quais as razões e os critérios que explicam e justificam o tratamento noticioso de um dado acontecimento e, ainda, se ele resulta da observação direta por parte do jornalista ou se é motivado e suportado por uma fonte.

De acordo com Gans (1979) e Wolf (1994), o conceito de fonte aplicado aos *media* noticiosos refere-se a atores sociais que são entrevistados ou observados, assim como todas as pessoas (representantes de organizações

ou grupos de interesse organizados) a que o jornalista tem acesso no âmbito da sua atividade profissional e cujos dados que obtém — ou lhe são fornecidos — podem ser utilizados por si¹⁸⁹.

Nesta perspectiva, as fontes “são um fator determinante para a qualidade da informação produzida” (Wolf, 1994, p. 199) e publicada pelos *media* noticiosos, naquilo a que Berger e Luckman (1971) designam como processo de construção social da realidade. Quer isto dizer que o jornalismo não pode ser reduzido a um fenómeno puramente comunicacional. Na verdade, para uma boa compreensão e mais completa análise do seu exercício é imprescindível ter em conta as suas dimensões e implicações económicas, ideológicas, políticas e culturais (Correia, 1997; Riefel, 2003; Neveu, 2005; Hall et al., 1993). Porém, atendendo ao objeto do nosso trabalho, justifica-se que centremos e delimitemos a nossa atenção às relações entre as fontes e os jornalistas, porquanto aquilo que nos interessa perceber é justamente esse relacionamento estratégico entre os *news promoters* e os *news assemblers*, segundo as expressões de Molotch e Lester (1993) e que mais não é, afinal, que a disputa da produção de sentido através do discurso jornalístico.

Essa disputa de sentido, no entanto, nem sempre assume um perfil adversarial, como veremos seguidamente. No caso de A Vida é Bela, não assume nunca. Ao longo de oito anos (2005-2012) de relacionamento da empresa com os *media*, aquilo que se observa é, mais que uma disputa de produção de sentido,

¹⁸⁹Os estudos sobre o *newsmaking* apontam para uma diversidade de fontes, classificando-as segundo várias categorias (ativas, passivas, por exemplo), assim como observam a diferença de importância e capacidade de elas poderem influenciar os *media*, os quais, por sua vez, também em função da sua própria relevância e estrutura organizativa, estabelecem uma rede de fontes que são cruciais para o trabalho jornalístico.

uma construção de sentido da empresa, estruturado e sustentado através do discurso jornalístico. O que releva o papel e protagonismo da empresa como fonte de informação e o seu fácil acesso aos *media*, que os números que constam do tópico anterior bem evidenciam e que os excertos que se seguem ajudam a compreender a elevada taxa de penetração da empresa nos *media*, nomeadamente, na imprensa.

No último dos três fragmentos que a seguir apresentamos, o *Expresso* divulga a ideia de aposta da empresa, em Itália, onde, aliás, nunca chegou a entrar. Estranhamente, aliás, a notícia em causa nada diz sobre valores ao nível do investimento da empresa naquele país. Limita-se a dizer que dali a meio ano A Vida é Bela vai começar a vender *vouchers* em Milão e Roma e que conta com 600 parceiros locais. Em novembro, mês anunciado para o início das operações em Itália, A Vida é Bela suspende a atividade. Mas antes disso e em momentos diversos, eis exemplos de como a imprensa trata a atividade da empresa, nas suas páginas:

Existe para nos mimar. Materializa sonhos, dos mais simples aos mais excêntricos. Vende experiências a quem pode pagar emoções. Simplifica, organiza, programa...o cliente não se preocupa com nada, só tem de escolher o que lhe apetece viver ou oferecer a quem mais gosta. Para A Vida é Bela não há limites para o sonho¹⁹⁰ (Amaro, junho 18, 2006, p. 75).

¹⁹⁰ *Notícias Magazine*.

A Comporta é, pelas suas características naturais, um destino apazível, ao qual se juntam um sem-número de atraentes ofertas. O «Aqui há peixe» é uma delas e fica na praia do Pego, no bonito enquadramento da praia da Herdade da Comporta. E não é por acaso que faz parte das mil e uma experiências de A Vida é Bela”. Localizado em cima da praia a escassos metros da calma marítima, o espaço convida a demoradas refeições na sua esplanada ou então no acolhedor interior¹⁹¹, (“Quando o mar nos dá tudo”, julho 27, 2007, p. 62).

Após entrar em Espanha e no Brasil, a empresa portuguesa de experiências quer conquistar o país que lhe inspirou o nome. (...) A Vida é Bela, em novembro, vai começar a vender *vouchers* de presentes em Milão e Roma, contando com 600 parceiros em Itália¹⁹² (Antunes, março 3, 2012, p. 33).

Sobressai destes exemplos, todos bastante favoráveis e elogiosos para com A Vida é Bela, a ideia de um jogo de sombras entre a empresa e os *media*, no interior do qual são criados e passados os conteúdos noticiosos, no quadro de um relacionamento invisível aos olhos do público, mas indispensável no contexto da produção informativa.

Herbert Gans (1979), nos estudos que realizou sobre as relações entre fontes e jornalistas viu nesse jogo de aproximações e interesses recíprocos uma espécie de dança que ambos se prestavam a desempenhar, embora já antes Leon Sigal (1973), na análise comparativa que realizou entre o *New York Times* e o *Washington Post*, relativamente ao noticiário político publicado pelos dois diários norte-americanos, tenha concluído que o caudal informativo

¹⁹¹ *Jornal de Notícias*.

¹⁹² *Expresso Economia*.

resultava, sobretudo, do papel e intervenção das fontes e não daquilo que os jornalistas efetivamente pensavam (Ribeiro, 2009). Essa nova posição introduzida por Sigal (1973) corresponde, no fundo, a uma viragem acerca do modo como o processo de construção das notícias passou a ser analisado.

Até aos anos 70 do século passado, a atitude dominante relativamente à análise da construção noticiosa olhava, sobretudo, para o interior das organizações noticiosas e tinha especialmente em conta o olhar e o pensamento dos jornalistas no interior desse mesmo processo e os seus relacionamentos no contexto organizacional em que se inseriam. Daí, que as teorias da notícia ¹⁹³ dessem preponderância aos fatores pessoais, organizacionais, culturais e sócio-económicos, não atribuindo qualquer relevância ao papel das fontes. Tal visão correspondia, de certa forma, a uma ideia de fechamento do campo jornalístico, que vai conhecer, nos anos 70, com a emergência das teorias construtivistas ¹⁹⁴, um decisivo momento de viragem.

¹⁹³ Até então, as teorias dominantes eram as da ação pessoal ou do *gatekeeper* e a teoria organizacional. A primeira, introduzida nos anos de 1950 por David Manning White, consistiu na adaptação ao jornalismo dos processos individuais de seleção aplicados pelo psicólogo social Kurt Lewin, sobre “as decisões domésticas relativas à aquisição de alimentos” (Traquina, 2002, p. 77). Trata-se de uma teoria microssociológica, dado que olha e analisa as notícias apenas tendo em conta quem as produz, o jornalista, não se preocupando em saber ou observar a existência de fatores situados ao nível da organização em que ele está inserido. A teoria organizacional (cujo aparecimento se situa em meados da década de 1950), que teve em Warren Breed o seu principal paladino, alarga a perspetiva teórica do campo individual para a organização jornalística. A política editorial e, sobretudo, a cultura organizacional, ocupam o lugar central desta teoria, que não atribuía a devida importância à cultura profissional que outros estudos, mais tarde, vêm propor e defender.

¹⁹⁴ Um conjunto de estudos que atravessa toda a década de 1970 vem defender um novo paradigma: as notícias como construção (Berger & Luckman, 1971; Cohen & Young, 1973; Hall et al., 1978; Tuchman, 1978; Schlesinger, 1992; Molotch & Lester, 1993; Traquina, 1993, 2002). Esta nova visão resulta, em grande parte, de uma atitude metodológica diferente, por parte dos investigadores, que, à semelhança

Críticos desse fechamento e discorrendo sobre as práticas jornalísticas num contexto beneficiário dos valiosos contributos teóricos produzidos no âmbito das visões construtivistas, Ericson et al. (1989) e Schlesinger (1992) relevam a importância das fontes de informação no processo de construção noticioso ou, como prefere dizer o investigador e sociólogo escocês, no campo jornalístico. É dentro deste quadro relacional que *A Vida é Bela* interage com os *media*.

Muitos dos acontecimentos narrados ocorrem, no entanto, sem a presença de qualquer jornalista e este precisa, por isso e com muita frequência, de recorrer a opiniões especializadas, obter testemunhos, confirmar dados, cruzar informações, de modo a poder noticiar com a maior consistência possível. Neste contexto, o relacionamento dos jornalistas ou, dito de forma mais abrangente, dos órgãos de comunicação com as fontes (independentemente do seu nível de organização) é visto como “uma dimensão constitutiva da sua própria identidade e da sua imagem pública” (Borrat, 1989, p. 54), na perspectiva de que “quanto maior for a quantidade, a qualidade e a diversidade das informações que comunica e das fontes que cita, tanto maior será a credibilidade e, conseqüentemente, a influência” (Borrat, 1989, p. 54) da respetiva organização noticiosa. Porque, como sustenta Carlos Chaparro (2001), os jornalistas dependem de fontes e sem elas será um profissional “inútil, porque desinformado” (2001, p. 52).

Subscrevemos inteiramente as posições de Chaparro (2001) e Borrat (1989) sobre esta matéria, uma vez que o cruzamento e pluralidade das fontes são

dos antropólogos, decidiram conhecer os locais e os contextos da produção noticiosa e neles permanecer para melhor observarem também as rotinas profissionais.

elementos essenciais tanto para a credibilidade da informação que se dá, como para a sua riqueza e até espessura. Tal diversidade de fontes, no entanto, jamais é observada nos discursos jornalísticos sobre A Vida é Bela. Os *media*, regra geral, limitam-se a publicar as centenas de notas de imprensa que lhes são enviadas ou a centrar a informação noticiosa nas declarações e na figura de António Quina.¹⁹⁵

À primeira vista, no entanto, para regressar a Chaparro (2001), pode dar a ideia de que o investigador luso-brasileiro entende o jornalista como um refém da fonte, face à qual se sente aprisionado e absolutamente dependente da sua boa vontade, abertura e qualificação. Não é bem assim. Aquilo para que Carlos Chaparro nos alerta é para o facto de o processo noticioso, embora realizado no interior das redações, não poder nunca ser convenientemente materializado se, apenas e sempre, estiver circunscrito a esse espaço e alheio ao mundo exterior e aos atores e agentes responsáveis pelos acontecimentos que serão, depois, transformados em notícia:

Não está nas redações a competência nem a legitimidade de produzir acontecimentos. O que significa dizer: a capacidade de desorganizar ou reorganizar a sociedade pertence aos agentes que têm essa competência nos jogos sócio-político-culturais — exatamente as instituições e pessoas a que chamamos fontes (Chaparro, 2001, p. 52).

¹⁹⁵ Ver no capítulo 2 na I Parte o grau de exposição mediática de António Quina, onde são mostrados dados que evidenciam o valor-notícia do fundador de A Vida é Bela e o seu protagonismo enquanto personagem jornalística e fonte privilegiada dos *media* noticiosos. As exceções a tais procedimentos apenas se verificam a partir de outubro de 2012, depois da entrada em cena da DECO a dar público conhecimento das queixas sobre *vouchers* e que coincide com a crise que se abate sobre A Vida é Bela e que, um mês depois, vai levar à suspensão da sua atividade.

No caso de A Vida é Bela, os excertos das notícias que referimos no âmbito deste ponto (6.3), são reveladores de uma perspectiva apologética face à ação e atividade daquela empresa, ao ponto de poder dizer-se que o discurso jornalístico quase se dilui na comunicação empresarial. É sabido que as fontes não são todas iguais e igualmente relevantes, assim como “o seu acesso aos jornalistas não está uniformemente distribuído” (Wolf, 1994 p. 2000). Os relacionamentos entre A Vida é Bela e os *media*, independentemente dos fatores de credibilidade e de novidade que a empresa foi conquistando e consolidando, inserem-se no quadro mental das decisões, segundo as quais “é provável que as fontes que cooperam com os jornalistas e os tratam cordialmente sejam mais utilizadas do que as outras” (Gans, 1979 apud Wolf, 1994, p. 202), a que acresce a circunstância de se tratar de uma fonte estável, institucionalizada e conhecedora profunda da cultura jornalística.

6.4 A Vida é Bela como definidora da notícia

Se existe um acesso estratificado das fontes aos *media* — os quais, em função das suas necessidades também selecionam aquelas que melhor respondem às respetivas necessidades de informação — é bom que se diga que o acesso dos jornalistas às fontes também está longe de corresponder a um processo uniforme. Desde logo, é diferente consoante o estatuto do jornalista em causa e, sobretudo, se é um especialista.

Os generalistas, já se sabe, tratam matérias muito diferenciadas e díspares e não dispõem, em regra, de um arsenal de conhecimentos e traquejo capazes de os equipar para responderem com total segurança às circunstâncias a que têm de fazer face. Daí, que adotem normalmente uma conduta prudente e defensiva, recorrendo às fontes oficiais e autorizadas, as quais lhe dão a si e ao seu órgão de comunicação, a credibilidade e segurança que precisam (Ribeiro, 2009).

No que toca aos jornalistas especializados, estes mantêm, por força, justamente, do seu estatuto, relações muito próximas e continuadas com as fontes ¹⁹⁶. Estas transformam-se, gradualmente, numa espécie de “informadores pessoais, alimentando constantemente as necessidades noticiosas do repórter” (Ribeiro, 2009, p. 26), ao mesmo tempo que aumenta o clima de confiança entre ambos. Tal não impede, contudo, como muito oportunamente salienta Gans (1979) através da sua visão construcionista da notícia, que jornalistas e fontes procurem, cada qual, desempenhar os respetivos papéis, em função dos seus interesses próprios. As segundas procuram passar as informações de acordo com a perspetiva que mais lhes interessa e melhor defende a organização que representam — nem que para isso tenham de ocultar dados que os possam prejudicar —, ao passo que aos primeiros cabe realizar abordagens diferenciadas sobre o sentido do que lhes é dito, assim como trazer à superfície aquilo que, eventualmente, lhes está a ser escondido (Ribeiro, 2009). Isto é, as fontes focalizam a sua atuação no objetivo

¹⁹⁶ Um dos sintomas mais nítidos desse clima recíproco de confiança está na indesejável quantidade de peças jornalísticas, nomeadamente no campo político (Governo, Assembleia da República), escritas com recurso a fontes anónimas publicadas na imprensa portuguesa.

de que a notícia capte o lado mais favorável dos interesses que defendem, enquanto os jornalistas procuram gerir a sua relação com elas, com vista a extraírem o máximo de informação possível (Gans, 1979).

À luz do quadro de relações e de entendimentos descritos, podemos afirmar com segurança que os *media* não criam as notícias a partir do nada. Isto é, elas não surgem de *moto* próprio — dependem da existência (ou da criação) de acontecimentos ou eventos potencialmente noticiáveis fornecidos por fontes organizadas e creíveis. E quem são essas vozes ou fontes que têm por função ou interesse apetrechar de informações e de dados, os jornalistas? E estes atribuem relevância, credibilidade e sentido aos que lhes é dito com base em que critérios?

Hall et al. (1978, 1993) introduzem o conceito de “primary definer” (definidor primário), que Ginneken (2003) também segue e desenvolve e que, no essencial, visa mapear no quadro do processo da produção noticiosa o sentido da mensagem, do que se diz e deixa dizer, e qual a interpretação que se pretende que seja retirada desse fragmento informativo:

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

Which aspects of the context are trivial and which aspects are essential? Who are the heroes and who are the villains? Selection and interpretation start right away (Ginneken, 2003, p. 113).

A função do definidor primário desempenha, na realidade, um papel de enorme relevância, como veremos, porquanto ele tem a possibilidade de influenciar a visão e escolhas do jornalista quanto aos aspetos essenciais e secundários de um dado acontecimento. No quadro de atividade de A Vida é Bela essa função não deixa de ser também essencial, embora como temos vindo a observar o campo de ação da empresa viva, no plano mediático, quase exclusivamente da sua própria visão. Ou seja, uma vez que a sua exposição pública através dos *media* se realiza com a única finalidade de promover os seus produtos e projetos, os quais, por sua vez, remetem para noções de prazer e de bem estar, fruto das experiências que vende, isso significa que ela, enquanto fonte de informação única das peças em que é protagonista faz valer os seus valores e a sua visão. Nesta perspetiva, A Vida é Bela consegue ir mais além que os definidores primários, porque não está nunca sujeita ao princípio do contraditório e nunca as afirmações do seu proprietário são postas em causa ou a empresa é confrontada com potenciais concorrentes¹⁹⁷. Daí, em larga

¹⁹⁷ Claro que ao longo dos oito anos de atividade que observamos de A Vida é Bela, existiram algumas (menos de uma dezena) de notícias que ao abordarem de forma genérica o setor comercial dos vouchers ou das experiências, referiram nomes de outras empresas. Mas nunca em contexto adversarial. Apenas e só no sentido de que havia outras empresas (Odisseia, Smartbox, entre outras) que também comercializavam os mesmos ou produtos idênticos. Acresce, ainda, que a A Vida é Bela era líder incontestada do mercado . um estudo realizado pela GfK publicado em 2011 dava conta de que a empresa controlava 86% do mercado dos presentes-experiência e que dos 25 pacotes mais vendidos 23 pertenciam à Vida é Bela.

medida, a razão pela qual o discurso jornalístico se apropria do pensamento e dos valores veiculados por António Quina, sem sentir necessidade de o citar.

Ora, ao conseguir fazer passar as suas ideias sem o filtro apertado da (re)confirmação jornalística e do seu desejável distanciamento face à matéria noticiada, a qual, de resto, como já vimos anteriormente, resulta da sua presença e cobertura de acontecimentos especialmente concebidos para provocar a notoriedade da marca e dos seus produtos, isso significa, neste contexto, que todo o discurso jornalístico parte de um quadro de referência que condiciona a sua leitura e interpretação. De tal modo, que num total de 2396 notícias publicadas na imprensa (2005-2012), a empresa é o principal tema ou assunto em 995 peças jornalísticas, na esmagadora maioria das quais é, também, sua fonte principal e/ou exclusiva. Logo, foi a definidora única relativamente ao enquadramento noticioso das suas ações. A exceção resume-se ao conjunto de 63 notícias que lhe são desfavoráveis publicadas entre outubro e dezembro de 2012, nas quais embora seja a protagonista, não foi a fonte — é, sim, visada face à recusa de *vouchers* que vendeu e é ainda notícia devido ao encerramento da sua atividade. Mesmo assim, não deixa de ser significativo que após oito anos de uma intensa presença nos *media*, estes não tenham dado uma relevância e destaque à crise e falência da empresa, proporcional à atenção e promoção que lhe fizeram.

Da totalidade das peças publicadas sobre si, a esmagadora maioria (1511) ocupa o espaço principal de cada página, o que é revelador do protagonismo que lhe é dado, mesmo nas peças jornalísticas em que não surge como principal tema. Das 995 peças em que surge como tema principal, a empresa é

fonte exclusiva ou principal em 932 delas, todas notícias favoráveis. Eis alguns gráficos que ilustram bem o que afirmamos:

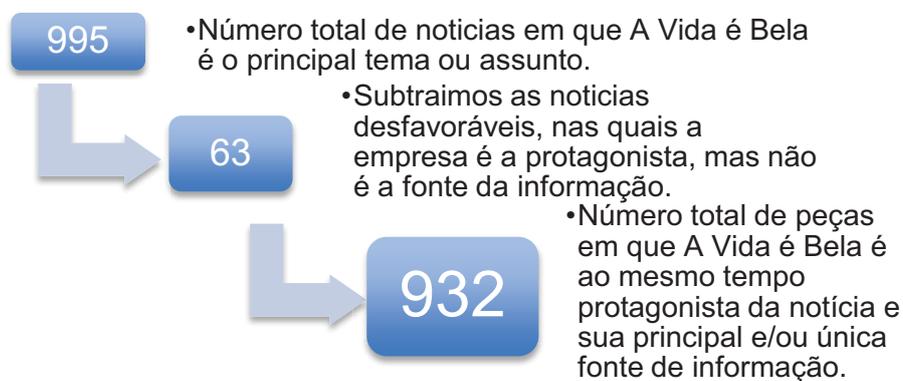


Figura 8. A Vida é Bela como tema e fonte principal

A Vida é Bela no espaço de cada página

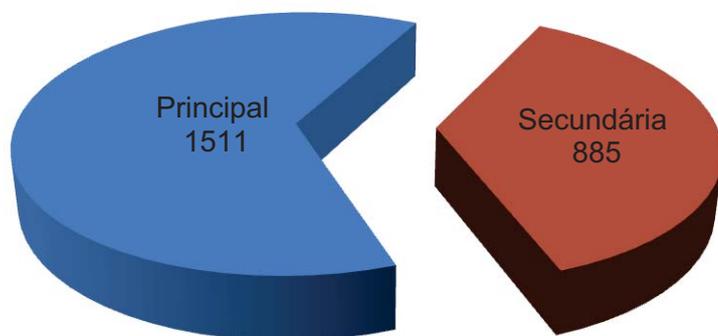


Figura 9. Gráfico de A Vida é Bela no espaço de cada página

Tipologia das peças em cada conteúdo noticioso



Figura 10. Gráfico da Tipologia das peças em cada conteúdo noticioso

Os números são reveladores, não apenas da cobertura noticiosa de que a empresa foi alvo, mas também da qualidade dessa mesma atenção jornalística. É aqui que a figura da definição primária¹⁹⁸ desempenha um papel-chave. A definição primária representa a primeira e a mais influente definição ou explicação sobre um acontecimento. Pesquisas nos campos da Psicologia, Psicologia Social e Sociologia demonstram que as primeiras definições tendem a causar maior adesão (Ginneken, 2003). Donde, a veiculação das ideias assumidas pelos definidores primários produzem um quadro de referências interpretativas que condicionam o processo noticioso e que obrigam qualquer outra versão ou perspectiva que surja posteriormente, a ter de considerar o contexto inicialmente criado. Tal processo atribui aos definidores primários uma enorme preponderância sobre não apenas o conteúdo do que se transmite, mas ainda sobre as implicações e o alcance do que é dito, uma vez que toda a moldura interpretativa em que a situação ou acontecimento em causa se situa tem a sua assinatura mental, porque:

¹⁹⁸ Atendendo que a definição primária estabelece o enquadramento dentro do qual o tema em causa é debatido, no sentido em que Nelson Traquina afirma que é a “interpretação que comanda a ação” (1993, p.230), é interessante notar que já antes Lang & Lang (1955) tinham abordado a questão da interpretação inicial, a que chamaram “estrutura inferencial”.

Os argumentos contrários à interpretação primária são forçados a inserir-se nas definições já pré-estabelecidas sobre o tema em questão. Uma vez fixado, o enquadramento interpretativo inicial revela-se difícil de alterar nos seus fundamentos (Ribeiro, 2009, p. 24).

Contudo, Hall et al. (1978) vão mais longe na análise do papel dos definidores primários, porque não divorciam essas funções das organizações que eles representam e das relações de poder em presença. Reintroduzem o conceito de hegemonia que vão buscar à perspectiva marxista de Gramsci, para defender que as classes dominantes, através do pensamento que facilmente veiculam, por terem também um acesso mais facilitado aos *media*, conseguem, através do mecanismo do consenso e não da coerção, persuadir as classes subordinadas a acreditar que o estado representa o interesse nacional e, nesse sentido, o interesse de todos. Embora sem esta visão centralizadora e hegemónica do poder, trata-se, no fundo, do que Manuel Castells viria mais tarde a chamar a luta pelo pensamento:

Throughout history communication and information have been fundamental sources of power and counter-power, of domination and social change. This is because the fundamental battle is being fought in society is the battle over the minds of the people. The way people think determines the fate of norms and values on which societies are constructed (Castells, 2007, p. 238).

O discurso mediático e a produção de sentido dominantes veiculados através da construção noticiosa encontram-se, à luz do raciocínio de Hall et al. (1978)

intimamente ligados às estruturas mais poderosas, as quais, resultado da sua maior capacidade de organização, de meios e, portanto, de mais fácil acesso aos *media*, são vistas por norma como fontes autorizadas. Ora, ao apoiar a produção noticiosa na visão das fontes das principais instituições, que fazem valer o seu poder na base do respetivo estatuto representativo¹⁹⁹ (seja político, ou em nome de grupos de interesses organizados, como sindicatos ou federações patronais, por exemplo), os *media* assumem, na ótica de Hall et al. (1978) o seu papel ideológico, ao transmitirem o pensamento da classe dominante, ao mesmo tempo que se colocam numa atitude de subordinação face aos definidores primários.

The media, then, do not simply «create» the news: nor do they simply transmit the ideology of the «ruling class» in a conspirational fashion. Indeed, we have suggested that, in a critical sense, the media are

¹⁹⁹ Stuart Hall e a sua equipa de investigadores centraram, sobretudo, a sua análise no campo político e sindical. Daí a referência preferencial a esses dois campos nos textos em que abordaram a construção social das notícias e a relação entre as fontes e os *media*. Schlesinger (1992), que revisita a mesma temática mais tarde e portanto num contexto sócio-político e económico diferente, acrescenta e releva o papel das fontes monetaristas no mesmo processo. Chomsky (2003) vê igualmente os *media* como instrumento dos interesses económicos: “hoje em dia gasta-se com relações públicas qualquer coisa como um milhar de milhão de dólares por ano. O seu objetivo foi sempre «controlar o estado de espírito do público» (2003, pp. 23-24). O autor norte-americano, que juntamente com Edward Herman assume uma visão de esquerda no interior da teoria da ação política do jornalismo, entende que as notícias servem os interesses do poder estabelecido, assim se aproximando do pensamento de Hall *et al.* A estrutura de propriedade dos *media* e a sua natureza capitalista associadas à procura do lucro reduzem, na ótica de Herman e Chomsky (1988), a autonomia do campo jornalístico, de cujo funcionamento, aliás, os dois autores têm uma visão determinista. “As pessoas capazes de manipular um consentimento são as que têm os recursos e o poder para fazê-lo — a comunidade de negócios — e é para ela que se trabalha” (Chomsky, 2003, p. 31). Uma forma de acesso aos *media* atualmente muito cultivada (e não apenas em Portugal) centra-se na oferta de convites para a realização de entrevistas no estrangeiro ou cobertura de determinados acontecimentos diretamente promovidos pelas organizações ou em que estas tenham interesses diretos. O aumento crescente destes convites resulta do gradual enfraquecimento dos recursos económicos dos *media* noticiosos e da maior capacidade de recursos por parte dos promotores.

frequently not the «primary definers» of news events at all; but their structured relationship to power has the effect of making them play a crucial but secondary role in *reproducing* the definitions of those who have privileged access, as of right, to the media as «accredited sources». From this point of view, in the moment of news production, the media stand in a position of structured subordination to the primary definers (Hall et al., 1978, p. 59).

Essa dimensão ideológica da informação — que também encontramos em Dijk (2005, s.d.) quando ele analisa o discurso dos *media* — tem, com efeito, consequências ao nível da estruturação noticiosa. Ou seja, o modo como trata e acolhe determinados temas, valores e pessoas, promovendo-os ou marginalizando-os, tem naturalmente repercussões ao nível da respetiva exposição pública, consoante a atenção, o tom e o destaque que a cobertura jornalística de que é alvo, lhe atribui.

No caso de A Vida é Bela, o facto de ela recorrer aos serviços especializados de uma empresa de comunicação, cuja ação, todavia, é absolutamente invisível e inexistente aos olhos do público, reforça não apenas o seu estatuto representativo e o seu posicionamento de acesso aos *media*, como lhe empresta uma maior capacidade estratégica na construção do discurso e na criação dos eventos com potencial mediatização. Concorrem para esse fim iniciativas como os convites feitos a jornalistas para irem ao autódromo espanhol de Jarama experimentarem conduzir um Ferrari — (“Sabes o que fiz no outro dia?”, outubro 22, 2009, p. 92)²⁰⁰, (Pires, outubro 24, 2009, p. 22)²⁰¹,

²⁰⁰ *Visão*

²⁰¹ *Weekend Económico: outlook*

(“Um Ferrari ao alcance de todos”, outubro 25, 2009, p. 41)²⁰², (“Bastam pouco mais de 150 euros para acelerar num Ferrari”, outubro 31, 2009, p. 41)²⁰³ — experimentar um passeio na limousine Hummer — (L. F., janeiro 8, 2011, pp 12-13)²⁰⁴ — ou de catamarã — (Marques, abril 25, 2009, pp. 6-7)²⁰⁵.

Paralelamente — e apenas para reforçar a ideia de abrangência mediática conseguida por A Vida é Bela — promovem-se através dos diversos canais de televisão, espaços de turismo e lazer como a praia de Tavira, com o objetivo de proporcionar o aparecimento de António Quina a comentar e dar as suas próprias opiniões: *TVI no Jornal das 13* (Santos, julho 2, 2008) no *Jornal das 8* (Santos, julho 2, 2008) no *Diário da Manhã* (Santos, julho 3, 2008), ou a promoção do bar de ostras explorado por António Quina, no Algarve, e cuja matéria, além de tema de cerca de duas dezenas de notícias e reportagens, contou uma vez mais com as opiniões do mesmo empresário, em três canais de televisão: *TVI no Jornal das 13* (Santos, julho 5, 2008), *SIC no Jornal da Noite* (“Ostras em Tavira”, julho 13, 2008), no *Jornal da Manhã* (“Ostras em Tavira”, julho 13, 2008) no *Primeiro Jornal* (“Ostras em Tavira”, julho 13, 2008) e *SIC Notícias no Primeiro Jornal* (“Ostras em Tavira”, julho 14, 2008)²⁰⁶.

²⁰² *Record*

²⁰³ *Público: Fugas*

²⁰⁴ *Público: Fugas*

²⁰⁵ *Semanário Económico*

²⁰⁶ Importa dizer que a comunicação de A Vida é Bela esteve longe de se restringir aos *media* noticiosos ou, no caso das televisões, aos seus espaços jornalísticos. O facto de ter o apoio de uma empresa especializada em comunicação (Central de Informação, com sede no Porto) permitiu-lhe justamente poder alargar a presença da marca e da empresa. Neste capítulo assume particular relevância a atenção dada a programas de entretenimento como *Fama Show* (*SIC*), no qual passavam com regularidade peças em que conhecidas figuras da moda e da música, entre outras, experimentavam atividades radicais como lançar-se em paraquedas ou mergulhar no mar.

Deste ponto de vista, a produção noticiosa corresponde às expectativas da empresa no que toca à construção de sentido que ela procura atingir através do discurso jornalístico, o qual, pelo dispositivo que assume, limita-se a reproduzir ou a ser veículo de transmissão do pensamento dos que têm, como António Quina, acesso privilegiado aos *media*.

Neste contexto, é ainda curioso notar que o nome de A Vida é Bela surge no título de 422 das peças publicadas, o que corresponde a 18% do total.

Presença de A Vida é Bela nos títulos da imprensa

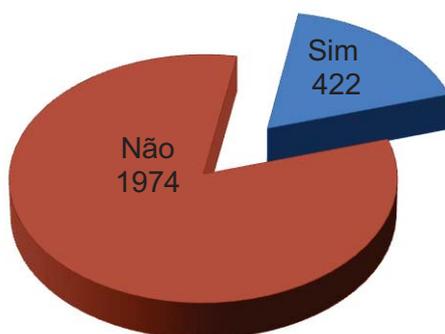


Figura 11. Presença de A Vida é Bela nos títulos da imprensa

Das 422 referências ao nome da empresa nos títulos de notícias, apenas 30 são desfavoráveis, dado que dizem respeito ao período compreendido entre outubro e dezembro de 2012, altura que marca a queda e encerramento da empresa. Há ainda um outro título desfavorável, publicado a 30 de agosto pelo jornal do *Ribatejo*, mas sobre um assunto ao qual *A Vida é Bela* é alheia e em que é apanhada no meio do fogo que aquele semanário faz contra a autarquia.

A capacidade demonstrada para atuar como definidora da notícia releva o papel desempenhado pelas fontes e organizações mais bem estruturadas e institucionalizadas, em cujo quadro de ação avulta o papel representado pelas assessorias e dos profissionais de relações públicas.

6.5 O domínio das assessorias e das relações públicas

As fontes bem preparadas, sejam individuais ou organizações em nome de quem alguém fala, dá uma informação, desvenda ou antecipa um detalhe, dispõem hoje dos serviços e apoio de assessorias bem treinadas e de profissionais de relações públicas especializados, fruto da consciência e da importância que atribuem aos seus relacionamentos com os *media* e ao papel que estes desempenham no espaço público. Mesmo António Quina, cuja formação em marketing e jornalismo — e em cujas áreas desenvolveu atividade profissional — lhe proporcionava uma preparação capaz de aplicar todo um conjunto de competências adequadas aos processos de interação que levava a cabo com os *media*, não prescindia do trabalho de uma agência especializada.

A tendência para o crescente recurso a tais profissionais começou por ser mais nítido nos Estados Unidos, a partir dos anos 60 do século passado, altura em que a proporção de profissionais de relações públicas para jornalistas era ainda favorável aos primeiros. Em 1990 já era de dois relações públicas para um jornalista e, em 2012, essa diferença tinha aumentado para o dobro. A este ritmo, essa proporção será, em breve, de seis relações públicas para um jornalista (Nichols & McChesney, 2013). Os mesmos autores referem, aliás, um estudo de 2011 da Federal Communication Commission, que conclui que o

jornalismo está em risco porque o seu exercício, segundo os princípios da independência e da velha função do “watchdog” que foram tão cruciais para a boa saúde democrática do país, já não existem: “in a era of ever-greater corruption, the watchdog is no longer on the beat”, sublinham Nichols & McChesney (2013, p. 191), para cujos autores a comunicação, em especial a jornalística, vive sob a influência e domínio do papel dos profissionais de relações públicas e do que eles classificam como “manufactured messaging” (2013, p. 191).

Esta noção das mensagens manufaturadas — a que Rindova et al. (2006, p. 62) chamam “prepackged stories”, no capítulo 2 do presente trabalho — ou seja, de conteúdos especialmente concebidos para serem entregues e distribuídos, quase de forma personalizada, aos jornalistas — prática que já observamos, em capítulo anterior, António Quina defender e fazer — é resultado do papel e do trabalho especializado quer dos profissionais de relações públicas, quer de outros atores que atuam no mesmo campo e que constituem, igualmente, fontes autorizadas e credíveis aos olhos dos *media*.

Num estudo realizado em 2006 por Lewis et al. (2008) destinado a avaliar o impacto e a influência das fontes de informação e o papel dos profissionais de Relações Públicas no processo de construção noticiosa em assuntos internos do país, através de cinco jornais (*The Times*, *Guardian*, *Independent*, *Daily Telegraph* e *Daily Mail*), nos serviços informativos da *BBC-Radio* e *BBC-TV*, na *ITV News* e na *SkyNews*, conclui-se que a crescente dependência do trabalho jornalístico perante outras profissões, além de pôr em causa o conceito antigo de “quarto poder” aplicado à imprensa, revela uma tendência que não mostra sinais de reversão, antes pelo contrário. Eis dois dos gráficos que constam da

pesquisa feita por Lewis et al. (2008) e nos quais é visível, tanto na televisão (Figura 11), como na imprensa (Figura 12), a dependência ou, para usar outra das expressões empregues no mesmo estudo, a “confiança” dos jornalistas nos documentos e nos materiais especialmente preparados para eles e que estes reproduzem em larga escala, respeitando a versão integral ou introduzindo pequenas alterações.

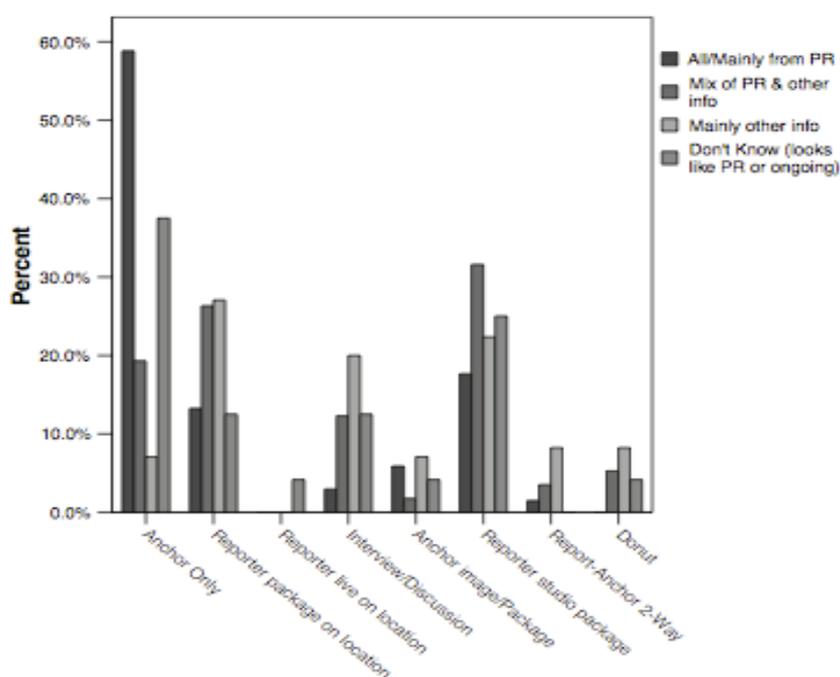


Figura 12. Gráfico sobre televisão e a utilização das informações disponibilizadas pelos profissionais de relações públicas.²⁰⁷

Como é visível na Figura 11 (sobre Televisão), as informações disponibilizadas pelas fontes (Relações Públicas) chegam a ser aproveitadas na íntegra em quase 60% das situações pelos pivôs; e 20% das notícias que veiculam são

²⁰⁷ Extraído de: Lewis, J., Williams, A. & Franklim, B. (2008, fevereiro). A compromised fourth estate? UK news journalism, public relations and news sources. *Journalism Studies*, 9(1), 1-20. London: Routledge, p. 8.

feitas com base nos dados desses mesmos profissionais de relações públicas e outras fontes. A influência exclusiva de uma só fonte diminui substancialmente sempre que um jornalista se desloca ao local do acontecimento: as informações do relações Públicas não vão além dos 15%, uma vez o repórter recorrer a outras fontes de informação.

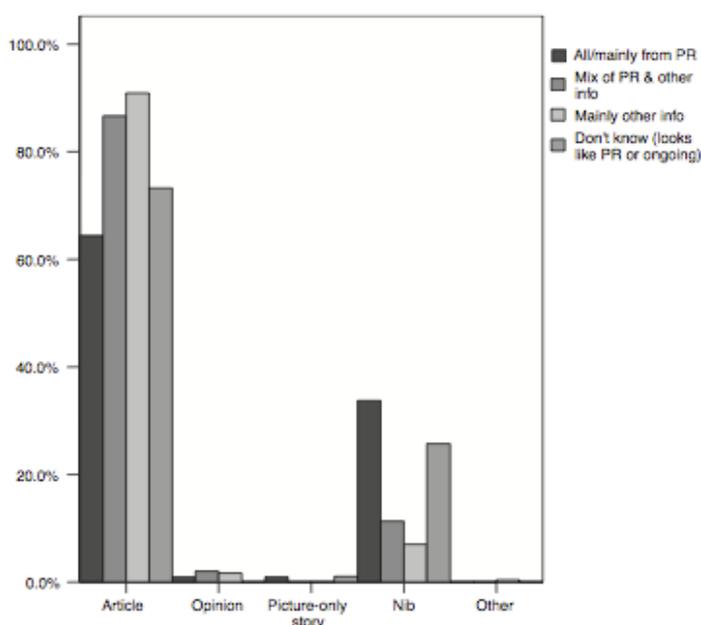


Figura 13. Gráfico sobre imprensa e a utilização da informação disponibilizada pelos profissionais de relações públicas.²⁰⁸

A Figura 12, centrada na Imprensa, revela uma dependência dominante ou total face aos profissionais de relações públicas superior a 60% na produção da informação nas peças mais desenvolvidas; e de quase 40% nas chamadas

²⁰⁸ Extraído de: Lewis, J., Williams, A. & Franklim, B. (2008, fevereiro). A compromised fourth estate? UK news journalism, public relations and news sources. *Journalism Studies*, 9(1), 1-20. London: Routledge, p. 9.

News-in-Brief (NIB), que correspondem à classificação que em Portugal se faz das Breves. Ainda no que toca à imprensa, é de sublinhar que mais de 80% das notícias mais desenvolvidas são feitas com base nos dados veiculados por várias fontes, onde o papel e presença dos Relações Públicas continua a ser relevante.

As duas imagens que aqui apresentamos e que são uma boa síntese da pesquisa levada a cabo por Lewis et al. (2008) mostram a importância crescente das fontes profissionais face ao jornalismo. A perceção acerca das regras e da influência que as fontes têm na produção noticiosa, não apenas do ponto de vista do assunto ou tema que conseguem colocar na Agenda informativa, mas da perspetiva e do sentido que é assumido por parte do discurso jornalístico com base nos dados fornecidos pela respetiva fonte, é essencial para melhor se entender todo o processo de construção noticioso. Por outro lado, é ainda importante ter presente que o estudo citado olhou para a prática de cinco importantes jornais, de que destacamos, pela sua pública imagem de grande credibilidade, *The Times*, *The Guardian* e *Independent*, além dos serviços de rádio e televisão da *BBC*, entre outros canais. Donde é possível extrapolar que a tendência encontrada nesta pesquisa não será uma especificidade britânica, mas sim algo de muito mais abrangente.

Nichols & McChesney (2013), que ainda há pouco traçavam a desproporção entre jornalistas e profissionais de relações públicas, afinam pelo mesmo diapasão, para sustentar, com base em dados revelados pelo Pew Center, que a informação noticiosa é hoje fortemente influenciada por aquelas fontes profissionais:

The Pew Center conducted a comprehensive analysis of what the sources were for original new stories in Baltimore in 2009; it determined that fully 86 percent originated with official sources and press releases. These stories were presented as news based on the labor and judgement of professional journalists, but as Pew noted, they generally presented the PR position without any alteration (Nichols & McChesney, 2013, p. 194).

Longe de se circunscreverem às realidades inglesa e norte-americana, tais estudos revelam que as influências detetadas são, hoje, uma tendência crescente no mundo dos *media* noticiosos, o que significa que Portugal faz parte dessa tela imensa chamada atualidade informativa a que é preciso aceder para existir.

António Quina, como já dissemos, passou a recorrer, desde 2005, aos serviços especializados de uma empresa de Relações Públicas que o aconselhou e orientou em todos os contactos com os *media*²⁰⁹. Ele mesmo explica que procedia à divulgação das iniciativas e experiências da sua empresa “através de uma formatação jornalística para adoçar o apetite das pessoas”²¹⁰ (Ana, outubro 1, 2008, p. 143), num quadro de relacionamento de grande cooperação com os *media* e em que estes se encarregam de falar por ele, isto é, veiculam

²⁰⁹ Este aspeto é confirmado pelo diretor geral da empresa, Central de informação, na entrevista que juntamos em anexo.

²¹⁰ *Across: Luxury Travel & Safaris.*

através do seu próprio discurso os valores e produtos da empresa, sem recurso a qualquer citação de António Quina:

A Vida é Bela, empresa jovem mas muito experiente, existe para nos mimar. Para materializar os nossos sonhos. Para nos vender experiências e sensações únicas que marcam. É uma espécie de mordomo que nos apresenta numa bandeja aquilo que sempre desejamos e nunca soubemos ou tivemos coragem de concretizar²¹¹ (Amaro, junho 18, 2006, p. 76).

Efetivamente, o marketing experiencial nasce em Portugal através da empresa A Vida é Bela, que entendeu que havia uma lacuna no nosso mercado em termos de fidelização de uma marca²¹² (Rasquilha, maio 18, 2007, p. 43).

Numa era em que vivemos obcecados pelo controlo, o encanto de um passeio de balão é precisamente esse: o da imprevisibilidade. Sabemos que a descolagem é feita na região de Coruche, mas desconhecemos até ao instante final o local preciso onde vamos aterrar. O prazer está simplesmente em pairar, sem interrupções, sobressaltos ou pressas de chegar. É precisamente isto que lhe propõe A Vida é Bela, se estiver disposto a embarcar no maior balão de ar quente da Península Ibérica²¹³ (“Nas nuvens”, dezembro 1, 2010, p. 14).

Estes casos reforçam a ideia, que outros exemplos também mostram, de uma interação e relacionamento privilegiado e de grande proximidade, entre a empresa e os *media*. Mas o modo profissional como toda a sua comunicação era pensada e feita, levava A Vida é Bela a recorrer a outros expedientes, com

²¹¹ *Notícias Magazine*.

²¹² *País Positivo*.

²¹³ *Rotas & Destinos*.

o objetivo de potenciar ao máximo a pública visibilidade da sua atividade e dos seus produtos. Um dos exemplos mais recorrentes era o de aproveitar o casamento de algumas figuras da televisão ou da moda para as fazer transportar na famosa limousine Hummer. Claro que este tipo de notícias tem a sua imprensa própria, nada despreciada, e a empresa sabe disso. É com os olhos postos nesse tipo de revistas que (se) promove e disponibiliza, não apenas a informação necessária, como consegue, de novo, que sejam outras vozes (as revistas e a até a noiva) a dizer o que convém que seja dito e sirva os interesses de A Vida e Bela:

Sofia Fernandes e José Barbosa sobem ao altar do santuário do Cristo Rei, em Almada. A repórter da SIC e o advogado já tinham namorado na adolescência e esta é a terceira vez que caem nos braços um do outro.(...) A única coisa que se sabe é que a noiva vai vestida por João Rolo e chegará à igreja de Hummer H3, a limousine de A vida é Bela²¹⁴ (“À terceira é de vez...”, setembro 28, 2011, p. 145).

A repórter do E-Especial, da SIC chegou numa limousine Hummer da marca A Vida é Bela. A rir, explicou que, dos dois, quem gosta de carros é ela: «Achei graça poder chegar à igreja de Hummer, que tem ar de carro de assalto e é o oposto da delicadeza associada às novas»²¹⁵ (Ferreira, outubro 10, 2011, p. 28).

²¹⁴ TV 7 dias.

²¹⁵ Nova Gente.

Datas simbólicas²¹⁶, como o Dia dos namorados, do pai ou da mãe são igualmente aproveitados para fazer passar o nome da empresa e projetar alguns dos seus produtos, invariavelmente através de um discurso persuasivo e apologético dos interesses de A Vida é Bela, sem que alguém, em nome dela, tenha necessidade de aparecer ou falar. Os *media* assumem esse papel, na diversidade dos respetivos perfis editoriais:

A Vida é Bela quando se está *in love*. São mais de 80 experiências românticas à sua escolha. (...). Brincadeiras à parte, esta é uma prenda que, certamente, a sua cara-metade vai adorar. Atreva-se!²¹⁷ (“A Vida é Bela quando se está *in love*”, fevereiro 11, 2010, p. 33).

Os presentes mais originais não têm de implicar um grande investimento. A pensar nos pais que apreciam a aventura e o contacto com a natureza, A Vida é Bela sugere momentos únicos para mais tarde recordar²¹⁸ (“Para o melhor pai”, março 8, 2011, p. 66).

Todos os casos descritos centram-se e olham especialmente para as práticas e rotinas diárias e para as relações quotidianas entre fontes e jornalistas,²¹⁹ as

²¹⁶ Na entrevista inserida em anexo, com o diretor geral da Cenral de Informação, estes aspetos são igualmente sublinhados.

²¹⁷ *Jornal de Leiria*.

²¹⁸ *VIP*.

²¹⁹ Nem sempre as informações e os materiais facultados pelas fontes, designadamente através das assessorias que representam entidades especialmente bem organizadas, são problemáticas ou visam, à partida, interesses e objetivos menos confessáveis. Pelo contrário, existem muitas organizações que procuram veicular informações através do campo jornalístico, as quais são de interesse público e, nessa medida, fazem todo o sentido que não se circunscrevam a um qualquer domínio privado ou restrito. Bem diferente — e é para esse aspeto que a pesquisa de Lewis et al. aponta — é a problematização em torno da natureza das fontes organizadas, cuja missão visa favorecer a intervenção dos pontos de vista, nos *media* noticiosos, dos protagonistas políticos, sobretudo do governo, e empresariais mais poderosos: This

quais vão ao encontro do primeiro estudo feito sobre este domínio por Gans (1979) e ao qual Santos (1997) não deixa de recorrer quando analisa as relações de poder entre fontes e jornalistas, para assinalar que as elites (políticas, económicas, culturais e sociais) “fazem as notícias cerca de quatro vezes mais” que os cidadãos anónimos e comuns (Santos, 1997, p. 34).

Lewis, et al. (2008) concluem, por outro lado, que será injusto atacar apenas os jornalistas por utilizarem com tanta frequência a informação formatada pelas fontes, embora não deixe de assinalar de forma muito clara que tal panorama conduz a uma indesejável fragilização do campo jornalístico:

It is clear that most journalists operate under economic, institutional and organisational constraints which require them to draft and process too many stories for publication to be able to operate with freedom and independence necessary to work effectively. What is clear from this study is that the quality and Independence of the British news media has been significantly affected by its increasing reliance on public relations and news agency material; and for the worse! (Lewis et al., 2008, p. 18).

Seja como for, a crescente expressão e intervenção dos Relações Públicas, os quais, como já vimos, são especialistas “in using professional news standards to plant or influence seemingly independence and credible news stories for their clients” (Nichols & McChesney, 2013, p. 178), leva a que o espaço noticioso seja crescentemente preenchido e dominado pela sua ação:

is not to say that PR material is, by definition problematic. On the contrary, many agencies — especially those involved in forms of public service — use PR to put useful and significant information into the public domain. Our findings do, however, raise questions about the nature and sources of PR. As we have seen, it will favour those, notably business and government, best able to produce strong and effective PR material.” (Lewis et al., 2008, p. 18).

Even at the high point of professional journalism, perhaps as much 40 or 50 percent of the news came primarily from some sort of PR intervention or from regurgitation of an official source (Nichols & McChesney, 2013, p. 178).

O papel das Relações Públicas, assim entendido, já não é apenas a gestão da comunicação entre uma organização e os seus públicos, como era visto por Grunig & Hunt (1984), mas uma “filosofia de relacionamento estratégico”, na expressão de Baldissera (2009b, p. 11), e cuja ação é realizada entre uma dada entidade, individual ou coletiva, e a sua alteridade. Neste contexto, aquilo que se espera de um profissional de relações públicas é que ele promova e leve a cabo processos de

investigação e interpretação de relacionamentos, definição de estratégias e seleção, construção e circulação de sentidos, mediante processos de significação/comunicação, para a legitimação da entidade e de suas ações (Baldissera, 2009b, p. 11).

Tal entendimento (que vê também nos processos de comunicação o caminho para a institucionalização de sentido) tem uma visão bastante mais alargada do papel das relações públicas, demarcando-se das posições que a vêem apenas circunscrita aos contactos com os *media*, elaboração de campanhas e ações afins. A nossa visão é, neste aspeto, coincidente com a de Baldissera (2009b), porquanto consideramos que o centro da ação e o enfoque da função das relações públicas deve estar situado no plano da ação estratégica, “em que os relacionamentos são qualificados mediante processos de

significação/comunicação, em perspectiva dialógico-recursiva (complexidade) e de diálogo” (Bakhtin apud Baldissera, 2009b, p. 12).

O epicentro do trabalho desses profissionais deixa, assim, de estar localizado numa qualquer plataforma que apenas se preocupa com os *transfers* de comunicação e de visibilidade, para se situar no lugar da “legitimação ecossistemicamente comprometida” (Baldissera, 2009b, p. 12), na esteira da linha de pensamento que desenvolvemos no capítulo inicial do presente trabalho.

No caso português, “a assessoria de imprensa mantém-se como o serviço mais procurado, face ao desejo de amplificação mediática das ações das organizações-clientes” (Sebastião, 2012, p. 35), donde resultará, depois, um ganho de visibilidade. Tal ideia é amplamente comprovada no estudo feito pela principal e mais antiga associação do setor — APECOM²²⁰ — que entre as quatro áreas que analisou (assessoria mediática/relações com a imprensa; comunicação de marca e produtos; comunicação interna; edição/produção de suportes) a que mais atenção e oferta de serviços concentra é as relações com os *media*. O mesmo estudo sublinha, ainda, que 90 por cento das agências referem que, a par da comunicação institucional, o relacionamento com os *media* é a área mais procurada pelos seus clientes.

²²⁰ Este estudo foi publicado na revista *Meios & Publicidade*, novembro 6, 2009, Suplemento Comercial Consultoras de Comunicação. Seria pertinente saber a evolução deste sector, em Portugal, de 2009 para cá. Infelizmente, a APECOM e a sua direção, não obstante a nossa insistência ao longo de vários meses, nunca nos respondeu aos sucessivos pedidos de dados que fizemos, apesar do objetivo académico da matéria, como sempre fizemos questão em sublinhar.

A importância dada ao relacionamento com os *media* reflete, no fundo, o valor que a informação veiculada através deles ainda possui. Daí, o cuidado e os meios postos em prática para que a comunicação junto deles produza os efeitos desejados, isto é, que a construção de sentido que as organizações visam realizar através do campo jornalístico vá ao encontro dos seus interesses, embora tenhamos de ter em conta que a realidade portuguesa, maioritariamente constituída por pequenas e médias empresas, ainda esteja longe de um patamar minimamente satisfatório.

É, pois, no âmbito deste quadro geral de relacionamentos e de interesses que temos de entender, hoje, a função da comunicação, das relações públicas e o exercício do jornalismo, para melhor percebermos as razões que levam as organizações a apostarem ainda nesse campo como uma área de eleição para a sua comunicação, ao mesmo tempo que não se deve descurar o conhecimento mais apurado acerca das fragilidades desse mesmo campo — cada vez mais à mercê das estratégias comunicacionais das organizações, sobretudo empresariais, tópicos que aprofundaremos no último capítulo.

No caso concreto de A Vida é Bela, aquilo que se constata e importa referir neste ponto é a sua permanente atenção para com o papel dos *media*. Tal preocupação explica as interações que a empresa mantém com eles, daí resultando um entrosamento entre ambos que só assim torna possível que os diferentes títulos, independentemente da diversidade dos perfis editoriais e da respetiva expansão (nacional ou regional), incorporem nos seus discursos os valores, os interesses e as qualidades que são do interesse de A Vida é Bela veicular publicamente. Porém, essa afirmação assume uma dimensão superior de verdade e autenticidade se for expressa pela voz independente e

equidistante de um(a) jornalista, apesar de dependente das fontes profissionais para a realização do seu trabalho.

6.6 Produtos de a vida é bela são notícia

Do ponto de vista dos estudos do *newsmaking* tal dependência é vista e classificada como uma fragilidade do jornalismo (Chaparro, 2001; Lewis et al., 2008; Nichols & MCChesney, 2013), o que leva todos quantos se filiam nessa corrente de pensamento a dizer que veem na crescente dependência dos *media* noticiosos um enfraquecimento da sua capacidade de ação²²¹ e uma perda de qualidade, o que coloca em causa o seu estatuto de independência e autonomia face a outros agentes e atores (representantes de outros interesses) que com eles interagem. Mais: esse estado de “dependência” de que Lewis et al. (2008) falam tem muito a ver com a chamada de atenção que Wolton (1999) já fizera antes, ao considerar que “no caso da comunicação não existe um discurso *natural*; cada indivíduo apanhado na comunicação deve explicitar aquilo que lhe interessa e o lugar de onde fala” (p. 35).

Ora, ao integrar no seu discurso a produção de sentido desenhada e projetada pelas organizações que alimentam o campo jornalístico, sem que isso seja visível e transparente aos olhos e ao entendimento dos destinatários da

²²¹ Os mesmos dados, analisados na ótica das RP e da comunicação organizacional, seriam vistos de forma positiva, porque corresponderiam à eficácia das estratégias de comunicação desenhadas para produzirem efeitos junto dos *media*, através da publicação dos dados disponibilizados e que correspondem ao pensamento da respetiva fonte.

informação noticiosa — ou que tais pontos de vista sejam cotejados com outras perspectivas e objeto dos necessários e desejáveis enquadramentos, dentro dos princípios que configuram o ritual estratégico concetualizado por Tuchman (1993) — isso significa que há uma apropriação por parte do discurso jornalístico relativamente ao pensamento e sentido das fontes organizadas. Eis três exemplos dessa apropriação que constituem, ao mesmo tempo, outras tantas amostras sobre a diversidade de produtos comercializados e vendidos por A Vida é Bela:

Vem aí um novo conceito de parques rurais para dar sentido à arte de acampar: são os EcoCamp desenvolvidos pelo guia de experiências A Vida é Bela, com a garantia de serem espaços com forte pendor ecológico a que se aliam diversas propostas e experiências²²² (L.J.S, agosto 30, 2008, p. 10).

Democratizar experiências que geralmente estão apenas ao alcance dos ricos. É este o conceito por detrás das novas ofertas da empresa de António Quina, nomeadamente o batismo de helicóptero. (...) Quanto à intensidade da emoção, é proporcional à coragem de quem desembolsa menos de 50 euros para viver uma experiência que, mesmo sem «avarias» — ou seja, acrobacias — não se esquece²²³ (Ribeiro, novembro 13, 2009, p. 2).

Um mergulho numa piscina biológica. Uma salada acabada de colher. Se já só pensa em fugir à cidade, experimente o meio rural sem abdicar do conforto. (...) Para quem sonha com tranquilidade, o Cocoon Eco Design Lodges, na Comporta, oferece o cenário. (...) Um ambiente em

²²² Público: Fugas.

²²³ Sol.

que o rústico não deve ser confundido com ausência de conforto²²⁴
(Madeira, agosto 26, 2011, p. 13).

Estes fragmentos ilustram bem como a produção de sentido desenhada pela empresa é assumida e veiculada por diferentes jornais, todos eles de expansão nacional, embora com perfis editoriais diversos. Em todos eles assistimos a uma espécie de incentivo e de adesão às ideias e produtos de A Vida é Bela, numa boa demonstração do que é uma cooperação informativa.

A Imprensa representou, por seu lado, a principal fonte de divulgação e promoção dos produtos vendidos por aquela empresa, invariavelmente apresentados como conteúdos noticiosos e informativos. Com a generalidade das publicações a acolher de ano para ano um número crescente de espaços e de atenção às temáticas do lazer, A Vida é Bela viu, também por esse motivo, a sua ação alvo de uma maior mediatização.

Nas tabelas que apresentamos a seguir, mostramos a diversidade de produtos veiculados pela Imprensa, entre 2005-2011²²⁵, a atenção de que cada um deles foi alvo e, não menos relevante, os valores que se encontram associados a esses mesmos produtos.

²²⁴ *Diário Económico*.

²²⁵ O facto de a empresa não ter chegado ao fim de 2012 justifica que não se tenha em conta, neste gráfico, os valores correspondentes aos produtos alvo de tratamento informativo nesse ano. Mesmo assim, os valores obtidos entre 2005 e 2011, pela sua expressão, fornecem uma ideia concreta sobre os produtos mais noticiados e com maior exposição mediática ao longo do período que é objecto do presente trabalho.

Principais produtos 2005-2011

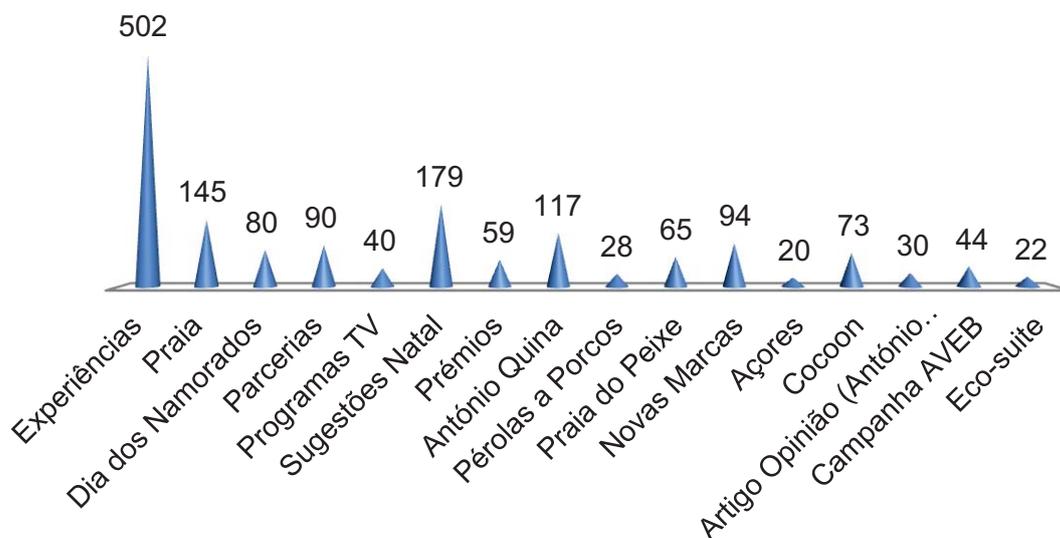


Figura 14. Principais produtos 2005-2011

O produto apresentado por A Vida é Bela como “Experiências” é de longe o mais divulgado. Não admira que assim seja, porquanto esse item contempla uma diversidade e quantidade apreciável de ofertas, que englobam, entre outras, os *vouchers* relativos aos spas, passeios de balão, de barco, de limousine, mergulho e voo. Outro dado que pode surpreender é o que surge identificado como “António Quina”. Como já tivemos ocasião de observar no capítulo 2 do presente trabalho, onde se evidencia a mediatização do proprietário e fundador de A Vida é Bela, António Quina surge com bastante frequência tratado nos *media* como se ele próprio fosse um produto, embora talvez se pudesse dizer que, mesmo quando isso acontece, ele tem todas as características de um sub-produto da sua empresa. Ou seja, a sua exposição mediática tem por finalidade servir os objetivos empresariais de A Vida é Bela. Apesar disso faz sentido, atendendo à sua elevada taxa de noticiabilidade, apresentá-lo como um produto, seguindo, no fundo, o comportamento que,

sobre esta mesma matéria, a Central de Informação também assumiu no relatório interno que elaborou e no qual António Quina surge assim classificado.

É igualmente importante esclarecer que o ítem “Artigo de Opinião” diz exclusivamente respeito às colunas de opinião que António Quina manteve na *Publituris* e no *Semanário Económico*. Trata-se, evidentemente, de um produto com características próprias e inserido no processo de institucionalização da empresa, como, aliás, referimos no capítulo 1. Daí, que a sua identidade seja diferente do produto classificado por António Quina” e, nesse sentido, terem sido objeto de designações diferentes.

Dois outros produtos com considerável destaque são as “Sugestões de Natal” e a “Praia”. No primeiro caso, percebe-se que muitos dos produtos comercializados se inserem nas campanhas de divulgação relativas a sugestões de prendas de natal. Donde, o elemento diferenciador e apresentado no mercado ser aqui o aspeto determinante para a definição deste ítem. Esse aspeto é a sugestão de natal.

No caso da “Praia”, embora sobretudo centrada em Tavira e na Comporta, o produto em causa refere-se unicamente ao que a rubrica indica: praia, independentemente do local a que se referir. Distingue-se, no entanto, do produto “Praia do Peixe”, uma vez este ser sempre apresentado nessa qualidade. Isto é, a sua imagem e valor-notícia implicava sempre uma relação entre uma dada praia (situada no Alentejo) e o peixe.

“Cocoon” e “Eco-suite” correspondem a espaço de lazer e o “Pérolas a Porcos” a um restaurante de ostras. As ofertas para os Açores, independentemente da

sua diversidade, embora muito centradas nos *vouchers*, fazem parte de um ítem próprio, classificação que se justifica pela dimensão regional que todos os conteúdos noticiosos sobre os produtos que tinham aquele arquipélago por cenário ou destino, apresentam.

Aos produtos estão, por sua vez, associados valores, os quais, como vamos assinalando ao longo do trabalho, não são apenas veiculados por António Quina — são igualmente e de forma muito clara assumidos pelo discurso jornalístico. As noções de “aventura”, “irreverência” e “luxo” ocupam o pódio sem qualquer surpresa. Elas correspondem e são parte integrante dos produtos mais vendidos e mais mediatizados. Não deixa, todavia, de ser curioso notar o posicionamento do valor “infância”, o que reflete a diversidade da oferta de produtos e a atenção que, por via deles, a empresa sempre deu ao alargamento do seu mercado potencial.

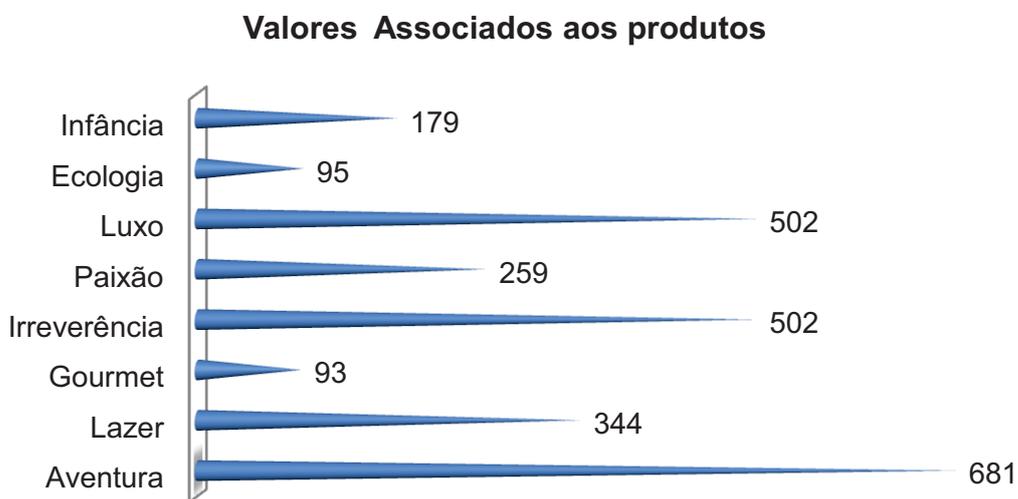


Figura 15. Valores associados aos produtos

Perante estes dados, concatenados com o papel dos profissionais de relações públicas e o poder de influência e de penetração nos *media* por parte das empresas mais bem apetrechadas — já amplamente sublinhados ao longo destas páginas — pergunta-se: porque é que as organizações jornalísticas e os seus profissionais são tão permeáveis às fontes referidas? Genericamente, tanto do lado do jornalismo, como da parte das assessorias e relações públicas, existe a ideia de que quanto melhor as fontes souberam como pensam os jornalistas e quais são os seus critérios de decisão, acrescido do conhecimento sobre os respetivos constrangimentos e condições de trabalho (Chaparro, 2001; Lewis et al., 2008; Ribeiro, 2009; Nichols & McChesney, 2013), melhor elas podem influenciar os *media* noticiosos, no sentido de fazer passar os seus pontos de vista:

Na hora de escrever, na rotina da produção e dos procedimentos profissionais (os conscientes e os inconscientes), a perspetiva das fontes influencia, inevitavelmente, a decisão jornalística — e quanto mais competentes elas se tornam, mais capazes são de determinar enfoques, relevâncias e até títulos, na narração jornalística (Chaparro, 2001, p. 41).

A capacidade de interferir na esfera pública, através de estratégias especialmente pensadas para produzir tal efeito, é um reflexo do profissionalismo das fontes organizadas que procuram utilizar os *media* noticiosos, aplicando as técnicas e os saberes do campo jornalístico, ou seja, produzindo conteúdos genuinamente jornalísticos, agendando ações e iniciativas potencialmente mediatizáveis, promovendo pseudo-acontecimentos (Neveu, 2005; Boorstin, 1961).

António Quina, fundador e proprietário de A Vida é Bela, e cuja imagem aparece quase sempre de forma explícita ligada à ação e iniciativas da empresa, chega a um ponto em que já não esconde a sua capacidade de interferir na esfera pública noticiosa, a partir do conhecimento que tem acerca das rotinas e dos critérios de atuação dos jornalistas. No início de 2011, quando decide ir viver para o Brasil (embora continue a vir com alguma regularidade a Portugal) parte no seu catamarã e parte com estilo. Ou seja, encenou o projeto de recriar a viagem de Fernão Magalhães e logo alguns dos mais importantes *media* noticiosos lhe deram o palco desejado, como o *Diário de Notícias* e a revista *Visão*. E o que é que ele tinha de concreto para apresentar? Apenas uma ideia e, ainda por cima, para apenas ser concretizada daí a três anos. Mas tinha, como ele próprio sublinha, algo que a concorrência e muitas empresas não têm:

Aprendi no Brasil o valor da mídia espontânea e isso é o que distingue a minha empresa das outras. Eu nunca deixei de ser um jornalista, simplesmente agora escrevo para mim. [Com esta viagem] tive direito a quase dois minutos de *prime-time* em televisão, mais de 30 segundos com imagens próprias. Quanto é que isto vale?²²⁶ (Miguel, janeiro 6, 2011, p. 93).

Essa competência dos *news promoters* para produzir, sugerir, antecipar e lidar com as rotinas e os valores profissionais do jornalismo, remete-nos para a ideia da “profissionalização das fontes” sublinhada por Anderson (1997), a propósito dos ativistas do Greenpeace que oferecem às televisões imagens que eles

²²⁶ *Visão*.

próprios captam, com a finalidade de ampliar e conseguir uma dimensão pública de maior impacto das suas ações²²⁷.

Na mesma linha de pensamento, Neveu (2005) lembra que Schlesinger (1992) já havia abordado a questão da profissionalização das fontes, destacando a “sua capacidade para desenvolver uma racionalidade estratégica assente na antecipação das rotinas e das práticas dos jornalistas, de modo a fornecer-lhes um *pronto a publicar ou difundir*” (2005, pp. 68-69), a que Nichols & McChesney (2013) chamam de “manufactured messaging” (p. 194) e Rindova et al. (2006) classificam de “prepackage stories” (p. 62). Tal cenário vem corroborar a ideia de complementaridade e de negociação que existe no trabalho dos jornalistas nas suas relações com as fontes (Gans, 1979; Ericson et al., 1989; Santos, 1997, 2006; Wolf, 1994; Ribeiro, 2009) e que os exemplos anteriormente referidos mostram à sociedade. Mas até onde é que essa ideia de complementaridade e de negociação, por norma analisada e vista entre os universos da política e do jornalismo, também é aplicável ou extensível ao mundo empresarial e dos negócios?

²²⁷ Os recursos de uma organização são determinantes para a sua capacidade de influência na agenda dos *media*. Ocorre, a este respeito, referir a recente reportagem de três páginas e com grande destaque na primeira página, do jornal Público, a 6/04/2014, sobre a nova temporada da série televisiva “A guerra dos tronos”. Esse trabalho resultou, todavia, de um convite do canal Syfy ao Público para uma deslocação a Londres onde a nova série foi apresentada aos *media*. Não discutindo a atualidade do tema, a pergunta que fica sem resposta é: teria o jornal dado o mesmo destaque se não tivesse ido a Londres a convite do canal que emite a série?

6.7 Complementaridade ou autonomia ameaçada?

Se pensarmos que os campos da política e dos negócios são altamente concorrenciais e competitivos, o que requer a aplicação de estratégias de comunicação e de relacionamento com os *media* (bastante) sofisticadas, parece não haver grandes dúvidas acerca da necessidade de estabelecimento de um clima recíproco de confiança. De tal modo, que as organizações que procuram interferir e interagir na esfera pública através dos *media* noticiosos, dispõem de estruturas ou profissionais capazes de desenvolver ações comunicativas favoráveis aos seus objetivos, os quais não se esgotam ou limitam aos produtos ou serviços que vendem — preocupam-se igualmente com a imagem e a reputação (Bueno, 2009).

Claro que os recursos variam em função dos meios disponíveis e dos objetivos em causa. Mas quererá isso dizer que existe uma relação causal entre a capacidade comunicativa e de influência das fontes e o seus efeitos na esfera jornalística, na perspectiva de que “nós vemos os *media* a refletirem não um mundo exterior, mas as práticas daqueles que detêm o poder de determinar a vivência dos outros”? (Molotch & Lester, 1993, p. 50). Isto é, tudo se resume à circunstância de as fontes organizadas, nomeadamente as mais poderosas, tenderem a explorar as rotinas existentes no sistema de produção noticiosa ou, até, poderem alterá-las a seu favor, como sugerem Molotch e Lester (1993)? Ou olhamos para o sistema informativo como sendo o resultado de uma “guerra de assessorias” que lutam pela conquista dos melhores espaços? (Lage, 2001, p. 51).

Será sobre essa autonomia ameaçada que Champagne (1998) nos fala também, quando afirma que a história do jornalismo poderia ser, em boa parte, a história de uma autonomia impossível? Em parte, sim. Porém, a observação do sociólogo francês é muito mais ampla, porquanto olha para o exercício do jornalismo, não apenas situando-o nas estritas relações com as fontes, mas procurando desbravar também alguma reflexão em torno dos múltiplos constrangimentos que se colocam à profissão e às empresas jornalísticas, seja de ordem política, económica ou organizacional, com as implicações daí resultantes sobre o trabalho realizado.

Jean Charron (1998), ao analisar os processos de construção da notícia, designadamente ao nível do agendamento, entende não haver uma relação causal entre aquilo que é o interesse da fonte e o produto noticioso, no sentido de ver as organizações jornalísticas como correias de transmissão do pensamento e das ações das fontes de informação. Para este autor, as matérias noticiadas e o modo como são noticiadas não correspondem a formatos pré-definidos na origem, ou seja, unilateralmente construídos por parte da respetiva fonte e, nessa medida, impassível de qualquer alteração. Ao invés, entende que tal processo corresponde antes a uma espécie de coprodução entre a fonte e os jornalistas.

Daí que Charron (1998), como outros autores que propõem o conceito de *agenda-building*²²⁸ (Sheafer & Weimann, 2005; Dearing & Rogers, 1996) se aproxime da visão que aponta para uma construção conjunta do processo de elaboração da agenda informativa. Assim sendo e ainda segundo Charron

²²⁸ O emprego deste termo não exclui nem substitui o conceito definido nos anos 70 do século passado e ainda atual de *agenda-setting*, também conhecido por agendamento.

(1998), o processo de construção noticioso resulta da soma dos contributos propostos pelas fontes e pela sua eventual transformação em assunto informativo, por parte dos jornalistas. Esta atitude profissional é, de resto, defendida em Livros de Estilo de jornais de referência (*Le Monde*, *El País*, *Público*), no sentido em que cabe ao jornalista definir o sentido e o relevo da matéria noticiada, na ótica de que ele dispõe da faculdade de avaliar a noticiabilidade de um acontecimento em detrimento de outro e com isso “atuar com o intuito de impor uma espécie de hegemonia ideológica no meio social”, segundo a expressão de Ribeiro (2009, p. 22) quando olha para o noticiário político.

Sabemos, portanto, que as notícias não chegam às pessoas diretamente, mas por intermédio de uma mediação, o que equivale por dizer que ninguém vê as notícias como elas acontecem, mas através da sua leitura, audição ou visualização (Schudson, 1993)²²⁹ devidamente editada e montada por jornalistas; e que as notícias — como já sublinhamos no capítulo 4, a propósito do papel da linguagem na construção noticiosa — têm lugar no cruzamento entre texto e acontecimentos, na perspectiva de que se é o acontecimento que provoca e dá origem à notícia, é esta, por sua vez, que cria o acontecimento (Traquina, 2000). Assim sendo, teremos de realçar a função dos promotores de notícias e procurar perceber de que forma eles atuam e podem influenciar a produção informativa.

²²⁹ A versão a que tivemos acesso foi publicada em Portugal, em 1993. Porém, o texto original remonta a 1982: “The politics of narrative from: emergence of news conventions in print and television”, in *Daedalus* (Vol. 111, 1982).

6.8 Apropriação do discurso de A Vida é Bela pela imprensa

Partindo do quadro conceitual enunciado por Molotch & Lester (1993)²³⁰, que aponta para a presença de três atores — promotores de notícias (*news promoters*), profissionais da comunicação (*news assemblers*) e os consumidores de notícias (*news consumers*) — com posicionamentos diferentes no âmbito do trabalho jornalístico, vamos procurar perceber como os dois primeiros grupos atuam e interagem, uma vez que é esse o ponto para onde importa olhar no âmbito da construção de sentido de uma empresa através dos *media*.

No que toca ao entendimento que Molotch e Lester (1993) assumem relativamente a esta temática é importante realçar que estes autores reconhecem a existência de situações ou acontecimentos que concorrem e disputam entre si o espaço e a atenção dos produtores da informação noticiosa. Tal competição entre agentes interessados em tornar público um dado acontecimento leva a que os respetivos promotores (*news promoters*) interajam com os profissionais de comunicação (*news assemblers*), com a dupla finalidade de que tais ocorrências tenham a expressão pública e a produção de sentido que desejam.

Na conceitualização de Molotch & Lester (1993) o cenário por eles desenhado admite a presença de interesses e ocorrências com intencionalidades diversas,

²³⁰ A versão que é citada no presente trabalho é a que foi publicada em 1993, em Portugal. O mesmo trabalho foi pela primeira vez publicado no *American Sociological Review* (fevereiro, 1974), 39.

assim como aceitam — como Boorstin (1961) já o fizera quando se refere aos “pseudo-acontecimentos” — a existência de iniciativas e estratégias, tendentes a evitar que determinados acontecimentos assumam uma dimensão pública ou, ao invés, promovendo-os para que ganhem esse estatuto. Significa isto que os autores dão especial atenção à concorrência entre os promotores de notícias, vendo nessa disputa uma luta simbólica na mobilização de eventos, aspeto que assume uma relevância de primeira ordem no quadro do processo de construção noticiosa e do próprio agendamento. “Qualquer *questão* envolve uma luta semelhante em torno de uma ocorrência e dos interesses semelhantes no resultado” (Molotch & Lester, 1993, p. 37), o que, na ótica dos mesmos investigadores, nos leva a entender a construção noticiosa como resultado de um processo intencional: “o trabalho de promover ocorrências ao estatuto de acontecimento público salta das necessidades de acontecimento daqueles que fazem a promoção” (Molotch & Lester, 1993, p. 37).

Este aspeto, recorde-se, é reiteradamente assumido por António Quina que, conhecendo bem os procedimentos jornalísticos — ele próprio foi jornalista — concebe e pratica toda a comunicação da sua empresa tendo por finalidade tocar os *media* para, através deles, promover A Vida é Bela e os diversos produtos e experiências que ela vende.

Num ensaio em que procuram compreender as relações entre os diversos tipos de necessidade de notícias, Molotch & Lester (1993) partem da ideia inicial de que num mundo onde as pessoas não podem viver sem notícias e em que estas lhes dão conta de tudo o que está distante ou não assistem diretamente — processo que também concorre, como vimos no capítulo 2 da Parte I, para o processo de construção da celebridade — o acesso à informação só é possível

no quadro de um percurso interrelacional que implica a interação entre pessoas ou grupos, com interesses e motivações diversas e em cujo contexto o trabalho jornalístico não vive sem a intervenção dos promotores de notícias. Por outro lado, as organizações — empresas, governos, autarquias, sindicatos, associações cívicas, universidades, igreja, entre muitas outras — enquanto fontes e promotoras de notícias, encontram no campo jornalístico o espaço polifónico e autónomo que necessitam para melhor legitimarem (e institucionalizarem) os seus discursos públicos.

Observamos, portanto, a existência de um relacionamento que tanto pode ser conveniente a ambos os campos, como também pode apresentar pontos de conflito, embora estes estejam praticamente ausentes nas mais de duas mil notícias publicadas na Imprensa sobre A Vida é Bela, entre 2005 e 2012.

Do ponto de vista funcional os dois campos dependem reciprocamente um do outro, uma vez que cada qual pretende ter acesso a algo que o outro possui. Se a fonte possui a informação que o jornalista pode transformar em notícia, aquele necessita da informação para realizar o seu trabalho e responder eficaz e satisfatoriamente aos requisitos e os objetivos da sua organização.

Este clima de aparente entendimento e confiança recíproca não é, todavia, incondicional nem está a salvo de fricções entre as partes. Isto é, não deve inferir-se daqui a ideia de que o campo jornalístico é absolutamente controlado pelas fontes e que estas dominam o jogo em todas as suas fases e cambiantes. Como interpretar, por exemplo, as notícias desfavoráveis a determinadas organizações ou dirigidas a protagonistas políticos, económicos ou sociais, quando umas e outros são, por norma, vistos e tidos como atores

que controlam o fornecimento de informação e determinam as agendas jornalísticas? Eis-nos, pois, diante de um paradoxo referido por Manning (2001), o qual, no fundo, nos deve, enquanto cidadãos, fornecer alguma dose de tranquilidade, não obstante o mesmo autor não mitigar a preponderância que as fontes oficiais, designadamente as que estão colocadas ao nível das estruturas governamentais, têm sobre os jornalistas. Porém, a observação que faz aos comportamentos desviantes dos jornalistas, através do citado paradoxo informativo, no sentido de que fogem à normalidade de um relacionamento preponderantemente estável, não deixa de evidenciar a incapacidade de controlo absoluto dos *media* noticiosos por parte das fontes organizadas.

Esta questão entre a autonomia do campo jornalístico e as fontes classificadas como poderosas sempre dividiu, no entanto, investigadores e estudiosos desta temática. Onde Molotch e Lester (1993) vêem capacidade de decisão e autonomia dos jornalistas face às fontes, Hall et al. (1993) consideram que “no momento da produção jornalística, os *media* colocam-se numa posição de subordinação” (p.230). Ericson et al. (1989) optam por uma atitude mais prudente, ao considerarem que não se pode olhar e ver todo este cenário relacional a uma só cor e sujeito a um único modelo comportamental. Entendem que é preciso atender a cada caso e situação, quer do ponto de vista da influência das fontes envolvidas, quer do lado dos *media* com quem elas interagem. Por outro lado, autores como Schlesinger, Blumer e Gurevitch, referenciados por Ribeiro (2009), apontam para a ideia de interesse mútuo entre jornalistas e fontes, “o que levanta o problema do acesso socialmente estratificado aos *news media*” (2009, p. 19).

O “acesso socialmente estratificado aos news *media*” deve ser visto com alguma cautela, atenção e até sentido crítico, uma vez que ele, enquanto instrumento operativo no processo de escolha e seleção do material a noticiar, suscita as maiores reservas e por isso aqueles autores o qualificam como um “problema”. Seja como for, não pode ser ignorado, sobretudo, como é o caso, quando a sua presença se faz notar de modo tão constante na forma como os conteúdos noticiosos de A Vida é Bela são desenvolvidos.

Por outro lado, a diversidade dos perfis editoriais conduz, inevitavelmente, a diferenças notórias e substanciais entre os diferentes órgãos de comunicação, o mesmo é dizer, a abordagens jornalísticas igualmente diversificadas que, por sua vez, e em função das características próprias do respetivo órgão, implicam modelos comportamentais do lado das fontes igualmente consonantes com os seus interlocutores. É, aliás, por esta linha de pensamento que segue o raciocínio de Ericson et al. (1989), quando se colocam numa atitude mais prudencial de atenderem a cada caso e situação.

É também por esta via que segue todo o percurso de comunicação de A Vida é Bela, onde a acesso da empresa aos *media*, por via do seu principal rosto, António Quina, se revela não apenas bastante fácil, mas, mais importante, consegue, através do citado “acesso social estratificado”, que o jornalismo se aproprie do discurso da sua fonte:

Com 18 anos, António Quina trabalhava com barcos, hoje (com 42) aluga um para se isolar a pensar em ideias cada vez mais loucas para oferecer aos seus clientes. Quer seja uma massagem a quatro mãos ou

uma viagem ao fundo do mar, o que conta é a intenção. É a intenção de surpreender²³¹ (Marques, abril 25, 2009, p. 6).

Para um jornal especializado em temas económicos, a imagem (mitificada) do empreendedor — “aos 18 anos trabalhava com barcos, hoje aluga um para pensar” — é alguém que se isola para criar “ideias loucas” que, no fundo, são produtos transformados em experiências, porque o objetivo, a ambição, a finalidade é apenas e só “surpreender”. Mas quem o diz não é António Quina, o protagonista da peça jornalística que ocupa duas páginas (uma com texto e outra com uma foto), mas sim a autora da reportagem, cuja identificação com os valores e o discurso do dono de A Vida é Bela é tão evidente quanto indesmentível:

O empenho que espera deles exige de si. «Sou vidrado nos meus clientes, quero que eles se sintam mesmo bem com o nosso trabalho. Por isso, no verão vou para a praia servir bebidas, estar ali com eles, ouvi-los, perceber onde estamos a falhar. Normalmente eles têm um carinho especial pela marca e até se inibem de fazer comentários negativos»²³² (Marques, abril 25, 2009, p. 6).

Agora sim, temos na primeira pessoa a assunção do empreendedor/criador que até vai servir bebidas para a praia, como um empregado normal, para saber quais as falhas que os clientes apontam. Porém, como “têm um carinho especial pela marca”, não apontam falhas. Missão não cumprida de António Quina, por não ter conseguido realizar o objetivo de saber quais as falhas existentes? Nada disso. O que permanece é a boa imagem da marca e a

²³¹ *Semanário Económico*.

²³² *Ibidem*.

relação de afeto que os clientes têm com ela. Até porque no parágrafo seguinte da reportagem, a jornalista passa a focar-se no êxito comercial da empresa e no seu crescimento “a três dígitos”, como sublinha António Quina.

Da imprensa económica passemos para uma publicação especializada em viagens e turismo de luxo, a revista *Luxury Travel & Safaris*. As noções de criatividade e empreendedorismo, aliadas às de inconformismo e simpatia permanecem intactas, constituindo um traço comum nos processos comunicativos de António Quina e, por extensão e principal finalidade, da sua empresa. Mais uma vez observamos o discurso jornalístico a apropriar-se dos valores que a fonte de informação quer fazer passar:

Na sua cabeça fervilham dezenas de ideias, nas quais acredita e vai pondo em prática.

Encontra inspiração no mundo que o rodeia e nas várias sugestões que aceita dos seus clientes, a quem está sempre muito atento.

Hoje, a sua marca é sobejamente conhecida em Portugal e está a desenvolver-se em Espanha e Brasil. A *Luxury Travel & Safaris* partiu à conversa com este homem [António Quina] confiante, de rosto tisonado pelo sol de verão, que ama a liberdade e a vida, adora o mar e a natureza em geral e nos fala do seu percurso, dos seus objetivos e dos sonhos por realizar²³³ (Ana, outubro 1, 2008, p. 142).

Aqui o género jornalístico é a entrevista, muito ilustrada e que se estende por sete páginas, ao longo das quais António Quina afirma de forma muito clara não apenas qual é o seu público-alvo — “classe média/alta entre os 25 e os 45 anos” (p. 144) — em que o objetivo é “oferecer momentos de rico às pessoas

²³³ *Luxury Travel & Safaris*.

normais” (p. 144), mas, sobretudo e mais importante, explicita a importância decisiva que a comunicação tem na vida da empresa:

Temos um enorme cuidado com a nossa comunicação. Basicamente, o que fazemos é criar notícia à volta das experiências e criamos pequenos eventos que nos dão bastante notoriedade²³⁴ (Ana, outubro 1, 2008, p. 145).

Tal cuidado com a comunicação, que António Quina refere em outros momentos e circunstâncias, como sucedeu nas declarações que prestou à *Visão* (Miguel, janeiro 6, 2011, p. 93) e a que já fizemos referência neste trabalho, mostra bem a importância que atribui aos *media*, na perspetiva de que necessita deles, do seu espaço e da visibilidade que proporcionam para conseguir promover os produtos e projetos da sua empresa. Daí, tudo fazer para chegar ao maior número de publicações onde sabe que encontrará o seu público-alvo — classe média/alta, de acordo com as suas próprias palavras. Esse consumidor, socialmente estratificado, não é um leitor habitual da imprensa popular, motivo pelo qual, embora não a esquecendo, António Quina e a sua Vida é Bela optaram sempre de forma muito cirúrgica por intervir — criando a notícia, como ele mesmo explica — nos órgãos de comunicação social especializados e de referência. Os exemplos que se seguem, sobre o projeto Cocoon Eco Design Lodges, implantado na Comporta, ilustram o que dizemos:

²³⁴ *Idem.*

Este empreendimento permite usufruir da natureza com uma pegada ecológica próxima do zero. Além disso, estamos a testar um conceito muito interessante de turismo interno que permite a possibilidade de se ter uma segunda habitação a custos muito controlados. Desta forma, é possível aceder às melhores localizações que, se calhar, de outra forma, seria impossível, diz António Quina²³⁵ (Antunes, junho 19, 2010, p. 6).

Isto é como ter um barco numa marina e queremos reposicionar o turismo de segunda escolha, com um padrão superior à oferta dos parques de campismo».

Em tempos de crise, os promotores prevêem que o retorno do investimento aconteça nos próximos 5 a 8 anos. «Se o mercado animar, podemos consegui-lo entre 4 e 6 anos», acrescentou António Quina²³⁶ (Pereira, junho 11, 2010, p. 16).

A Comporta é o lugar ideal para relaxar e namorar, seja em férias ou num simples fim de semana. Ainda por cima, A Vida é Bela promete tornar esses dias inesquecíveis. Como? Lançando um projeto que, além de respeitar o ambiente, vai reforçar a sua ligação à natureza. Se ficar alojada numa das casas móveis vai deslumbrar-se com a enorme janela panorâmica e o deque que faz sonhar com roupas esvoaçantes e cocktails exóticos ao pôr do sol. Se preferir um ambiente mais exótico pode instalar-se numa das luxuosas tendas marroquinas e sentir-se qua mulher das arábias²³⁷ (Machado, julho 1, 2010, p. 17).

Estes exemplos mostram, pois, como o acesso aos *media*, aos diferentes *media*, uma vez termos aqui colocado em destaque publicações com perfis editoriais e destinatários distintos, tem em conta as características de cada um

²³⁵ *Expresso: Espaço & Casas.*

²³⁶ *Jornal de Negócios.*

²³⁷ *Cosmopolitan.*

deles, uma vez que nem o chamado público feminino, aqui representado pela revista *Cosmopolitan*, é esquecido.

6.9 A autoridade como fator de credibilidade

Vamos ver agora outros elementos que reforçam a ideia já expressa, de que nem todas as fontes são iguais e têm igualmente acesso aos *news media*. Referimo-nos à credibilidade, associada à ideia de autoridade, e ao domínio dos processos de rotina do trabalho dos *media*. Traquina (1993), na reflexão que faz sobre esta mesma matéria, propõe “três considerações” quando analisa a importância das fontes. As duas primeiras — direito ao sigilo e à proteção legal da relação fonte-jornalista; e a noção de que não há fontes desinteressadas — situam-se naquilo a que poderíamos chamar de campo invisível do jornalismo, no sentido de que tais procedimentos e interações têm lugar num plano não público e, portanto, ainda num momento que antecede a decisão final sobre a respetiva publicação. A terceira consideração é a que nos interessa mais neste momento: “credibilidade da autoridade, isto é, quanto mais alta é a posição do informador melhor é a fonte de informação” (Traquina, 1993, p. 172).

Para além da noção de proeminência, que também faz parte da convenção dos valores-notícia, no sentido em que uma declaração ou atitude de um alto responsável político, económico ou cultural é mais relevante que outras, fruto da posição que ocupa na respetiva hierarquia, a “consideração” proposta por Nelson Traquina remete, sobretudo, para a ideia de que as pessoas situadas

em cargos mais elevados têm acesso a informação privilegiada e, nessa medida, dispõem de melhores dados e informações mais úteis e necessárias aos jornalistas. Daí que

as pessoas com maior autoridade, essas que têm contactos regulares com os profissionais do campo jornalístico, permitindo assim provar a sua credibilidade, são favorecidas no processo de produção de notícias (Traquina, 1993, p. 173).

Porém, o fornecimento e procura de informações visa uma finalidade concreta e que é, como já referimos antes, garantir matéria-prima suficiente para a produção de notícias, as quais, por sua vez, têm de ser diariamente renovadas e sujeitas a um processo de elaboração que implica a prática de um conjunto de rotinas. Estas requerem, por isso, um outro critério que a generalidade dos estudos sobre comunicação referem e a que Ginneken (2003) empresta a maior atenção: disponibilidade.

Contudo, as fontes devem não apenas exercitar a disponibilidade quando esta significa a tomada de iniciativa por parte delas, mas também estarem disponíveis, quando contactadas, para satisfazer e responder às carências informativas que os jornalistas procuram suprir através delas.

Ora, quando as fontes mais bem organizadas partilham essa rotina com os jornalistas, estabelece-se como que uma interdependência entre os dois campos, a qual pode assumir contornos diversos, como fuga de informações ou revelações privilegiadas.

Sabendo-se que “uma parte significativa das notícias produzidas tem como base fontes que são profissionais no *negócio* de lidar com o campo jornalístico” (Traquina, 1993, p. 173), entendendo o autor por esses “profissionais” os assessores e as relações públicas que dominam e conhecem toda a mecânica do trabalho jornalístico, isso significa que tais fontes podem influenciar a matéria noticiada, segundo dois níveis de ação: 1) através do fornecimento de informações que podem assumir formatos diversos (dossiês, *press releases*, imagens, etc); 2) utilização estratégica do *timing* de atuação, de modo a influenciar o conteúdo da matéria a publicar.

Como consequência desta interdependência entre fontes e jornalistas, no quadro das rotinas profissionais da construção noticiosa, Michael Schudson observa este processo como sendo “normalmente uma questão de representantes de uma burocracia apanhando notícias pré-fabricadas de representantes de outra burocracia” (Schudson, 1986, p. 31 *apud* Traquina, 1993, p. 173), ideia que é também partilhada por Sigal (1973), ao verificar que uma percentagem elevada das notícias tem origem nos chamados canais de rotina profissionais.

Os canais representantes das burocracias anteriormente referidos dizem respeito às organizações enquanto fontes e às organizações jornalísticas, enquanto produtoras de informação noticiosa. As ações de umas e outras cruzam-se, portanto, no processo de construção noticiosa, a qual precisa da presença e do papel das fontes de informação para que esta seja viável e resulte mais rápida, consistente e credível aos olhos de quem a faz e dos respetivos públicos. É exatamente isso que observamos na ação e estratégia de A Vida é Bela, cujo proprietário, como vimos há pouco, se assume como um

profissional da comunicação, no sentido de a interpretar e usar como meio estratégico de afirmação da sua atividade empresarial.

A notoriedade e exposição públicas que possui resultam, simultaneamente, da sua iniciativa e ação junto dos *media* e da sua disponibilidade para com eles, sempre que era e foi instado a pronunciar-se sobre algum tema, a escrever um qualquer depoimento, a servir de fonte para um trabalho jornalístico genérico que não tivesse unicamente a sua empresa como protagonista da matéria em causa. São exemplos disso os conteúdos noticiosos publicados nos seguintes títulos: *Marketeer* (Trendwacthing, outubro 1, 2008, pp. 36-59), *Diário de Notícias* (Gonçalves, julho 12, 2008, pp. 60-61), *Expresso: Revista Única* (Barros, agosto 9, 2008, pp. 60-63), *Público* (Leiria, agosto 11, 2008, pp. 6-7), *Notícias Magazine* (Tavares, dezembro 20, 2009, pp. 46-48), *Human* (Martins & Venda, outubro 1, 2009, pp. 10-17), *Visão* (S. P., dezembro 8, 2011, p. 12), *Oje* (“Viajando pelo Natal”, dezembro 22, 2010, p. 44). Ou, ainda, disponibilizando-se mesmo a ser ele próprio o autor do texto, como o exemplo que segue, no qual António Quina escreve em estilo intimista uma pequena peça ilustrada por uma grande fotografia sua, onde surge com um riso rasgado:

Sento-me invariavelmente na mesma mesa. Cedo. É lá que começo os meus dias, depois de um breve passeio no jardim acabado de regar. É nos pastéis de Belém que sonho. Penso. Faço negócios. Converso. Divago. Recebo. Sinto um enorme prazer por viver o espírito de uma tradição sempre renovada. Todos os dias diferente, mas sempre igual a si própria. Vivo com sofreguidão um ambiente único. Pacífico. Em paz. É bom ter o privilégio de morar ao lado de uma marca portuguesa. Com certeza. Uma grande marca. É bom sentir a sua inspiração. Perceber que

na simplicidade de um produto reside a força de uma instituição²³⁸ (Quina, outubro 1, 2008, p. 72).

6.10 Consumidores silenciados

Hoje, estas questões merecem ser reequacionadas à luz dos novos meios de comunicação, uma vez que estes permitem ao cidadão e aos grupos organizados interagirem mais rapidamente — dir-se-á em tempo real — com os *media*, independentemente de olharmos para esta nova realidade como uma “sociedade individualista de massas” (Wolton, 2000, p. 210) ou como o antigo público “que pegou nas novas ferramentas e transformou um caudal sem fim de ideias em inesperadas, e em muitos casos soberbas, formas de jornalismo.” (Gillmor, 2005, p. 228).

Perante o novo cenário comunicacional que caracteriza, em especial, as sociedades ocidentais, importa rediscutir a autonomia jornalística no quadro organizacional e profissional dos nossos dias, numa altura em que as fontes dispõem de meios e técnicas que disputam e influenciam, como nunca, a esfera pública. Tal como sucedeu nas últimas décadas do século XX, em que a autonomia do campo jornalístico esteve no centro do debate dos estudos dos *media* noticiosos, o tema volta a estar de novo em foco, mas não pelas mesmas razões.

²³⁸ M.

Durante anos, a discussão girou em torno da legitimidade na avaliação da noticiabilidade (*newsworthiness*) de um acontecimento, ligada ao exercício profissional de uma prática que tem reivindicado para si um espaço de independência e que muitos ordenamentos jurídicos, como é o caso de Portugal, lhe conferem esporas de garantia constitucional.

O desenvolvimento de um campo jornalístico autónomo tem como fator crucial a profissionalização das pessoas envolvidas na atividade jornalística onde são reivindicadas a autoridade e a legitimidade de exercer um monopólio sobre o poder de decidir sobre a noticiabilidade de um acontecimento e problemáticas. Perder esse monopólio é pôr em causa a independência do jornalismo e a competência dos seus profissionais (Traquina, 2002, p. 106)

O sistema de comunicação prevalecente nas sociedades industriais e no qual se inscrevem as palavras de Traquina (2000) estava centrado na lógica mediática de distribuição de informação de um para muitos. Hoje, como já referimos, a realidade é bem diferente:

The communication Foundation of the network society is the global web of horizontal communication networks that include the multimodel exchange of interactive messages from many to many both synchronous and asynchronous (Castells, 2007, p. 246).

O antigo critério da autoridade em que se fundavam as fontes e o acesso delas aos *media*, vê-se agora como que desregulado, no sentido em que toda uma vasta e diversificada panóplia de atores pode interagir publicamente, com a vantagem de disporem de instrumentos e técnicas — narrativas e de

persuasão — que, fruto da “revolução das fontes”, segundo a expressão de Chaparro (2001), constroem um cenário comunicacional e informativo totalmente novo.

Para o sucesso, as instituições apropriaram-se das habilidades narrativas e argumentativas do jornalismo; assimilaram as rotinas e a cultura da produção jornalística; e no planeamento e controlo dos acontecimentos, a dimensão comunicativa ganhou preponderância, para a divulgação dos eventos e a difusão do discurso. Em crescendo que a investigação especializada não acompanhou, aumentou, nos agendamentos e nos noticiários, a participação de acontecimentos planejados, com conteúdos fornecidos pelas fontes (Chaparro, 2001, pp. 44-45).

À visão centrada nas relações entre jornalistas e fontes ou, dito de outra forma, entre *media* noticiosos e organizações, desenvolvida por Carlos Chaparro, e em que o autor defende que “a capacitação profissional das fontes beneficia os processos jornalísticos” (Chaparro, 2001, p. 50), propõe Gillmor (2005) uma extensão do campo noticioso ao cidadão comum. Conceitos como democracia e transparência impregnam o veio central do seu pensamento, que não exclui o papel dos jornalistas, mas que ao ligar a função deles com a tecnologia ao alcance de todos, constrói um paradigma de comunicação e de informação fundado numa enorme co-produção que, em última instância, culmina num estado de auto-determinação individual: “A sua voz é importante. Pois, se tem alguma coisa interessante para dizer, poderá ser ouvido” (Gillmor, 2005, p. 231).

No que respeita ao caso de A Vida é Bela é curioso observar que essa voz do cidadão, no plano da comunicação através dos *media* noticiosos, foi quase sempre silenciada²³⁹. Quer enquanto consumidor satisfeito com o usufruto dos produtos adquiridos, quer quando, a partir de 2010, começaram a surgir os primeiros sinais, ainda ténues, de algum descontentamento²⁴⁰, mas sem a menor expressão em qualquer órgão de comunicação social.

Paulatinamente, o número de descontentes foi aumentando ao longo dos anos de 2010 e 2011, escolhendo sempre o *Portal da Queixa* como espaço público privilegiado para a comunicação de reclamações e denúncias de situações menos claras. Porém, nunca tais ocorrências motivaram qualquer trabalho jornalístico ou foram, sequer, ponto de partida para uma qualquer investigação nesse domínio. É preciso esperar até agosto de 2012 para que tal aconteça pela primeira vez. Mas novamente isso vai suceder devido à influência de uma fonte institucional — a DECO — com acesso privilegiado aos *media* e que lhes faz chegar o essencial da informação já devidamente tratada, como se poderá

²³⁹ Salvo, claro, quando a empresa promovia algum evento e convidava figuras públicas (música, moda ou da TV) que, a pretexto de uma data especial, como o Dia da Mãe na revista *TV 7 Dias* ("A vida é (muito) bela!", maio 11, 2011, p. 132) apareciam com produtos de A Vida é Bela para oferecerem.

²⁴⁰ Criado em 2009, o *Portal da Queixa* foi o espaço de eleição para os consumidores manifestarem o seu descontentamento e denunciarem situações em que se sentiram lesados por A Vida é Bela. O primeiro a fazê-lo foi Hugo Alves, cuja queixa pública apresentada a 8 de julho de 2010 teve 1757 visualizações, começava assim: "Venho por este meio efectuar uma reclamação pela forma como tenho sido tratado pela empresa "a vida é bela", num processo que se arrasta há mais de 7 meses. Adquiri um pacote de experiências "Top Sensations" no valor de 154.90€. Quando tentei fazer a marcação da experiência por telefone, fui informado de tantas restrições que acabei por perder o interesse no produto adquirido - se essas informações estivessem explícitas na embalagem, certamente nem o teria comprado". Para mais detalhes, ver em: <http://www.portaldaqueixa.com/reclamacoes/pesquisar.html>. Consultado em 22 de fevereiro de 2013.

ver no jornal *Sol* (Garcia, agosto 10, 2012, p. 27)²⁴¹ e à LUSA²⁴² (outubro, 14, 2012) que, por sua vez, vai alimentar as edições do dia seguinte dos jornais que, pela primeira vez, vão colocar A Vida é Bela no título das respetivas notícias, mas pelos maus motivos: denúncia da recusa de aceitação de *vouchers*.

A notícia publicada por aquele semanário refere o número de queixas que a DECO tem recebido desde 2011, especificando que, contra A Vida é Bela, existem 32 queixas relativas a esse ano e mais 19 referentes a 2012. O mais curioso nessa mesma notícia é ela começar com uma citação de uma reclamação existente no *Portal da Queixa*, desde fevereiro de 2012, ou seja, seis meses antes do referido texto jornalístico ser escrito. Dois meses mais tarde, o *Diário de Notícias* (Guerra, outubro 15, 2012, p. 32) vai também publicar uma peça com base nas reclamações dos consumidores. Mas o que ressalta e faz sentido, à luz da linha de raciocínio que vimos desenvolvendo, é salientar a importância das fontes autorizadas e profissionais no acesso privilegiado aos *media*, com todos os benefícios e consequências daí resultantes. Contrariam estes exemplos aquilo que Gillmor (2005) nos apresenta e defende? Pensamos que não.

²⁴¹ Como já referimos em capítulo anterior, a primeira notícia sobre reclamações de não aceitação de *vouchers* foi publicada pelo *Diário de Notícias* (Rosa, julho 22, 2012, p.14), mas longe do tom de denúncia clara de situações e de colocar em causa A Vida é Bela. O *Sol* é o primeiro jornal a fazê-lo e a pôr em causa aquela empresa, razão pela qual assumimos esta como a primeira verdadeira notícia que vem publicamente colocar uma questão em termos nunca antes apresentados.

²⁴² Sabe-se da publicação da notícia pela LUSA, dado que são os jornais do dia seguinte que o referem explicitamente e o próprio António Quina o afirma também, nas entrevistas que vai mais tarde dar ao *Expresso* e ao diário *I*.

O que tais exemplos revelam é que se os cidadãos são todos iguais perante a lei, não o são para e aos olhos do jornalismo (López, 2003). O que sucede, a nosso ver, é que embora já inseridos num novo paradigma de comunicação, como não cansa de nos alertar Castells (2007), vivemos ainda um tempo onde subsistem metodologias de trabalho e formas de representatividade fundadas no critério da autoridade e na capacidade de acesso aos *media*. É, sobretudo isso que, a nosso ver, revela este desequilíbrio entre a atenção dada pelos *media* convencionais aos cidadãos e às fontes profissionais.

Todavia, aquilo para que Gillmor (2005) e Castells (2007) nos chamam à atenção é para as mudanças que se estão a operar nos processos e nas novas capacidades de comunicação. À sua medida, O citado *Portal da Queixa* é um bom exemplo deste tempo novo em que os cidadãos podem, como antes não sucedia, fazer ouvir a sua voz e, assim, melhor interagirem no espaço público.

Importa salientar, no entanto, que Gillmor (2005) não pretende, ao contrário do que as suas palavras possam sugerir, uma atomização social. Considera uma vantagem que cada cidadão possa fazer ouvir a sua voz, isto é, manifestar o seu pensamento, agir social e politicamente. Na realidade, aquilo que ele ambiciona e defende é uma cidadania ativa e esclarecida:

O antigo público tem o papel mais importante nesta nova era: os cidadãos têm de ser utentes ativos das notícias, não meros consumidores. A Net deveria ser o aliado do pensamento e da subtileza, não um impulsionador de rações primárias. Um cidadão informado não fica à espera de mais do mesmo. Tem de exigir melhor e tomar parte numa conversa mais alargada. Perderemos muito se tal não vier a acontecer (Gillmor, 2005, p. 229).

Mas esta atitude, se bem que pode influenciar a agenda dos *media*,²⁴³ não lhes retira, ainda, a centralidade que ocupam na discussão e disputa pelo poder, naquilo a que Mazzoleni (1995) ao analisar a política italiana, chama de uma nova revolução de Copérnico, quando diz que tudo aquilo que antes circulava no espaço estrito dos partidos gira hoje em torno dos *media*: “today everything circles around and in the space of the media” (Mazzoleni, 1995, p. 308).

Quer isto dizer que a centralidade do velho jornal como o conhecemos e Otto Groth (2011) o conceitualizou como obra cultural, está hoje irremediavelmente posto em causa pela tecnologia que tudo transformou — ao nível das relações e das organizações — ao ponto de, como propõe António Fidalgo, nos devermos questionar sobre se “o jornalismo será uma forma obsoleta de informar?”²⁴⁴ (Fidalgo, 2004, p. 1).

²⁴³ Atualmente, a SICNotícias, RTI e Antena 1, por exemplo, dispõem já de rubricas em espaços informativos dedicados a seguir e a mostrar aquilo que os cidadãos comentam nas redes sociais. Paralelamente, os mesmos órgãos de comunicação, aos quais podemos ainda juntar a TVI24 e a TSF proporcionam a participação das suas audiências, na informação, através do twitter e do facebook.

²⁴⁴ Esta mesma questão é colocada por Jim Hall, autor que, embora entenda que o jornalismo continua a fazer sentido e que o seu papel enquanto mediador é fundamental, não deixa, no entanto, de lançar a pergunta logo no início do seu livro, face às tecnologias e aos softwares que parecem poder substituir, através dos seus filtros e motores de busca, a função anteriormente desempenhada pelos jornalistas. “Many traditional journalistic values such as objectivity, impartiality accountability, balance, fairness and trustworthiness have, for old media, become ciphers and urgently need to be reviewed in the light of a new medium that trails with it all the confusions, opportunity and excitement of film one hundred years ago and printing at the time of Caxton” (Hall, 2001, p. 3).

6.11 Autoalimentação do mercado

A pergunta de António Fidalgo faz todo o sentido se quisermos despojar a atividade jornalística da sua dimensão profissional e especializada e reduzir a informação noticiosa a meros atos de comunicação. Seguindo esse trilho estaríamos, igualmente, a desqualificar todo um edifício informacional construído com base em conceitos como isenção, independência, objetividade, rigor, verdade. Sem ele a quem competiria desempenhar essas funções com as mesmas garantias para os cidadãos? Por outro lado, assiste-se ao aumento de espaços de informação na televisão e na rádio, designadamente em órgãos exclusivamente dedicados a notícias.²⁴⁵ Donde, podemos levantar duas outras perguntas: 1) o aumento da oferta noticiosa cria, a montante, também um mercado de disponibilização informativa, na perspetiva do conceito dos definidores primários que passam a dispor de mais tempo e mais espaços para expor e fazer passar as suas mensagens? É possível apurar se tais espaços se movem unicamente com base em critérios jornalísticos? Castells (2007) concorda com a existência desse mercado recíproco de informação “around the clock” que, no fundo, se autoalimenta reciprocamente entre fontes e jornalistas, mas não deixa de fazer notar que nas sociedades plurais e competitivas há exigências de que não se pode abrir mão, entre as quais a presença de um jornalismo profissional e competente.

²⁴⁵ Só em Portugal existem três canais de televisão generalistas de notícias (*SICNotícias*, *TVI24*, *RTPI*) e um especializado (*EconómicoTV*) e a *TSF*, que é uma rádio exclusiva de informação.

The concept of the active audience is now well established in communication research. And media have their own internal controls in terms of their capacity to influence the audience, because they are primarily a business, and they must win the audience; they are usually plural and competitive; they must keep their credibility in front of their competitors; and they have some internal limits to the management of information coming from the professionalism of journalists (Castells, 2007, p. 241).

A expansão do mercado da informação conduz à necessidade do aumento da produção de conteúdos. Paralelamente, tal crescimento significa, no caso televisivo português, à duplicação de canais das mesmas empresas: RTP/RTPN; SIC/SICN; TVI/TVI24. Além de, no caso da RTP, já existir um canal alternativo: RTP2. Portanto, é normal a mesma peça — muitas vezes a mesma entrevista — passar em diferentes espaços informativos dos dois canais da mesma estação, como, de resto, assinalamos já em tópico anterior. Tal cenário releva a importância acerca do que se quer e deve dizer, isto é, o aumento dos espaços para produzir comunicação exige uma mais apurada definição sobre o que se diz, onde se deve dizer e, em especial, como se diz.

Perante a ênfase colocada naquilo que se diz e como se diz — “a political message is necessarily a media message”, afirma Castells (2007, p. 241) a propósito da comunicação política — o mesmo autor, na linha das conclusões que Noelle-Neumann (1995) apresenta nos seus estudos sobre “A espiral do silêncio”, alerta para a outra face da moeda. Isto é, para o que sucede ou o que se pensa (e sabe) sobre o que não é dito e mostrado. “What does not exist in the media does not exist in the public mind”, assinala Castells (2007, p. 241),

para quem toda a mensagem que tem os *media* como destino deve ser pensada e construída de acordo com a linguagem do respetivo meio e cujo sentido e alcance já lemos também ao longo do presente trabalho António Quina defender. Não quer isso dizer que, neste contexto, esteja inteiramente de acordo com a ideia fundadora de McLuhan, de que o meio é a mensagem, mas concorda que o meio tem uma influência nada despreciada na forma como a mensagem deve ser construída e no efeito que provoca.

7 A QUEDA MEDIÁTICA DE A VIDA É BELA

Depois de sete anos e oito meses a determinar o sentido da informação que foi produzida sobre si, A Vida é Bela vai conhecer no curto período de três meses o reverso da medalha mediática. Da mesma maneira que os *media* estão na base da sua ascensão, eles vão estar, também, embora com uma expressão mais diminuta, na causa da sua queda. No entanto, observaremos, num primeiro momento, como a imprensa mitiga os sinais de crise e as queixas contra aquela empresa. Porém, a entrada em cena de uma nova fonte institucional — DECO — vai precipitar a queda de A Vida é Bela. Tanto no processo de ascensão como no da queda da empresa, constata-se a atitude passiva dos *media*, na perspectiva de que se limitaram sempre a dar conta e a escrever, unicamente, com base nos dados e versões fornecidos pelas principais fontes: A Vida é Bela e DECO. Ficaremos a saber, igualmente e pela primeira vez, qual o segredo em que assentava o sucesso do negócio de António Quina.

7.1 Imprensa mitiga dificuldades de A Vida é Bela

Sydney Schanberg, vencedor de um Pulitzer em jornalismo, responde à pergunta deixada no penúltimo ponto do capítulo anterior, por António Fidalgo, ao sustentar que “os princípios do jornalismo mantêm-se intactos”²⁴⁶, não

²⁴⁶ “Principles of good journalism”, http://athome.harvard.edu/programs/fym/fym_video/fym_9.html. Visualizado em 16/05/2011. As declarações de Sydney Shanberg foram feitas no âmbito do ciclo de

obstante a influência e papel determinante das novas tecnologias, que “transformaram a máquina de escrever numa peça de museu”²⁴⁷. Porém, adverte o mesmo jornalista, os computadores e toda a vasta gama de informações a que é possível aceder pela internet devem ser entendidas como recursos e instrumentos que ajudam no trabalho do jornalista e não transformarem-se no jornalismo em si mesmo.

O director da *BBC Global News Division*, Richard Sambrook, alerta, todavia, — na esteira do pensamento de autores como Wolton, Martinez Albertos, Yves Agnés, Villamor — e antes de todos eles Walter Lippman — para a distinção entre os conceitos de verdade e de notícia e, com isso, para a importância de se distinguirem os conceitos de informação e de jornalismo. “Todos nós obtemos uma quantidade de dados ao abrirmos o *twitter* pela manhã, mas isso não é jornalismo. Jornalismo implica disciplina, análise, desenvolvimento da informação e proceder ao seu contexto”.²⁴⁸

Tais características constituem vantagens importantes do jornalismo, embora, na opinião do mesmo especialista, “os jornalistas devam perceber uma regra essencial: se acreditam que estão em competição com a internet, procurem uma saída”²⁴⁹, no sentido de que é fundamental alargar as fontes de informação, ir mais longe no tratamento dos dados, em suma, poder oferecer

conferências promovido pela Harvard University, sob a designação, “50 years in media: changes in journalism”.

²⁴⁷ *Idem*.

²⁴⁸ As declarações de Richard Sambrook foram feitas na manhã de 18/9/2009, durante uma Convenção na Universidade de Oxford, sobre o impacto das redes sociais nos *media* dominantes.

<http://www.guardian.co.uk/media/pda/2009/sep/18/oxford-social-media-convention-2009-journalism-blogs>.

²⁴⁹ *Idem*.

aos seus destinatários algo que resulte de um trabalho de aprofundamento e relacionamento de conhecimentos.

Essa necessidade de aprofundamento constitui hoje uma questão fulcral, na linha, aliás, do que Picard (2010) sustenta quando se refere ao valor diferenciador que a informação jornalística precisa ter. Pois bem: será que esse cuidado ao nível do aprofundamento existe nos termos em que é exigível? Serrano (2009) insiste em nos dizer que não existe: “Os *media* só vão atrás dos carros oficiais” (p. 64). A frase é do jornalista norte-americano, Danny Schechter, que a empregou para questionar o que considera ser o comportamento dominante dos jornalistas. O valenciano Pascual Serrano recupera o conceito, para o aplicar a situações concretas. Diz ele que em Março de 2007, enquanto os jornalistas recolhiam diligentemente as frases que George W. Bush produzia na Guatemala, sobre as vantagens do comércio livre no aumento das oportunidades de emprego e no combate à pobreza, ninguém se referiu à unidade de processamento alimentar situada a uma dúzia de quilómetros, e na qual trabalhavam em condições deploráveis menores de 13 anos (Serrano, 2009).

Por essa altura, relembra o mesmo jornalista e especialista em análise dos *media*, decorria na cidade colombiana de Cartagena das Índias o congresso de língua espanhola, repleto de académicos e líderes políticos. Uma vez mais, assinala o mesmo autor, os jornalistas estavam demasiado concentrados nas declarações de cada protagonista, ignorando que a escassas centenas de metros do luxuoso hotel onde decorria o congresso, havia um bairro miserável chamado Nelson Mandela, com meio milhão de pobres e um turismo sexual galopante (Serrano, 2009).

Estes dois exemplos revelam o comportamento dominante dos *media* noticiosos, os quais se pautam por uma inexplicável falta de memória e de grande respeito para com o poder²⁵⁰ e o dinheiro, no que Nichols & McChesney (2013) classificam de “dollarocracy”. Estes aspetos, em particular o da ausência de memória aliada à frequente falta de enquadramento e pesquisa da informação, aparecem-nos amplamente comprovados no caso de A Vida é Bela, em especial na fase aguda da sua crise e no período em que começam a surgir os primeiros sinais públicos de queixas por parte dos consumidores e de desconfianças relativamente à estabilidade e futuro do mercado daquele setor.

Primeiro foram as notícias sobre a saída da Smartbox (líder mundial da oferta de experiências através de cheques-prenda) de Portugal²⁵¹ (Larguesa, junho 29, 2012a, p. 18), seguindo as pisadas que outra empresa — a Pulso — que também operava no mesmo mercado, já tinha feito, em março do mesmo ano. Apesar desses sinais, a diretora de marketing de A Vida é Bela, interpelada pelo *Jornal de Negócios*, admitiu que o sector não podia ficar imune à crise. Daí que, sustentou a mesma responsável, não é surpreendente “algumas marcas ficarem pelo caminho”, ao mesmo tempo que alertou para a necessidade de ter “uma marca com notoriedade e valor para o consumidor, capital que não se constrói de um dia para o outro”²⁵² (Larguesa, junho 29,

²⁵⁰ “Os *media* foram e são, em tempos de normalidade, instrumento de poder, de vários poderes” (Mesquita, 2003 p. 77). O pedido de desculpa que Alain Barluet, do Figaro e presidente da Associação de Imprensa Presidencial (França) colocou no twitter (“Albert Londres, pardonne moi”, dirigindo-se à maior referência do jornalismo francês do século XX) depois de ter questionado em conferência de imprensa o presidente Hollande acerca do seu alegado relacionamento extra-matrimonial, reforça essa atitude de reverência.

²⁵¹ *Jornal de Negócios*.

²⁵² *Ibidem*.

2012a, p. 18). E ninguém achou estranho que a líder mundial na oferta de cheques-prenda tenha decidido abandonar Portugal.

Um mês depois, o *Diário de Notícias* dedicava uma página (com uma chamada de atenção na capa do jornal) à questão das queixas que a DECO recebera desde o início do ano (132) contra os célebres vales ou cheques-oferta. O título da notícia era tão vago quanto enigmático — “Quando as boas experiências tardam a sair do papel”²⁵³ (Rosa, julho 22, 2012, p. 14) — e não punha em causa o negócio do setor. O texto dava conta das reclamações e queixas recebidas, mas sempre de forma muito genérica e sem que alguma fonte desse a cara para tecer qualquer crítica (mesmo velada) ou produzir qualquer acusação contra alguma das empresas visadas.

A Vida é Bela, com um total de 19 queixas contra si, ocupava o antepenúltimo lugar da tabela, com mais 13 reclamações que a Smartbox, a menos visada, e que, entretanto, já tinha abandonado o mercado português. A mesma notícia era complementada com uma caixa, a duas colunas, onde o jornal foi ouvir representantes de algumas das empresas e o título que deu a essa pequena peça foi: “Tendência: sector em expansão”²⁵⁴ (Rosa, julho 22, 2012, p. 14). A saída recente de duas empresas do mercado e o aumento do número de queixas referido pela DECO — e “com tendência para aumentar”, segundo a mesma notícia (p. 14) — não suscitou uma abordagem diferente e mais aprofundada sobre a matéria.

²⁵³ *Diário de Notícias*.

²⁵⁴ *Ibidem*.

Alheio ao que escrevera, cinco dias depois, o mesmo *Diário de Notícias* publica uma reportagem de uma página — “Ir de férias do «stress» num SPA”²⁵⁵ (Coelho, dezembro 27, 2012, p. 49) — em que a jornalista sugere o recurso a um dos *packs* de A Vida e Bela como forma de aceder a um dos muitos tratamentos que refere no respetivo texto.

No meio do habitual noticiário sobre propostas e destinos de lazer e de férias, o *Jornal de Negócios* publica a 6 de agosto de 2012 uma desenvolvida peça jornalística sob o título, “A Vida é (duplamente) Bela do outro lado da fronteira” (p. 23), em que a principal fonte da notícia é a diretora de marketing da empresa. A referida notícia não podia começar de forma mais positiva:

Do outro lado da fronteira podem não vir «nem bons ventos nem bons casamentos», mas para A Vida é Bela chegam bons negócios. Espanha já vale dois terços das vendas, que totalizaram 50 milhões de euros, no ano passado, amortecendo a queda da atividade no mercado interno (p. 23).

Todo o texto, que ocupa 2/3 da página e é ilustrado por uma foto a duas colunas onde se vê um enorme balão com as letras e o logótipo da empresa, gira em torno das oportunidades que Espanha proporciona e que, por esse motivo, nada há que reçar sobre o futuro da empresa e os seus resultados financeiros, porque “cada vez pensamos mais ibérico” (p. 23) afirmou ao mesmo jornal Margarida Reis, diretora de marketing.

²⁵⁵ *Diário de Notícias*.

Quatro dias mais tarde, o semanário *Sol* (Garcia, agosto 10, 2012, p. 27) traz aquela que é a primeira e mais explícita notícia sobre o início da crise, embora o título — “Consumidores queixam-se de entraves nos pacotes de lazer” (p. 27) — evite ainda tocar no nome de A Vida é Bela. Porém, todo o texto está apoiado em declarações de consumidores que dão conta das suas reclamações e do seu desalento contra aquela empresa:

Isto dos *vouchers* de A Vida é Bela faz-nos parecer marginalizados, como se fôssemos uns pedintes à procura de esmola. (...) No hotel falaram comigo como se estivessem perante um cadastrado²⁵⁶ (Garcia, agosto 10, 2012, p. 27).

A mesma notícia informava que a DECO já recebera 279 queixas desde 2011 sobre empresas que vendem *vouchers* de experiências de turismo e lazer e que A Vida é Bela liderava a lista das reclamações com 51. A frase inicial da notícia é a transcrição de uma denúncia colocada em fevereiro de 2012 por um consumidor no Portal da Queixa. Interpelada pelo jornal, a diretora de marketing da empresa desdramatiza a situação, dizendo que se trata de casos “muito pontuais e que estão a ser resolvidos”²⁵⁷ (Garcia, agosto 10, 2012, p. 27) e não é confrontada com mais nenhuma pergunta. A situação consegue, assim, ser disfarçada por mais algum tempo, fruto, sobretudo, da incapacidade jornalística para pegar no tema pelos seus meios ou, apenas e só, para o tratar de forma mais corajosa e frontal. Porque no caso desta notícia, as queixas dos consumidores tinham um alvo preciso e concreto e ela própria assentava

²⁵⁶ *Ibidem*.

²⁵⁷ *Ibidem*.

unicamente em queixas contra A Vida é Bela. Mas o seu nome surge diluído no texto.

Nos dias seguintes, mais uma série de notícias, seja sobre o sucesso do número de visitantes no Parque Biológico da serra da Lousã, seja sobre outros produtos da empresa, como o Ecco Resort; tudo parece ir bem. Pelo meio, O *Ribatejo* — jornal semanal de Santarém — aproveita os despojos de uma parceria antiga de A Vida é Bela para atacar o presidente da câmara de Santarém²⁵⁸ (“Ruínas d’A Vida é Bela atravancam margem do Tejo na Ribeira de Santarém”, agosto 30, 2012, p. 9), até que a 24 de setembro o *Jornal de Notícias* abre a sua página cinco com o título: “Disparam queixas contra os sites de cupões de descontos” (Margato, Setembro 24, 2012, p. 5). Mais uma extensa notícia escrita de forma muito genérica, com base nas reclamações recebidas pela DECO, mas onde não é apontado o dedo a qualquer empresa, muito menos à Vida é Bela. É como se os queixosos falassem de uma abstração, à qual o jornalismo não conseguia dar uma forma concreta. Porém, a mitigação da crise não poderia durar infinitamente.

7.2 A queda de A Vida é Bela

A notícia de que os *vouchers* de A Vida é Bela estão a ser recusados por falta

²⁵⁸ *Ribatejo*.

de pagamento é dada a 15 de outubro de 2012 em vários jornais²⁵⁹, entre os quais *Diário de Notícias* (Guerra, outubro 15, 2012, p. 32) *Jornal de Notícias* (“Vouchers de “A Vida é Bela” recusados por causa de dívidas”, outubro 15, 2012, p. 9) *Record* (““Vouchers” recusados por vários parceiros”, outubro 15, 2012, p. 36) *Primeiro de Janeiro* (““A Vida é Bela” assume algumas dificuldades”, outubro 15, 2012, p. 5) *Metro: Porto* (“Vouchers recusados”, outubro 15, 2012, p. 9), *i* (“A Vida é Bela. Vouchers recusados por falta de pagamento”, outubro 15, 2012, p. 7), *As Beiras* (“A vida não está a ser bela empresa de “vouchers” turísticos”, outubro 15, 2012, p. 23), *A Bola* (“Deco”, outubro 15, 2012, p. 44) e no dia seguinte no *Correio da Manhã* (J. N., outubro 16, 2012, p. 22). Pergunta-se: como é que tantos órgãos conseguem falar no assunto no mesmo dia, depois de meses a evitá-lo? Todas as notícias, à exceção da do *Diário de Notícias*, foram feitas com base na *LUSA*²⁶⁰. Ou seja, a fonte foi a mesma e por isso não diferem muito umas das outras:

Os vouchers da empresa A Vida é Bela estão a ser recusados nos gabinetes de estética, restaurantes ou hotéis, por falta de pagamento. A empresa reconhece dificuldades por causa da diminuição de consumo²⁶¹ (“Vouchers de “A Vida é Bela” recusados por causa de dívidas”, outubro 15, 2012, p. 9)

Hotéis, centros de beleza e restaurantes estão a recusar vouchers de

²⁵⁹ Alguns dias mais tarde, outros jornais, sobretudo regionais, como o *Diário do Alentejo* e o jornal em língua inglesa, *Algarve Resident*, publicaram nas suas edições do dia 19/10/2012, notícias sobre o mesmo assunto, com base no take da *LUSA*.

²⁶⁰ Todas as notícias citam a *LUSA*, razão pela qual, além da grande semelhança entre os textos, todos eles a referem de forma explícita como fonte das informações que veiculam.

²⁶¹ *Jornal de Notícias*.

A Vida é Bela por falta de pagamento, uma situação que a empresa não confirma, embora reconheça dificuldades por causa da diminuição do consumo²⁶² (“A Vida é Bela” assume algumas dificuldades”, outubro 15, 2012, p. 5)

Hotéis, centros de beleza e restaurantes estão a recusar *vouchers* de A Vida é Bela por falta de pagamento, uma situação que a empresa não confirma, embora admita dificuldades face à diminuição do consumo²⁶³ (“Vouchers recusados”, outubro 15, 2012, p. 9)

Hotéis, centros de beleza e restaurantes estão a recusar *vouchers* de A Vida é Bela por falta de pagamento, uma situação que a empresa não confirma, embora reconheça dificuldades por causa da diminuição do consumo²⁶⁴ (Lusa, outubro 15, 2012, p. 7)

O *Diário de Notícias* optou — e bem, a nosso ver — por aproveitar os dados fornecidos pela *LUSA*, mas, ao contrário dos restantes títulos, não se circunscreveu às informações daquela Agência. Fez contatos com alguns parceiros d’A Vida é Bela e foi recuperar algumas ideias da notícia que publicara a 22 de julho (à qual já fizemos referência), referindo o papel da DECO como fonte institucional que alertara, então, para os problemas que já havia com os *vouchers*:

O hotel da Amieira, em Évora, deixou de aceitar *vouchers* de A Vida é Bela, em junho. Diz que a empresa de experiências lhe deve «mais de quatro mil euros» e que os problemas começaram em janeiro. «Ficaram de fazer o pagamento em julho mas só recebemos mil euros», conta ao

²⁶² *Primeiro de Janeiro*.

²⁶³ *Metro: Porto*.

²⁶⁴ *i*.

DN/Dinheiro Vivo, uma funcionária do hotel. (...) A Agência *LUSA* refere que há centros de beleza a colocarem placas no balcão de entrada com o aviso: «não aceitamos vouchers de A Vida é Bela. Motivo: dívidas por saldar»²⁶⁵ (Guerra, outubro 15, 2012, p. 32)

Mesmo assim, o *Expresso* de 3 de novembro de 2012 (“Com o *Expresso* a Vida é Bela”, p. 144) ainda ocupa duas páginas da sua revista *Única*, dando conta de que “Com o *Expresso* A Vida é Bela” (p. 144), ao abrigo de cuja colaboração oferecia *vouchers* para massagens, refeições gourmet ou alojamento. Uns dias antes, o *Destak* (Estrela, outubro 26, 2012, p. 2) noticiava a toda a largura da página um evento destinado às crianças num grande espaço comercial de Lisboa. A notícia dava conta, a certa altura, de “como se ainda não bastasse pode ainda ganhar centenas de prémios, como *vouchers* de experiências A Vida é Bela” (p. 2).

A 10 de novembro, nova onda de notícias — todas Breves²⁶⁶ e muito semelhantes porque feitas com base no comunicado da empresa e onde, tal como no mês anterior com as recusas na aceitação dos *vouchers*, o jornal *Público* foi o único órgão generalista que ignorou o assunto — sobre a empresa, agora para dar conta de que tinha decidido suspender a atividade:

A Vida é Bela suspende a atividade. A empresa queixa-se da quebra do mercado e das alterações nas condições de pagamento, enquanto os seus parceiros e clientes reclamam ora pagamentos em atraso, ora

²⁶⁵ *Diário de Notícias*.

²⁶⁶ Apenas o *i* voltaria dias mais tarde (Ramos, novembro 22, 2012, pp. 28-29) a publicar uma extensa peça — “A Vida é Bela, a queda do império dos sonhos” — onde faz o historial sobre a ascensão e queda da empresa. Todos os restantes conteúdos noticiosos que saíram nas semanas seguintes e se integram no leque das notícias desfavoráveis, centravam-se na questão do reembolso dos *vouchers* ou como os consumidores poderiam ser ressarcidos.

vouchers que são recusados. De acordo com o comunicado da empresa, a situação obriga ao encerrar da atividade, anunciando que irá contactar todos os credores no sentido de encontrar uma solução para «viabilizar a sua atividade»²⁶⁷ (“A Vida é Bela suspende atividade”, novembro 10, 2012, p. 48)

Semanas depois de ter sido noticiado que estava com dificuldades em fazer os pagamentos aos parceiros, ontem a empresa de experiências A Vida é Bela anunciou a suspensão das suas atividades. Uma decisão justificada pela quebra de vendas e alteração das condições de mercado²⁶⁸ (“A Vida é Bela suspende atividade”, novembro 10, 2012, p. 48)

A empresa A Vida é Bela suspendeu a atividade, decisão justificada pela acentuada quebra de vendas. Isto, depois de há semanas terem vindo a público notícias que davam conta de atrasos no pagamento aos parceiros que estavam a recusar os *vouchers* da empresa²⁶⁹ (“A empresa "A vida é bela" suspende atividade”, novembro 10, 2012, p. 6)

7.3 António Quina responsabiliza os *media* pela queda da empresa

Um mês mais tarde, António Quina, que tinha estado completamente ausente dos *media* nos meses anteriores, porquanto a comunicação com eles passou a ser feita, a partir do início da crise, em outubro, unicamente através de comunicados ou fonte da empresa não citada, vai surgir para dar duas grandes entrevistas: uma ao *Expresso* e outra ao *i*.²⁷⁰ Em diálogo via skype, desde São

²⁶⁷ *Expresso*.

²⁶⁸ *Ibidem*.

²⁶⁹ *Jornal de Notícias*.

²⁷⁰ Entrevistas que já foram citadas anteriormente e que foram publicadas, respetivamente, nos dias 15 de dezembro de 2012, p. 22 e a 18 de dezembro de 2012, p. 22.

Paulo (Brasil), com o mesmo jornalista que em 2010 tinha passado uma semana com ele para escrever uma reportagem de nove páginas publicada na revista *Única* (Mendonça, agosto 7, 2010) — à qual nos referimos detalhadamente ao longo do presente trabalho — o texto jornalístico começa assim:

Aviso à navegação: o empresário António Quina afirma que não fugiu para o Brasil e que a marca A Vida é Bela continua a ser sua — e não do portal Descontos.pt, como foi noticiado. Além disso, tenciona apresentar no início do próximo ano, em Portugal, um «modelo inovador de negócio» na área do turismo de lazer que lhe permitirá pagar «tudo o que tem em dívida com clientes, fornecedores e banca»²⁷¹ (Mendonça, dezembro 15, 2012, p. 22)

Uma vez mais, António Quina surge a falar do futuro, a fazer projeções, a avançar ideias, através das palavras do jornalista. Hoje sabe-se que ao contrário do que, então, disse naquela entrevista, não apresentou nenhum “modelo inovador” e que o Processo Especial de Revitalização que entregou aos tribunais (vulgo processo de recuperação e refinanciamento da empresa) foi chumbado pelos credores. Continua a viver no Brasil.

A grande novidade da entrevista, no entanto, reside na explicação dada sobre o funcionamento do negócio, porque é que ele progrediu bem durante alguns anos e depois se afundou com a crise:

O segredo do lucro desta empresa que vendia experiências a muito baixo custo (a partir de 15 euros) residiu durante anos nos *vouchers* não usados. (...).

²⁷¹ *Expresso Economia*.

Basta dizer que em 2009 a taxa de *vouchers* não usados foi de 46%, ou seja, quase metade das experiências não eram gozadas. E em grande medida era isso que financiava o negócio²⁷² (Mendonça, dezembro 15, 2012, p. 22)

António Quina não esconde, ainda, que

só no final do ano passado [2001] é que a empresa se apercebeu de que a taxa de utilização dos *vouchers* de 2010 tinha subido para 78% e o ano passado ascendia aos 86%²⁷³ (Mendonça, dezembro 15, 2012, p. 22)

Três dias depois, nova entrevista, desta vez respondendo por email, às perguntas do diário *i*, na qual António Quina, sem se eximir das culpas próprias, atribui à imprensa a responsabilidade pelo deflagrar da crise que levou ao encerramento de *A Vida é Bela*:

Foi incrível notar como, a 14 de outubro, com base numa notícia da *LUSA*, se gerou uma vaga de informações mediáticas. (...) A comunicação social, de uma maneira geral, não levou em conta o passado de uma empresa que sempre cumpriu as suas obrigações. Mas por uma questão de justiça, é preciso dizer que foi a boa imprensa portuguesa que me ajudou a fazer a marca²⁷⁴ (Ramos, dezembro 18, 2012a, p. 22)

O seu maior erro, como ele mesmo reconhece, residiu nos “investimentos muito agressivos”²⁷⁵ (Ramos, dezembro 18, 2012a, p. 22) que realizou nas

²⁷² *Ibidem.*

²⁷³ *Ibidem.*

²⁷⁴ *I.*

²⁷⁵ *Ibidem.*

áreas do marketing e publicidade, entre outros, embora o mais determinante

foi o facto de me ter internacionalizado sem uma forte componente de capitais próprios e recorrendo muito à banca e ao projeto comunitário, que acreditava que o Estado pagasse a tempo e horas²⁷⁶ (Ramos, dezembro 18, 2012a, p. 22)

Na entrevista ao *Expresso*, já tinha, igualmente, esgrimido o argumento da mediatização dos *vouchers* não aceites:

até 14 de outubro tínhamos menos de 50 queixas na DECO, referentes aos últimos dois anos e estávamos a reembolsar quem não se sentia satisfeito. Após a primeira notícia sair as vendas caíram 85%. Foi um ataque à marca e à confiança que os portugueses tinham em nós²⁷⁷ (Mendonça, dezembro 15, 2012, p. 23),

afirmou António Quina que, no entanto, não conseguiu dar uma explicação sobre as razões que motivaram, até à data da entrevista, que a DECO tivesse registadas 1.600 queixas contra a sua empresa, assim como não lhe foi perguntado como é que uma empresa que faturou cerca de 50 milhões de euros em 2011 vai à falência no ano seguinte, depois de ele mesmo ter dito que 86% dos *vouchers* de 2011 não tinha sido utilizados.

²⁷⁶ *Ibidem*.

²⁷⁷ *Expresso Economia*.

7.4 Notícias desfavoráveis são residuais

Do que acabamos de escrever resultam alguns dados que se nos afiguram relevantes, a saber: a) a imprensa foi determinante na afirmação e desenvolvimento de A Vida é Bela e também na sua queda; b) as primeiras notícias verdadeiramente desfavoráveis para A Vida é Bela surgiram ao fim de sete anos e oito meses de atividade; c) os primeiros sinais de crise, a partir da existência inequívoca de queixas aparecerem em julho de 2012, foram reiterados em agosto, mas só em outubro, fruto de uma maior afirmação da DECO - uma fonte institucional, que já tinha estado, de resto, como confirma o *Diário de Notícias*, na base da notícia publicada em 22 de julho de 2012 (Rosa & Almeida, p. 14) - e do papel decisivo da Agência *LUSA* enquanto órgão difusor de notícias e fonte de todos os órgãos de comunicação social é que foram publicadas de forma massiva as primeiras notícias que colocavam explicitamente em causa o trabalho de A Vida é Bela; c) nunca algum órgão de comunicação teve a iniciativa e a curiosidade em realizar, pelos seus meios, um trabalho jornalístico capaz de fazer uma radiografia deste setor de atividade e perceber as razões da sua rendibilidade; d) apagamento de António Quina enquanto fonte principal dos *media* e protagonista da informação; e) emergência de uma nova fonte institucional de informação, a DECO; f) desproporção enorme entre o total de conteúdos noticiosos publicados entre 2005 e 2012 e as notícias desfavoráveis;

Por notícias desfavoráveis entendemos todos os conteúdos noticiosos que põem em causa a imagem pública de seriedade da empresa e/ou que apontam para a falta de confiança dos seus parceiros ou, ainda, quando alvo de queixas

ou acusações dos consumidores veiculadas através dos *media*. Assim sendo, constatamos a existência de quatro momentos na vida daquela empresa que marcam de forma clara e inequívoca a presença de notícias desfavoráveis: 1) a notícia do Sol (Garcia, agosto 10, 2012, p. 27); 2) as notícias de 15 de outubro de 2012 sobre a recusa de aceitação dos vouchers de A Vida é Bela; 3) as notícias sobre a suspensão da atividade; 4) e as duas entrevistas dadas por António Quina, nas quais, apesar de procurar amenizar os ânimos dos credores e, sobretudo, enviar um sinal de confiança para a banca — da qual dependia para a futura aprovação do Plano de recuperação que iria apresentar —, o certo é que imagem que perdurou foi a de um projeto falhado. Esta imagem sairá ainda agravada, depois de se saber que, afinal, o sucesso do negócio residia no pormenor de uma percentagem significativa das pessoas não utilizarem os *vouchers* que compravam.

Os dois gráficos que apresentamos de seguida mostram o índice de mediatização da empresa ao longo dos anos. Toda a construção de sentido de A Vida é Bela realizada através dos *media* (embora as imagens incidam apenas sobre a Imprensa) foi feita segundo uma lógica de notícias favoráveis e cooperantes com a promoção dos produtos e atividade da empresa, como se pode observar no gráfico e na tabela seguintes.

Cobertura noticiosa favorável e desfavorável

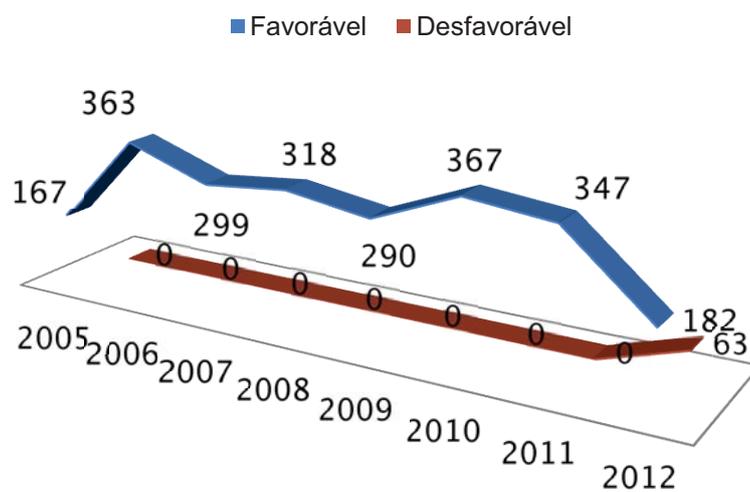


Figura 16. Gráfico: Cobertura noticiosa favorável e desfavorável

Ano	Favorável	Desfavorável
2005	167	0
2006	363	0
2007	299	0
2008	318	0
2009	290	0
2010	367	0
2011	347	0
2012	182	63

Tabela 7. Cobertura noticiosa favorável e desfavorável

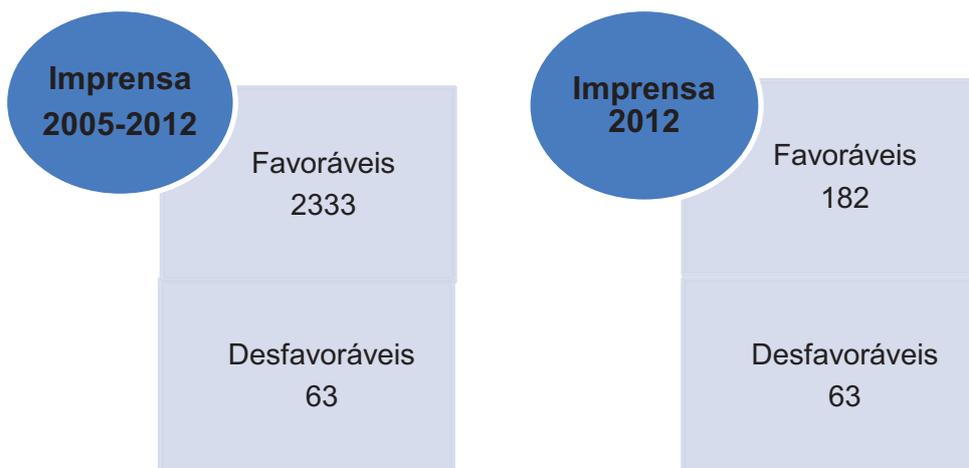


Tabela 8. Notícias favoráveis e desfavoráveis na imprensa: 2005-2012 em confronto com 2012.

É absolutamente residual o número de notícias desfavoráveis, face ao total de peças publicadas: 63 num universo de 2396. Além disso, todas elas incidem sobre um pequeno período (outubro-dezembro) de 2012. Estes dados confirmam o que dissemos anteriormente, quando salientamos o papel de A Vida é Bela como definidora da notícia e a apropriação do seu discurso pela Imprensa (Pontos 6.9 e 6.6, respetivamente). Os mesmos números reforçam, ainda, toda a influência e acesso privilegiado que teve junto dos *media*, os quais se limitaram (quase) sempre a reproduzir o sentido que A Vida é Bela construía através das múltiplas interações que estabeleceu com eles.

7. 5 Entre a filtragem das notícias e a diversidade dos formatos

Este comportamento dos *media*, nomeadamente da Imprensa (mas que é extensivo à televisão, rádio e *online*) reforça a ideia segundo a qual de

“questionadores e investigadores, os jornalistas passaram a destinatários de um fluxo ininterrupto de informações que os dispensam, muitas vezes, de fazer pesquisas e verificações” (Rieffel, 2003, p. 148), em consequência do aumento da comunicação e de um maior profissionalismo por parte das fontes²⁷⁸ que procuram influenciar a agenda noticiosa em seu benefício. Por outro lado, dispondo, hoje, de meios e plataformas capazes de receber, suportar e distribuir fluxos inesgotáveis de informação em permanência, os jornalistas e as empresas para que trabalham preocupam-se em disponibilizar as informações mal as recebem, com as desvantagens inerentes à diminuição do tempo de reflexão e de confirmação das notícias veiculadas. No limite, tal atitude interpela-nos sobre se a função de *gatekeeping* associada ao papel dos *media* noticiosos não estará já em desuso, face a um novo quadro comunicacional, em cujo seio emerge agora a figura do *gatewatcher* (Araújo, Neto, Cheta & Cardoso, 2009).

Embora a questão e essa mudança de conceito façam sentido — razão pela qual cada vez mais ele é incorporado na terminologia de académicos e profissionais dos *media* — o certo é que, a um outro nível, a coexistência no espaço mediático de uma ampla diversidade de formatos (informativos e de entretenimento e até uma conjugação dos dois modelos) para satisfação de igual diversidade de públicos, torna a ideia e função da filtragem, interpretação e seleção dos materiais noticiosos ainda mais complexa e difícil.

²⁷⁸ Sublinhe-se, a este respeito, o facto de as primeiras notícias sobre as queixas contra A Vida é Bela resultarem de uma fonte institucional — DECO — que disponibilizou os dados e não de uma iniciativa do campo jornalístico. As primeiras queixas públicas surgem em 2010, através do Portal da Queixa, mas só no segundo semestre de 2012, como já ficou evidente no presente trabalho, é que o assunto foi notícia e saltou para a comunicação social.

A emergência de canais noticiosos durante as 24 horas, os *talk-shows* e a internet oferecem às pessoas a possibilidade, nunca antes experimentada, de seguir acontecimentos em tempo real, receber informação diretamente de entidades conhecedoras e autorizadas e, ainda, de interagir com as fontes de informação através de uma multiplicidade de formas e plataformas nunca antes tornadas possível (Picard, 2009, p. 4).

No caso de A Vida é Bela, isso é particularmente visível no que se refere à televisão, onde os canais noticiosos de 24 horas e os *talk-shows* ou programas de entretenimento foram cirurgicamente aproveitados, como podemos observar no gráfico seguinte, que nos mostram a incidência anual da empresa e/ou de António Quina nos diversos canais televisivos.

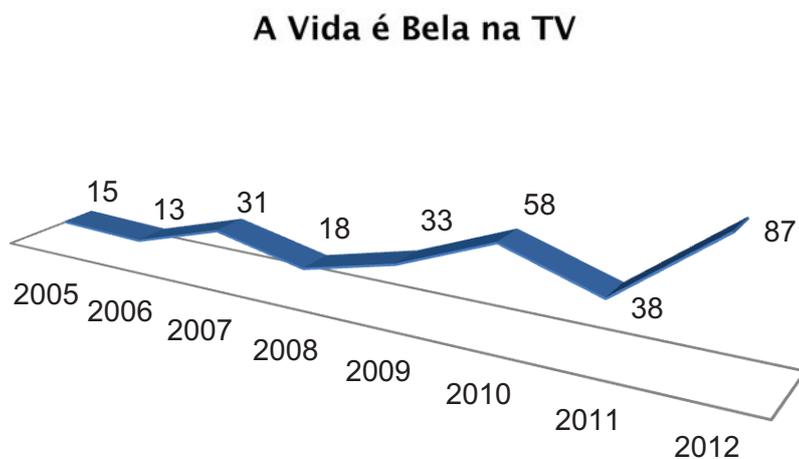


Figura 17. Gráfico de A Vida é Bela na Televisão

Entre 2005 e 2012, A Vida é Bela foi tema, pretexto ou elemento participante em 286 peças televisivas²⁷⁹. A imagem que segue mostra o total de peças emitidas por canal.



Figura 18. Gráfico de A Vida é Bela por Canal Televisivo

Do total das 286 peças televisivas, 261 passaram em espaços e rubricas de informação, o que significa que 10,9% pertencem a programas de entretenimento. Todas as outras foram objeto de tratamento em espaços e rubricas informativas e nos principais espaços noticiosos.

Do total das peças emitidas, apenas 14% são desfavoráveis à imagem e ao nome de A Vida é Bela, sendo que a primeira dessas notícias apenas surge a 15 de outubro de 2012 (*TVI*), no âmbito das denúncias sobre a devolução dos *vouchers* vendidos pela empresa. Ou seja, além de representar uma expressão

²⁷⁹ Nestes números não contabilizamos as seis vezes que A Vida é Bela foi mencionada nas rubricas Sala de Imprensa (*TVI 24, SICN, RTP1, RTPI*), a propósito de o nome da empresa ser título nos jornais do dia seguinte. Tais referências dizem respeito às emissões dos dias 21 de novembro, 15 e 17 de dezembro de 2012, quando a empresa suspendeu a atividade.

diminuta, o total das notícias desfavoráveis está concentrado entre as segundas quinzenas de outubro e dezembro.

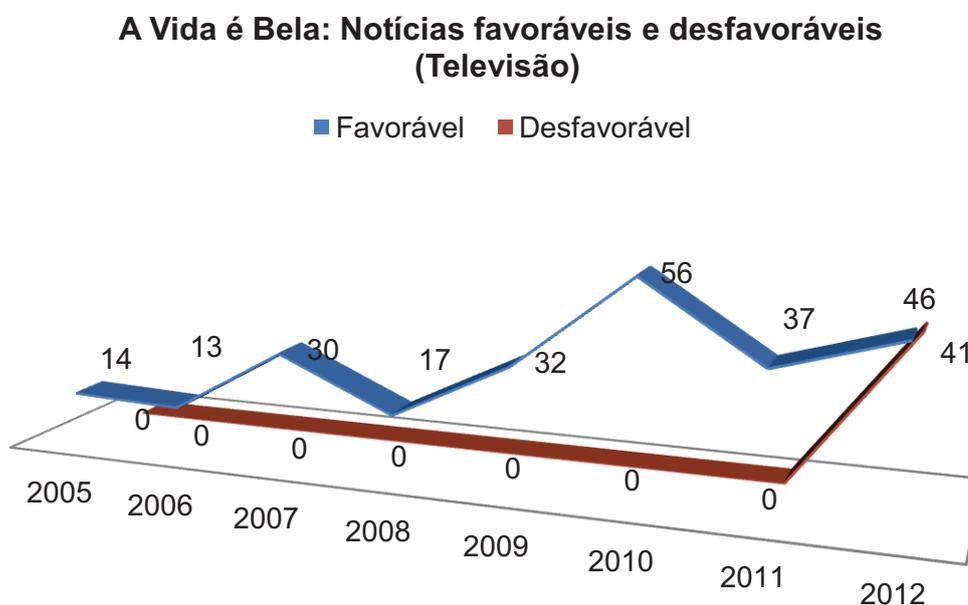


Figura 19. Gráfico de A Vida é Bela: Notícias favoráveis e desfavoráveis

Porém, o que sobressai destes números e do aproveitamento da emergência dos canais noticiosos durante as 24 horas e da coexistência da diversidade de formatos é a notável exposição mediática de A Vida é Bela, expressa num total de 34 horas e 16 minutos ao longo de oito anos, nos quais a percentagem de notícias negativas, além de diminuta, esteve concentrada no pequeno período de dois meses, em 2012. Mesmo assim, suficiente para tornar muito próximos os dois valores (notícias favoráveis e desfavoráveis) naquele ano

Por outro lado, é impossível não sublinhar, a propósito do maior profissionalismo das fontes de informação, o papel de protagonista que a

DECO assumiu na fase aguda da crise de A Vida é Bela, por oposição ao apagamento mediático desta empresa e de António Quina — que por várias vezes, de resto, não esteve contactável para prestar declarações. E algumas vezes optou por responder por escrito ou em forma de pequeno comunicado²⁸⁰. Quando falamos em apagamento mediático, queremos com isso expressar a perda de protagonismo de A Vida é Bela pelos bons motivos, como sempre fora; isto é, deixou de ser a causa das matérias noticiosas para passar a ser a sua consequência — pelos maus motivos.

Se todo o percurso da empresa de António Quina é marcado por uma comunicação capaz de proporcionar uma exposição mediática favorável e positiva (assim foi durante sete anos e oito meses), isso deveu-se ao seu trabalho de grande proximidade com os *media*, os quais, de resto, sempre estiveram ao seu lado e do seu lado. Só quando a DECO, enquanto fonte institucional e profissionalmente organizada, surge a terreiro em outubro de 2012 servindo de principal suporte para a notícia²⁸¹ (Garcia agosto 10, 2012, p. 27) que pela primeira vez colocava em causa a qualidade do serviço de A Vida é Bela e a fiabilidade dos *vouchers* por ela vendidos, é que as coisas começam a mudar de figura. É verdade que o título — “Consumidores queixam-se de entraves nos pacotes de lazer” (p. 27) — era muito genérico e apontava para todo um sector, apesar de as reclamações e queixas que constam do texto terem todas o mesmo destinatário: A Vida é Bela. É certo que ainda foram

²⁸⁰ É relevante, neste contexto, sublinhar que quando confrontada publicamente, pela primeira vez, com uma notícia desfavorável, a resposta da empresa não tem um rosto, como sempre teve ao longo dos anos, para responder às questões.

²⁸¹ *Sol*.

precisos mais dois meses para a crise rebentar no espaço público. Mas uma vez espoletada, foi a DECO, normalmente através da jurista Ana Sofia Ferreira, que deu a cara e as informações que apontavam, naturalmente, para o protagonismo da entidade que representava e para o papel determinante que estava a ter na diminuição dos danos causados pela suspensão de atividade de A Vida é Bela junto dos consumidores. Por outras palavras, era a DECO que, através dos *media* e dos dados que passava, construía o sentido da sua ação e os termos essenciais segundo os quais a informação jornalística ia sendo construída. Tal procedimento e, sobretudo, os resultados noticiosos da sua ação demonstram, uma vez mais, as vantagens do definidor primário da notícia, a que nos referimos em capítulo anterior.

7. 6 Sem tempo para pensar a informação

É no interior deste cenário novo e complexo para o jornalismo, que as organizações, entre as quais se destacam as empresas mais bem apetrechadas, desenvolvem a sua ação comunicativa, através dos *media*. Ou seja, de um lado temos um setor, o campo jornalístico, que possui, ainda, um peso não despiciendo, quer pela diversidade de públicos que atinge, quer pela imagem de distanciamento face aos produtos, marcas ou atividades que divulga e noticia, mas que está cada vez mais fragilizado do ponto de vista económico, como iremos constatar no capítulo seguinte; do outro lado situa-se

o campo dos interesses das empresas que desejam conquistar o melhor do espaço mediático para benefício das suas atividades e imagem pública. É, por isso, impossível, iludir ou mitigar tal cenário e as linhas de força nas quais se processa e negocia o relacionamento entre os dois sectores e cujos contornos importa perceber.

Repare-se — como deixamos, aliás, claro anteriormente — como o início do processo de descredibilização pública — e da sequente crise — de A Vida é Bela resultou da ação de uma fonte institucional (DECO).²⁸² Mesmo assim, o forte posicionamento daquela empresa no mercado mediático levou a que, embora todo o texto estivesse centrado em queixas contra ela, isso fosse completamente mitigado no título “Consumidores queixam-se de entraves nos pacotes de lazer”²⁸³, (Garcia, agosto 10, 2012, p. 27). Acresce, ainda, que no final da notícia, quando a jornalista questiona A Vida é Bela sobre tais problemas, a resposta, além de não ser assumida publicamente por algum responsável (o que só é possível fruto de um acordo entre as partes e, portanto, o jornal aceita que a explicação seja difusamente atribuída à empresa, embora sabendo que uma organização não fala — mas sim os seus responsáveis ou representantes) procura desdramatizar a situação sem o mínimo esforço de contraditório ou de *follow-up* dessas mesmas declarações:

Contactada pelo SOL, a empresa assumiu a existência de problemas. «Isto prende-se com a atual situação económica. A Vida é Bela está a adaptar-se ao decréscimo do mercado de consumo, ao dilatamento dos prazos de recebimento e às alterações da banca». Mas, esclareceu

²⁸² *Ibidem.*

²⁸³ *Ibidem.*

que os pagamentos aos parceiros «estão a ser feitos de forma contínua» e que estas situações «são muito pontuais e estão a ser resolvidas»²⁸⁴ (Garcia, agosto 10, 2012, p. 27).

Pergunta-se: se eram “situações pontuais e estavam a ser resolvidas” onde está a notícia? Embora pecando por tardia, uma vez as queixas referidas no texto não serem na sua maioria recentes (o que se percebe na perspetiva de que a fonte primária da informação é a DECO, que, só então, libertou os dados que tinha sobre as reclamações), a notícia tem toda a razão de ser, embora não deixe de se assinalar a falta de confirmação sobre a versão veiculada por *A Vida é Bela*, quando teria sido fácil fazê-lo. Que constrangimentos organizacionais poderão ditar tal falha: Escassez de tempo?, a urgência em dar a informação?, ausência de um trabalho de revisão editorial? excesso de trabalho concentrado na mesma jornalista? falta de tempo para pensar a informação que se produz?

Aceitando todas estas possibilidades, em conjunto ou parcelarmente, isso quer dizer — como já vimos e vamos continuar a observar — que elas fazem parte do quadro geral em que se processa a atividade jornalística, pelo que não dizem respeito apenas ao contexto em que a profissão é exercida quando da redação de uma dada notícia. Mas se esse é um problema do jornalismo, ele é, ao invés, uma vantagem para as entidades mais bem organizadas e com melhores recursos que coexistem e negociam com ele no espaço público mediatizado — hoje permanente e com necessidades acrescidas de conteúdos noticiosos.

²⁸⁴ *Ibidem*.

A atual era do ciclo noticioso de 24 horas implica que as redações ocupem o seu tempo em busca de novos dados para acrescentar às informações existentes. Sucede, no entanto, que essa procura não traz, em regra, novos dados nem verifica os que foram veiculados. Limita-se a apresentar mais interpretações, porque a cultura jornalística dominante, regra geral, tem vindo a enfraquecer e a desviar a metodologia da verificação que constitui o tronco central do seu trabalho, para o chamado jornalismo de citação (Rosenstiel & Kovach, 2004).

Tal modelo organizacional e da ação jornalística, como Bill Kovach e Tom Rosenstiel (2004) demonstram na sua obra, “Os elementos do jornalismo” , comporta sérios riscos e, sobretudo, está a retirar os jornalistas do epicentro dos acontecimentos, conduzindo, com essa atitude, ao empobrecimento da própria informação. Os mesmos autores consideram, aliás, que

à medida que os jornalistas passam mais tempo a tentar sintetizar o interminável fluxo de dados que lhes chegam através dos novos portais de informação, correm o risco de se tornarem mais passivos, mais receptores do que colectores de informação (Kovach & Rosenstiel, 2004, p. 80)

Sem tempo para pensar nem confirmar e muito menos para aprofundar e colocar em perspectiva os textos que escreve, o jornalista limita-se a produzir em série, estando, assim, à mercê das fontes mais bem apetrechadas e que, sabedoras dos constrangimentos organizacionais das empresas jornalísticas, conseguem dominar e influenciar a agenda informativa.

Tais constrangimentos tanto podem ser vistos do ponto de vista da necessidade de aceder rapidamente a uma organização e a um dos seus responsáveis, especialmente nos casos em que se sabe que têm uma política de disponibilidade e abertura aos *media*, como podem ser entendidos enquanto capacidade de influência e de penetração dessas organizações na agenda desses mesmos *media*:

A Vida é Bela, que atua nas áreas do turismo e de lazer prevê faturar 150 milhões de euros em 2013, essencialmente através do crescimento nos dois mercados externos onde está presente — Brasil e Espanha. O objetivo foi traçado ontem no Porto pelo fundador da empresa, António Quina²⁸⁵ (GO, maio 15, 2009, p. 26).

Este fragmento (parágrafo inicial da notícia) publicado num jornal especializado em assuntos de Economia não hesita em dar à peça que publica, o título, “A Vida é Bela a faturar 150 milhões em 2013” (p. 26), assumindo como seu o discurso que é de António Quina. Mais: as declarações em causa são uma previsão para daquela data a quatro anos. A notícia, com cerca de meia-página e ilustrada com uma foto a três colunas de António Quina aos comandos de um barco, é toda ela feita de previsões, sem uma única linha de enquadramento jornalístico sobre as tendências económicas para Espanha e Brasil. Mais: nem sequer questiona o empresário sobre a subida exponencial que ele prevê atingir no período de quatro anos. Limita-se a referir que no ano anterior (2008)

²⁸⁵ *Jornal de Negócios*.

a empresa faturou 8,8 milhões de euros, para os quais concorreram os 3,3 milhões obtidos nos mercados de Espanha e Brasil e que 2009 espera fechar com um total de 11 milhões. Por outras palavras, tudo o que António Quina disse poderia ter sido escrito e distribuído através de um comunicado à imprensa ou publicado num *site* da empresa. Porém, nada disso teria a força e a credibilidade públicas de uma notícia do *Jornal de Negócios*, mesmo que circunscrita às declarações e aos enquadramentos da fonte da informação e, nesse sentido, despojada do valor acrescentado que só o discurso jornalístico poderia dar. Este, como se disse, limitou-se a replicar e ampliar a construção de sentido feita por António Quina, que anunciou uma subida do volume de negócios a quatro anos, superior em 10 vezes ao volume de faturação expectável para 2009. Tudo isto, caucionado através das páginas de um órgão especializado.

Porém, os exemplos, num cenário mediático diverso, podem ainda ter a forma de uma reportagem²⁸⁶ totalmente comprometida com um dos produtos e experiências proporcionadas pela empresa A Vida é Bela — “Uma equipa da Única partiu pelos ares a bordo de um balão. Uma experiência inesquecível, que recomendamos a todos os que tiverem... um bocadinho de coragem”²⁸⁷ (Mendonça, julho 4, 2009, p. 55) — como pode assumir o formato de simples notícia, ainda que também totalmente encomiástica para com uma sugestão concreta:

²⁸⁶ Esta reportagem, com a extensão de seis páginas, é um dos temas mais desenvolvidos da revista do Expresso, assinada pelo mesmo jornalista que um ano depois irá fazer uma grande reportagem de nove páginas centrada na imagem de António Quina, na Revista do Expresso: Única (Mendonça, agosto 7, 2010, pp. 45- 54).

²⁸⁷ *Expresso: Revista Única*.

Um cruzeiro de experiências com A Vida é Bela. A empresa portuguesa apresenta um novo conceito de cruzeiro, em parceria com a Classic International Cruises, resultando numa viagem marcada por experiências inesquecíveis²⁸⁸ (“Um cruzeiro de experiências com”, agosto 1, 2009, p. 122).

Ou ainda, quando o lançamento de um novo produto — «Freepass» — é pretexto para um texto jornalístico em torno do marketing relacional, embora depois nada se esclareça sobre o que é, na realidade esse novo produto, apesar dos adjetivos empregues na sua divulgação:

A vida é Bela, uma das primeiras marcas a implementar «experience marketing» em Portugal, acaba de criar uma gama especificamente formatada para jovens. Apostando na segmentação do seu mercado, a patente conduzida por António Quina cria, assim, uma espécie de submarca dos seus produtos.

Designada de «Freepass», quer ser encarada como a primeira insígnia a nível mundial exclusivamente dedicada a adolescentes e jovens, com idades entre os 13 e os 25 anos, que cultivam a paixão pela aventura e valorizam emoções fortes e a sensação de pura adrenalina²⁸⁹ (Araújo, M., novembro 13, 2009, p. 27)

O jornalismo sem tempo como escrevíamos anteriormente, aliado à necessidade de produção contínua de notícias e imbuída do espírito de

²⁸⁸ *Marketeer*.

²⁸⁹ *Vida Económica*.

cronamentalidade de que nos fala Traquina (1993), oferece todas as condições para que uma organização como A Vida é Bela possa aceder e ser notícia, na diversidade da paisagem mediática, nos termos que mais a beneficiam. O que lhe permite ampliar a sua voz através da mediação jornalística e, assim, credibilizar os seus interesses. Seja enquanto promotora de um novo produto (cruzeiro de experiências, viagem de balão ou segmentação do mercado jovem), seja como empresa fiável e de sucesso (projeção do aumento do volume de negócios), a imagem e ação de A Vida é Bela sai uma vez mais em beleza por via da forma como comunica com os *media* e como estes tratam toda a informação relacionada com aquela empresa e por ela veiculada.

Sendo assim, porque é que o discurso jornalístico se dilui no discurso da empresa A Vida é Bela? Mais do que uma situação individualizada de dependência face à fonte de informação, estes exemplos representam, no fundo, a tendência atual do jornalismo, expressa numa crescente fragilidade do ponto de vista da sua autonomia e de hoje dividir com outros atores o espaço público mediatizado e a própria distribuição de informação.

8. A EROSÃO DO JORNALISMO

É inevitável a problematização acerca do papel e do lugar do jornalismo e da informação noticiosa no contexto comunicacional que ao longo das páginas do presente trabalho vimos desenvolvendo, sem perder de vista o quadro económico e organizacional em que a sua prática é exercida. Este último capítulo recupera a ideia da fragilidade que já foi afluída anteriormente, para aprofundar os contornos da crise que o jornalismo enfrenta enquanto modelo de negócio e profissão em trânsito para um novo paradigma. Paralelamente, trazemos à colação o conceito de jornalismo de comunicação, ao mesmo tempo que não deixamos de assinalar as ténues fronteiras que começam a ser desenhadas, no interior das organizações jornalísticas, entre o jornalismo e o marketing, não obstante corresponderem a dois perfis profissionais diferentes e, até, incompatíveis de serem exercidos em simultâneo.

8.1 Negócio da informação em crise

Se hoje é evidente que há menos jornalismo, no sentido da sua autonomia e predomínio no espaço público, como dizíamos há pouco, isso não significa que existam menos notícias, fruto em boa parte do cabo e televisão por satélite que as transmitem de forma permanente e interminável, referem ainda Nichols & McChesney (2013), para quem tais fluxos de informação têm a ver com o incremento dos profissionais de relações públicas nas mais diversas

organizações e a sua influência na produção atual da informação noticiosa, como vimos no capítulo anterior.

Acresce, ainda, que a comunicação em rede — ou a comunicação individual de massas capaz de proporcionar a constituição de movimentos de revolta e de contra-poder (Castells, 2007) — retira o monopólio antigo da produção e difusão de informação aos órgãos de comunicação, o que não quer dizer que acabe com os fundamentos do jornalismo. Este, é certo, enfrenta dificuldades novas para as quais escasseiam as respostas. Daí, o seu fim já ter sido anunciado e até em certos momentos ter sido aceite como uma inevitabilidade, face à oposição entre o que é novo e é velho, em cujo quadro este iria soçobrar enquanto símbolo de um passado não apenas tecnológico, mas também como consequência de uma crise de credibilidade, em cujo contexto se encontram as acesas críticas que hoje enfrenta sobre os seus rumos e a nova forma de organização da cena mediática (Cardoso, 2006; Ramonet, 1999; Kapuscinski, 2008; McChesney & Nichols, 2010).

É dentro deste quadro geral de pensamento que entendemos a resolução aprovada na assembleia geral da Associação de Imprensa Internacional, em 18 de março de 2010, a qual manifestava a sua maior preocupação face à regressão, pela primeira vez em 50 anos, do número de correspondentes junto da Comissão Europeia, em Bruxelas. Tal tomada de posição denunciava não apenas o desagrado pela situação em si, como alertava para o facto de que passara a ser mais barato para os *media* dos países membros publicar os *press releases* enviados de Bruxelas, assim como usar os vídeos inseridos nos *websites* das instituições europeias. Porém, advertia a mesma resolução, as notícias sobre a União Europeia feitas apenas com base em tais fontes, estão

longe de ter a mesma qualidade de informação da que é realizada por jornalistas especializados, a partir de Bruxelas.

Não obstante a crescente complexidade das matérias e dos dossiês, a par do aumento do número de países membros, a presença de jornalistas acreditados na UE em Fevereiro de 2010, de acordo com Frans Boogaard²⁹⁰ (2012, fevereiro 9), era de 847, contra os 1006 do ano anterior²⁹¹. A mesma tendência verificou-se com os técnicos do sector audiovisual: 237 contra 320 em iguais períodos. Em contraste com o referido decréscimo de jornalistas, acrescenta Boogaard no mesmo artigo, assiste-se a uma política mais agressiva por parte dos profissionais de relações públicas das instituições, as quais, como refere a resolução da Associação de Imprensa Internacional,

In the name of greater transparency, more communication is made available via the Internet, more transmissions screened on the EBS channel, and more public relations activities organised in member states. However, more communication does not necessarily mean more information, and could also be construed as propaganda. (International Press Association, 2010, p. 2)

²⁹⁰ Jornalista e membro da direção da Associação de Imprensa Internacional.

²⁹¹ Estes números, com pequenas oscilações, continuam a revelar a tendência para uma contenção do número de jornalistas acreditados junto da UE. Em 2011, segundo um estudo efetuado pelo gabinete de Ligação Bruxelas-Europa em 2011 publicado a 6 de novembro de 2012, revelava que havia 951 jornalistas acreditados junto da UE. Quanto ao número de lobbystas, o mesmo estudo aponta para a presença de 15 mil a 20 mil. <http://www.lacomeuropeenne.fr/2012/11/06/quel-est-l-impact-chiffre-de-l-ue-a-bruxelles-fonctionnaires-europeens-diplomates-journalistes-lobbystes/>

Menos jornalistas face à maior profissionalização das instituições e ao maior controle sobre a informação que estas veiculam, num universo de cerca de 40 mil funcionários, oito centenas de deputados e 15 mil *lobbystas*, eis o cenário desfavorável em que as organizações jornalísticas hoje se movem junto da União Europeia.

E, todavia, nunca como agora existiram condições tão propícias para se fazer jornalismo, embora os números demonstrem que também nunca foi tão difícil ganhar a vida exercendo o jornalismo. Especialmente no que toca à imprensa²⁹².

De facto, se é certo que existem mais meios e mais mercado e que os recursos humanos nunca atingiram o grau de preparação que hoje apresentam, a verdade é que, por outro lado, a nova forma de organização das empresas — reunidas em grandes conglomerados e grupos económicos — leva-as a estar sujeitas a pressões enormes por parte dos respetivos investidores, que, por sua vez, condicionam e determinam as condições e a forma de exercício do jornalismo e da respectiva informação noticiosa (Bagdikian, 2004; McChesney & Nichols, 2010). Tudo isto num contexto de profundas alterações no quadro das próprias empresas de comunicação social, as quais, fruto das mudanças na paisagem mediática e dos respectivos mercados, enfrentam um desafio sem precedentes: como pode o jornalismo criar valor na informação que presta, num cenário de múltiplas e crescentes fontes e veículos de comunicação, de

²⁹² Só nos EUA, entre 2009-2010, foram despedidos ou enviados para a pré-reforma cerca de 15 mil jornalistas, consequência do encerramento de uma centena de jornais e da descida em flecha das vendas dos títulos em papel. Em Espanha, só em 2013, encerraram 73 órgãos de comunicação e 4.434 jornalistas ficaram desempregados.

forma a sobreviver no novo mundo do digital e, nessa medida, continuar a ser uma área interessante (e rentável) enquanto modelo de negócio e atividade profissional e empresarial? (Picard, 2010).

Esta questão é tanto mais relevante quanto o contínuo decréscimo dos proventos oriundos da publicidade, em especial nos jornais, sua principal fonte de financiamento, ainda está longe de ser compensada pelos ganhos progressivos dos órgãos *online*: entre 2000 e 2010, os jornais nos Estados Unidos viram a sua faturação com a publicidade baixar mais de metade (48 mil milhões para 22 mil milhões de USD), ao passo que os órgãos *online*, de 2003 até 2012 subiram de mil milhões e 200 mil USD para os três mil milhões e 370 mil USD, segundo dados da *American Press Association* (2012). Ainda segundo a mesma fonte, a indústria norte-americana de jornais faturou, em 2012, 38.6 mil milhões de USD, contra 39.5 mil milhões, em 2011. No mesmo período a publicidade desceu 6%. Atualmente, a publicidade nos órgãos *online* representa 11%, contra os 46% que se registam no papel. As vendas apenas representam 27%.

8.2 Fuga de receitas e queda de audiências

Em Portugal, de 2007 para cá, o Sindicato dos Jornalistas contabiliza mais de 500 processos de despedimentos, ao mesmo tempo que as receitas nos *media*, em igual período, têm vindo sempre a descer. E no que toca ao sector da imprensa — cujas vendas em 2013, segundo dados da Associação Portuguesa de Controle de Tiragens, caíram 11% face a igual período de 2012

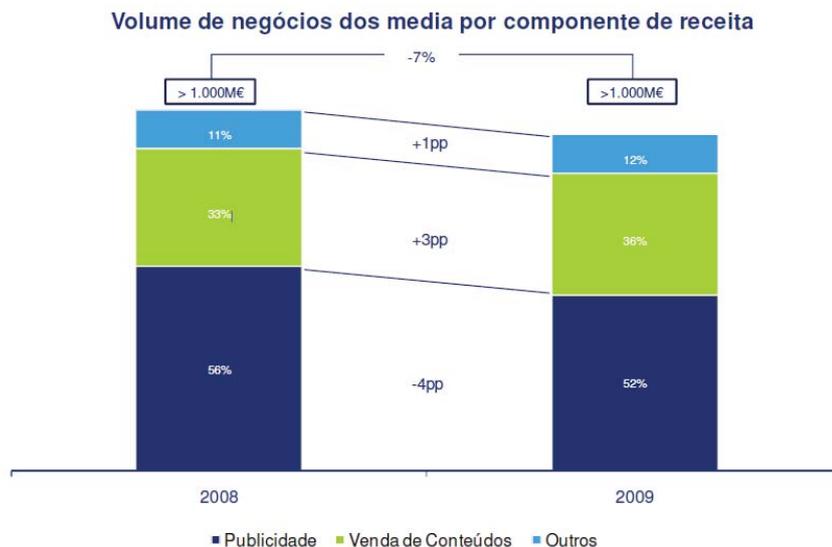
nos diários e 7% nos semanários²⁹³ — um estudo da DBK publicado no *site* da *Meios & Publicidade*²⁹⁴ de 22 de Julho, previa para 2013 uma queda nas receitas da ordem dos oito por cento, num universo de 230 jornais e 335 revistas. A previsão de descida, como veremos mais adiante, veio a confirmar-se e não se limitou ao sector da imprensa.

Mas os sintomas de crise já eram visíveis antes. Um estudo encomendado pela Entidade Reguladora para a Comunicação Social (ERC) à Deloitte²⁹⁵ sobre a receita dos *media* em Portugal, já alertava para uma descida das receitas, em 2009, relativamente ao ano anterior, e em que o sector da publicidade desce quatro por cento, ao passo que a venda de conteúdos (três por cento) e outras fontes de receita (um por cento) revelam uma pequena subida, como se observa no gráfico seguinte:

²⁹³ A circulação da imprensa diária paga rondou os 228 mil exemplares, menos 25 mil/dia em relação a igual período do ano anterior. A imprensa gratuita, reduzida aos títulos Destak e Metro, desceu um por cento e a imprensa diária económica caiu 12%.

²⁹⁴ Disponível em <http://www.meiosepublicidade.pt/2013/07/receitas-da-imprensa-portuguesa-devem-cair-8/>, consultado em Agosto de 2013.

²⁹⁵ Disponível em <http://www.erc.pt/documentos/RelatorioDeloitteERC-vrs28Maio.pdf>, consultado em Agosto de 2013.



Fonte: Survey Deloitte: Modelos de Negócio, Sector Media. Análise Deloitte e estimativa Omnicom Media Group/Opera
 Nota: São considerados os seguintes meios: Televisão, Imprensa, Paid TV (excluindo receitas de subscrição) e Rádio

Figura 20. Volume de negócios dos *media* por componente de receita (2008-2009)²⁹⁶

Por outro lado, quando observado o peso dos meios na evolução da publicidade, constata-se que a imprensa é o sector mais penalizado, ao mesmo tempo que se nota uma migração crescente das receitas para o digital. Estas ainda não atingem os valores dos outros meios, é certo, mas o que as imagens seguintes nos revelam é que a sua subida, embora pequena, é constante e consistente desde 2004, fenómeno comum à generalidade dos países ocidentais. Apesar de tal tendência, a Marktest só a partir de 2013 é que passa a incluir nos seus estudos e relatório anual dados sobre a internet.

²⁹⁶ Extraído de: Relatório ERC, p. 20.

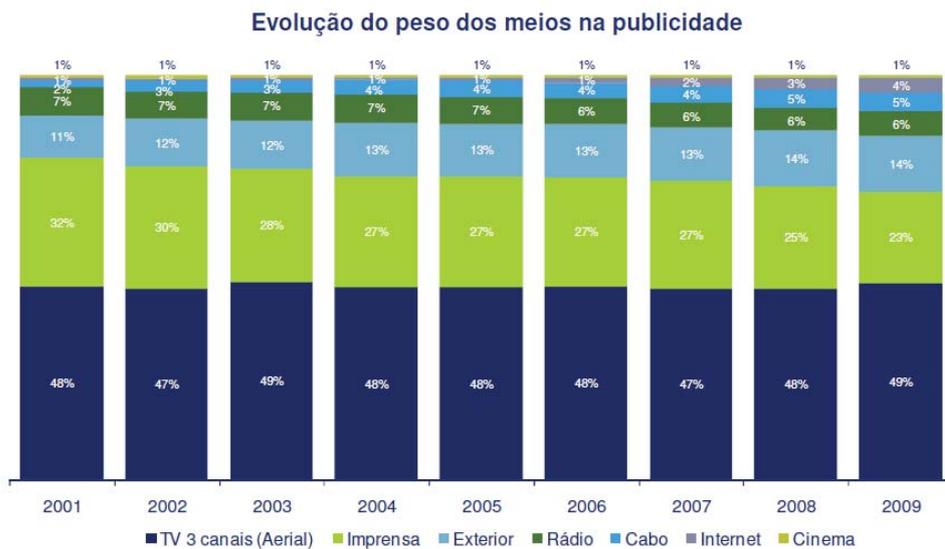


Figura 21. Evolução do peso dos meios na publicidade²⁹⁷

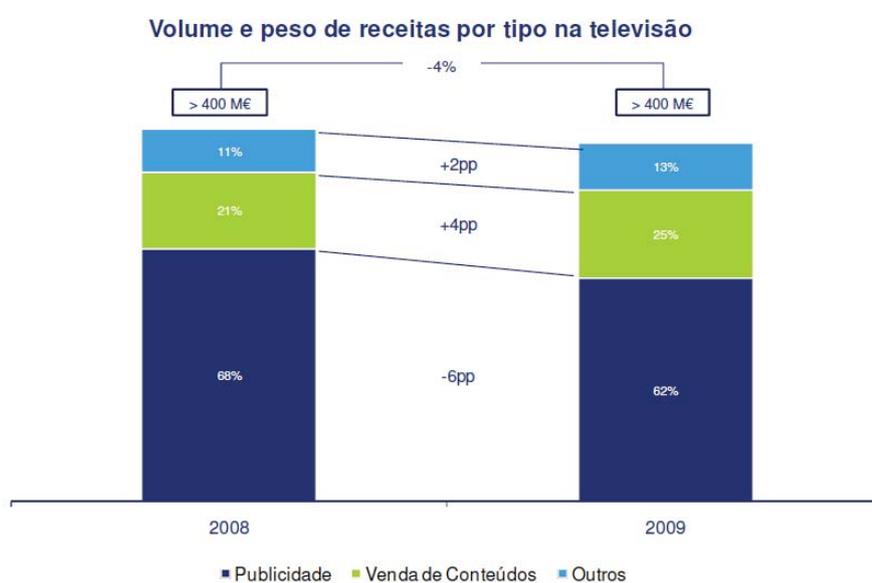


Figura 22. Volume de receitas e variação do investimento em publicidade na internet²⁹⁸

²⁹⁷ Extraído de: Relatório ERC, pág. 22.

²⁹⁸ Extraído de: Relatório ERC, pág. 28.

Paralelamente, as receitas televisivas também baixaram (4%) durante o período analisado, sendo notória a descida verificada com a publicidade — 6% — a qual foi, no entanto, esbatida com o aumento de fontes de receita alternativas, como chamadas de valor acrescentado, SMS, merchandising²⁹⁹, entre outras. O mesmo estudo salienta, contudo, que mais de 60% das receitas de televisão provêm da publicidade.



Fonte: Survey Deloitte: Modelos de Negócio, Sector Media. Análise Deloitte

Figura 23. Volume e peso de receitas por tipo na televisão³⁰⁰

Estes valores apresentados pela Marktest, com exceção dos referentes a 2012, segundo salienta o Relatório de Atividades e Contas de 2011 da ERC³⁰¹, ao serem assumidos com base nos preços de tabela refletem, no entanto, “uma visão inflacionada do valor deste mercado” (Relatório de Atividades e Contas

²⁹⁹ Idem.

³⁰⁰ Extraído de: Relatório ERC, pág. 23.

³⁰¹ Em Setembro de 2013, altura em que atualizamos estes dados, ainda não estava disponível o Relatório de 2012.

de 2011, 2012, p. 227). Para a Omnicom, empresa especializada em consultadoria no setor dos *media*, a diferença relativamente aos preços de mercado (que são diferentes dos de tabela), é ainda maior. Enquanto a Marktest fala em 459 milhões de euros investidos em publicidade em 2011 (valor que segundo os seus dados desce meio milhão em 2012), a Omnicom situa o investimento em 2011 na casa dos 618 milhões de euros. Esta divergência observa-se também nas diferenças sobre a evolução do mercado, embora coincidam no essencial: a descida consistente dos valores da publicidade nos *media* (Relatório de regulação de 2011-2012, pp. 225-230).

A diminuição das receitas publicitárias revela-se, aliás, uma constante, desde 2008, com a exceção de uma ligeira subida de 2009 para 2010. A preços de tabela e de acordo com o Anuário de *Media* e Publicidade de 2012 e 2013 da Marktest, eis com se processou a sua evolução:

(Investimento em 000 Euros)

	2009	2010	2011	2012	2013
Televisão	3,517,230	3,797,464	3,735,207	3,421,115	3,951,572
Imprensa	741, 717	721,939	673,561	616,190	592,451
Outdoor	311,407	294,186	312,483	301,024	298,376
Rádio	196,229	200,128	219,055	229,363	227,032
Cinema	22,864	23,485	29,200	26,989	21,521
Internet	----	----	----	----	407,464
Inv. Total	4,789,447	5,037,203	4,969,505	4,594,681	5,498,417

(Nota: Investimento a Preço de Tabela) Fonte Anuário 2012-2013 de *Media* e

Tabela 9. Evolução do investimento em publicidade 2009-2013

Evolução do Investimento Publicitário 2009-2013

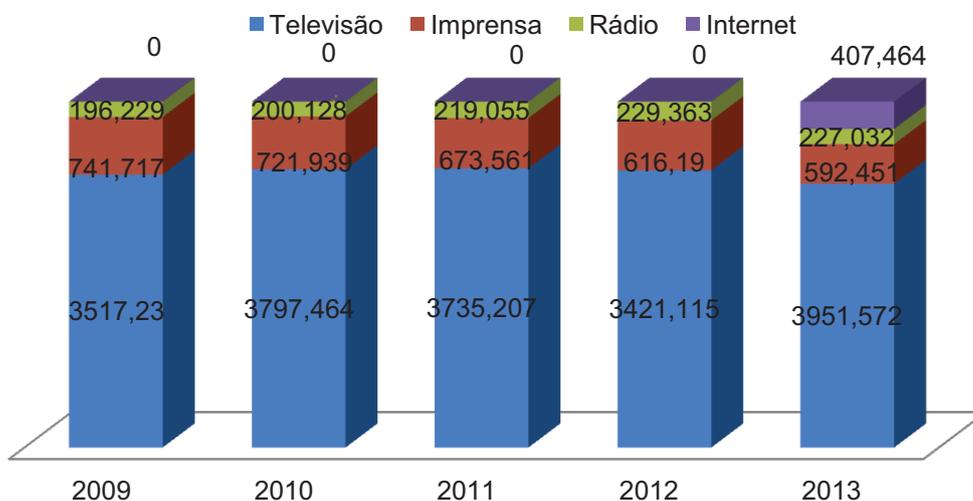


Figura 24. Evolução do Investimento publicitário 2009-2013

Evolução do Investimento Publicitário

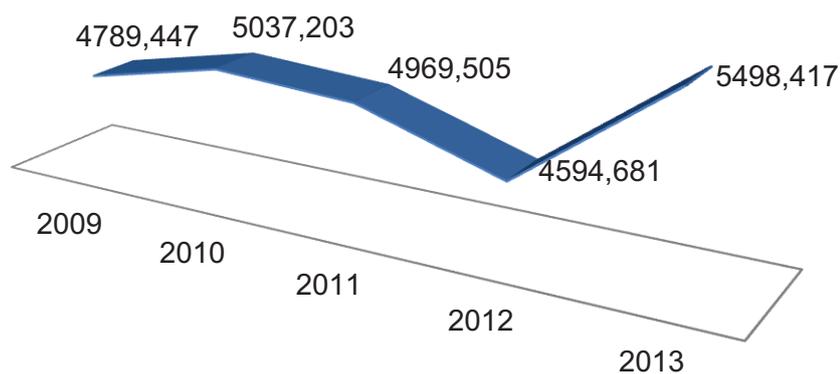


Figura 25. Evolução do Investimento Publicitário (investimento em 000 de Euros; preços de tabela)³⁰²

³⁰² Extraído de: Anuário de *media* e publicidade 2013, p. 307.

Os valores relativos a 2013 revelam, face ao ano anterior, uma subida das receitas globais de 459 milhões de euros para 549 milhões, embora seja preciso ter em conta que os dados da Marktest (2013, p. 307) inserem pela primeira vez dados referentes à internet (cerca de 40 milhões de euros), o que contribui para o aumento de tais resultados. Mesmo assim, é importante notar que à exceção da televisão, responsável pelo ligeiro aumento de receitas de 2013 relativamente a 2012, todos os outros meios e suportes analisados pela Marktest baixaram os seus valores.

Os relatórios de contas de dois dos principais grupos de *media* — Impresa e Cofina — relativos ao exercício de 2013 são, de resto, muito pouco otimistas.³⁰³ Contudo, é de admitir que o ano de 2014, fruto do campeonato do mundo de futebol (evento sempre gerador de fluxos apreciáveis de publicidade), e da grande campanha multimeios iniciada em maio, por via do anúncio da nova marca da Zon Optimus (NOS), possa terminar com uma ligeira subida de

³⁰³ Segundo o relatório de contas da Cofina relativo a 2013, as receitas operacionais no sector das revistas desceu 15% (25.419 milhões para 21.559 milhões), com a agravante de os custos operacionais serem superiores às receitas. Nos jornais, as receitas de circulação e de publicidade baixaram também de 2012 para 2013. Em termos do grupo, as receitas operacional e com publicidade desceram, respetivamente

5% e 11,9%.

http://www.cofina.pt/~media/Files/C/Cofina/investors/reports/2013rep/COFINA2013AGA_PT.pdf

O grupo Impresa, também segundo o seu relatório de contas de 2013, refere que as suas receitas na televisão valeram 173.535.290 euros e as suas revistas e jornais 63.129.719 euros, o que significou um aumento de 9.4% na TV e uma descida de 8,1% na imprensa.

http://binaries.cdn.impresa.pt/dealer/2169925/IMPRESAPressReleaseDez2013_Port5796018302033940094.pdf

Na análise aos relatórios de contas dos principais grupos de media portugueses publicada no *Expresso Economia* (22/03/2014, p. 23) Adriano Nobre sublinha que “o novo contexto macroeconómico tem forçado a procura de alternativas para a diversificação de receita. (...) Exemplo deste cenário é o peso crescente que a rubrica “outras receitas” vai tendo na operação da área de TV da Impresa (SIC) e da Media Capital (TVI), sobretudo devido ao negocio associado a concursos e iniciativas interativas feitas mediante chamadas telefónicas” (p.23).

receitas, face a 2013³⁰⁴. Porém, tanto o campeonato do mundo como a campanha em torno da NOS são vistas como uma espécie de epifenómenos e não como uma tendência certa, segura e consistente, pelo que as narrativas dos relatórios de contas dos maiores grupos continua a pautar-se por uma nítida prudência e atitudes claras que visam diminuir os custos operacionais, designadamente ao nível das despesas correntes com os recursos humanos.

Tais sinais de dificuldade ou de crise revelam-se, ainda, de acordo com o mesmo estudo da DBK, na diminuição crescente e continuada do número de títulos: 1829, em 2004, contra 1047, em 2011, sendo que a esmagadora maioria (90% dos títulos) é propriedade de empresas de pequena dimensão e, por isso, com nenhum ou diminuto impacte no mercado. Os grandes órgãos³⁰⁵, por seu lado, não escondem também os dias difíceis que enfrentam, sendo cada vez mais notória a ausência de investimento nas áreas editoriais, em consonância, aliás, com o (re)conhecido emagrecimento dos respetivos

³⁰⁴ O diretor geral da agência de meios, Nova Expansão, Manuel Falcão, entende que, independentemente da oscilação dos números, 2014 vai marcar o ponto de afirmação definitiva da internet, em Portugal. As suas previsões, citadas pelo *Expresso Economia* (10/05/2014, p. 21) em peça assinada por Adriano Nobre, revelam que “no primeiro trimestre do ano, a internet arrecadou mais 15% de proveitos comerciais, somando nesse período mais de 10 milhões de euros(...) podendo alcançar o estatuto de segundo meio com mais investimento dos anunciantes”. Refira-se, a propósito, que nestes valores não constam os investimentos direcionados para o Facebook e a Google, uma vez que essas empresas não estão registadas em Portugal e, por isso, faturam noutros países.

³⁰⁵ Francisco Pinto Balsemão, quer na qualidade de dono da Impresa, quer na de presidente do European Publishers Council, vem assumindo, desde 2011, posições públicas de grande preocupação face à crise que o setor dos *media* atravessa. Desde o início de 2013 o seu principal alvo é a Google, a quem vem reclamando o direito de os editores europeus cobrarem um pagamento como compensação ao acesso livre dos conteúdos que aquele agregador disponibiliza, mas os quais foram gerados por empresas de *media*. Por outro lado, as vendas recentes de grandes títulos como o *Washington Post*, em Agosto de 2013, a Jeff Bezos, fundador da Amazon, e da *Newsweek*, também em Agosto de 2013, pelo preço simbólico de um dólar, à IBT *Media* (que assume as dívidas da revista estimadas em 40 milhões de dólares) expressam a turbulência e dificuldades que os *media* noticiosos, mesmo os mais prestigiados, enfrentam nas sociedades ocidentais.

recursos humanos que os citados relatórios de contas referem e a cuja tendência a própria empresa pública RTP- Rádio e Televisão de Portugal, também não escapa.

8.3 A fronteira ténue entre jornalismo e marketing

Sinal destes tempos de mudança, o *New York Times* iniciou a oito de janeiro de 2014, na sua edição electrónica, a oferta de um novo produto aos seus públicos que está a suscitar alguma controvérsia, ao colocar em causa as fronteiras entre o jornalismo e o marketing. Trata-se de um espaço designado “native adds” e nele são publicados conteúdos produzidos pelos *marketeers* do jornal, em forma de artigos ou vídeos. O objetivo, segundo o *NYT*, é atrair novos investimentos publicitários. A questão, como o próprio jornal admite, não é pacífica e pode até ensombrar os limites que separam o jornalismo da publicidade, mas o seu proprietário, Arthur Sulzberger Jr., assegura que haverá uma separação clara entre as duas áreas na produção de tais conteúdos³⁰⁶. Seja como for, nada voltará a ser igual e, apesar dessas garantias quanto a uma delimitação clara entre a publicidade e os conteúdos editoriais, o certo é que a noção que fica e se extrai desta decisão pioneira leva a que, doravante,

³⁰⁶ Duas semanas antes de iniciar a nova oferta, o *NYT* não fugia a abordar a controvérsia da sua decisão. Ver os detalhes em: http://www.nytimes.com/2013/12/20/business/media/publishers-letter-explains-limits-on-branded-content-at-the-times.html?_r=0.

editores e *marketeers* passarão a caminhar lado a lado na tentativa de captarem mais investimento para o jornal³⁰⁷.

Mas será que esse dobre de finados tem fundamento, quando vemos, como no caso de A Vida é Bela, o recurso sistemático aos *media* noticiosos? Não podem as organizações, à luz do que se disse anteriormente, comunicar pelos seus próprios meios diretamente com os seus públicos? Perguntando por outras palavras: o que torna, ainda, apetecível — ou estrategicamente desejável — o campo jornalístico, por parte das empresas, no sentido de o utilizarem como veículo para a sua comunicação?

Entendendo o jornalismo no quadro da sociedade em que se insere e tendo em conta não apenas as suas capacidades de transformação, mas igualmente os múltiplos factores que o condicionam — sejam as dimensões económicas e políticas, sejam as profissionais e tecnológicas — a que acresce a intervenção voluntariosa de um número cada vez maior de atores e de informações na diversidade dos espaços proporcionados pela comunicação *online*, de que o jornalismo participativo é uma das suas variantes (Hermida, 2011), há que concordar que “os jornalistas continuam a ser fundamentais para assegurar um processo de credibilização das notícias” (Cardoso, 2006, p. 271), porque aquilo que observamos na pluralidade do universo virtual é o exercício da complementaridade, tanto por parte dos públicos e das fontes, como dos jornalistas.

³⁰⁷ Ainda nos EUA, um dos seus mais antigos e emblemáticos jornais, *San Francisco Chronicle*, anunciou no início deste ano a ideia de organizar um “boot camp” de dois meses em “*social media*” destinado à totalidade da sua redação. A diretora do jornal (a primeira mulher em 148 anos de vida daquele diário), Audrey Cooper, explicou a iniciativa como sendo a última esperança de recuperação de um título que vem somando perdas crescentes.

Pavlik (2001) prefere realçar as capacidades e possibilidades novas que um jornalista hoje dispõe — e os benefícios para o seu trabalho — fruto, justamente, dos avanços tecnológicos, embora não deixe, por outro lado, de observar que há todos os motivos para se suspeitar da autenticidade de uma informação, do respeito pela verificação das fontes e pela verdade, quando qualquer pessoa munida de um computador e um *modem* pode tornar-se num editor à escala mundial.

É por esta linha de raciocínio que também segue Manuel Castells (2004) que, colocado perante a proliferação de informação em massa na Internet, entende que “é aí que os meios de comunicação têm um papel essencial, já que tende a dar-se mais credibilidade à *La Vanguardia*, ao *New York Times*, ao *El País* ou ao *El Periódico da Cataluña*” (p. 243), do que a um qualquer cidadão que coloque *online* o que quer que seja ou, ainda, acrescentamos nós, que seja publicado através de órgãos corporativos. Aquilo que o sociólogo catalão nos propõe e defende remete, no fundo, para a ideia e imagem do bom nome, do prestígio da marca (“brand name”) que comunica e informa, na perspectiva de que a credibilidade é a principal garantia de sobrevivência de uma marca informativa, leia-se órgão de comunicação social, num contexto global de comunicação e informação generalizada³⁰⁸.

³⁰⁸ Numa longa entrevista dada ao *El País* de 16 de outubro de 2011, Arianna Huffington, presidente de The Huffington Post Media Group (que em Fevereiro de 2011 vendeu por 231 milhões de euros a empresa que fundou, com Keneth Lerer, à AOL) reconhece que muitos jornalistas se sentem ameaçados pela concorrência dos não profissionais. Porém, insiste que é fundamental manter “as virtudes do jornalismo tradicional”, porque não acredita numa “web incivilizada”. Ou seja, sustenta que, mais do que nunca, é imprescindível o papel dos editores na filtragem das notícias, porque os leitores querem saber tudo o que se passa no mundo, mas que essa seleção lhes chegue através de uma multiplicidade de fontes fiáveis. Entrevista

Pois bem: é justamente essa ideia, essa percepção pública de credibilidade por parte das audiências face aos *media* noticiosos a que se refere Castells (2004), que justifica o investimento e a aposta de uma organização como A Vida é Bela em ser notícia pelos bons motivos.

Daí que quando António Quina diz a um semanário³⁰⁹ (Serafim, junho 17, 2011, p. 10) que “nos próximos três anos queremos estar em pelo menos mais três países (para além do Brasil) da América Latina”; ou aos microfones da *TSF* que a sua empresa “promete reinventar-se, consolidar mercado e apostar no Brasil”³¹⁰ (Costa, maio 24, 2012, 8.50h); ou ainda quando a *RTPI* noticia que “A Vida é Bela deu os primeiros passos em Espanha e está agora também a abraçar o mercado brasileiro”³¹¹ (“Exportação: “A Vida é bela””, dezembro 11, 2011, 13.38h)³¹², a que se seguiu um comentário da diretora de marketing da empresa, Margarida Reis, numa peça que teve a duração de 6 minutos e 14 segundos, todas estas notícias conferem um peso e uma credibilidade aos dados veiculados, que eles não teriam, caso tivessem sido divulgados por outros meios, sem a garantia e a imagem pública de independência, face à empresa, por parte das marcas mediáticas que lhe deram espaço e voz.

O mesmo se dirá quando, através de uma das mais relevantes marcas informativas diárias especializadas, a ação da empresa é titulada como, “«A

acessível,

em:

http://www.elpais.com/articulo/tecnologia/Comunicar/nuevo/entretenimiento/gente/elpeputec/2011016elpeputec_1/Tes.

³⁰⁹ *Sol*.

³¹⁰ *TSF: Negócios & Empresas*.

³¹¹ *RTPI: Seu Dinheiro*.

³¹² As referências a um canal de televisão e a uma rádio visam reforçar aquilo que nos parece neste momento ser já absolutamente visível face à Imprensa, mas que, no fundo, é extensível aos *media* em geral: a capacidade de penetração de A Vida é Bela nos diversos órgãos de comunicação social.

vida é (duplamente) Bela» do outro lado da fronteira”, seguida de um desenvolvido texto que não podia ser mais favorável e oportuno para a vida da organização em causa:

Do outro lado da fronteira podem «não vir bons ventos nem bons casamentos», mas para A Vida é Bela chegam bons negócios. Espanha já vale dois terços das vendas, que totalizaram 50 milhões de euros, no ano passado, amortecendo a quebra da atividade no mercado interno. A degradação da crise em Espanha não assusta a empresa líder em Portugal — detinha quota de 70% no início do primeiro trimestre deste ano —, sobretudo pela dimensão e pelo crescimento potencial do mercado das “experiências” naquele país, onde está desde 2006³¹³ (Larguesa, agosto 6, 2012b, p. 23).

O papel essencial desempenhado pelos *media* de que Castells (2004) nos fala está bem patente nestes exemplos, onde o acesso ao espaço público através deles e a credibilidade das suas marcas informativas favorecem e emprestam uma maior consistência à comunicação que A Vida é Bela pretende fazer passar.

Nada disso contraria, todavia, aquilo que é público e notório: os processos de comunicação e os meios para a veicular alteraram-se profundamente e, com eles, é o próprio exercício do jornalismo que está em mudança. Isto é, os velhos órgãos de comunicação estão a transformar-se em plataformas digitais, nas quais as redações se convertem numa rede social — espaço de encontro para clientes e fornecedores, no sentido de potenciar e diversificar as

³¹³ *Jornal de Negócios*.

possibilidades de negócio, através do aumento da oferta (conteúdos e formatos), uma vez que a produção da informação segundo os moldes tradicionais é manifestamente insuficiente (Varela, 2011).

Esse espaço de encontro com vista a aumentar as capacidades de oferta a que se refere Varela (2011) vêmo-lo já a ser redefinido e publicamente assumido na revista *Time*, cujo CEO, Joseph Ripp, anunciou, em dezembro de 2013, que os jornalistas e os comerciais passariam a partilhar a redação e que os primeiros teriam de passar a ter em conta recomendações e chamadas de atenção dos segundos. O objetivo, segundo foi explicado, é conseguir melhores resultados operacionais³¹⁴.

Um mês antes, a 10 de novembro, o recém demissionário responsável pela secção “Local World” do influente diário inglês, *The Guardian*, Steve Auckland, defendeu na comunicação que fez na conferência anual do grupo, que os jornalistas e os editores têm um papel importante no capítulo do negócio da empresa e que, por isso, deveriam usar os seus contactos para vender publicidade, sem deixarem, ao mesmo tempo, de escrever notícias³¹⁵.

Tais posições inserem-se no repensar das linhas de atuação e reorganização que as empresas de comunicação social estão a tomar, em consequência das

³¹⁴ “Time Inc. will abandon the traditional separation between its newsroom and business sides, a move that has caused angst among its journalists. Now, the newsroom staffs at Time Inc.’s magazines will report to the business executives. Such a structure, once verboten at journalistic institutions, is seen as necessary to create revenue opportunities and stem the tide of declining subscription and advertising sales”. Para mais detalhes, consultar: http://www.nytimes.com/2013/12/30/business/media/time-inc-is-preparing-to-head-out-on-its-own.html?pagewanted=all&_r=0.

³¹⁵ <http://www.pressgazette.co.uk/journalists-and-editors-should-sell-advertising-well-filing-copy>.

perdas sucessivas de receitas e na necessidade de reformular todo o modelo de negócio em que assentou a sua atividade durante o último século³¹⁶.

Vimos no início do presente capítulo como a fuga em massa da publicidade está a pôr em causa o exercício de uma atividade nos termos em que a conhecemos. Se aos dados, então, referidos, acrescentarmos que a publicidade, em 2012, rendeu 1,6 mil milhões de dólares norte-americanos ao Facebook, o que representou um aumento de 40% face ao ano anterior³¹⁷, e que o LinkedIn, (“2012 foi um ano de transformação”, disse Jeff Weiner, CEO da empresa³¹⁸) com os seus 972.3 milhões de dólares, teve um crescimento de 86% face a 2011, melhor se percebe a transferência dos investimentos comerciais como consequência da mudança de hábitos e das formas de veiculação das mensagens e da comunicação³¹⁹. Afinal de contas, como argumenta em artigo publicado no *Economic Times* (2014, janeiro 1) o vice-presidente de marketing do Facebook, Brian Boland, todos os horários serão nobres, uma vez que o tempo gasto na rede só aumenta.

É neste contexto e perante as mudanças de hábitos e de consumos registadas nos últimos anos, que os órgãos de comunicação social têm de reajustar as suas práticas e modelos de atuação. À influência crescente que os Relações

³¹⁶ Estas questões, aliás, foram objeto de um comentário público por parte do antigo presidente da Entidade Reguladora para a Comunicação Social (ERC), Azeredo Lopes, no programa Prós e Contras (*RTP*, janeiro 2, 2014), no qual aquele responsável admitiu que o exercício do jornalismo, como o conhecemos, está em mudança, fruto da alteração do modelo de negócio que ele terá necessariamente de realizar face ao atual cenário mediático.

³¹⁷ Para mais dados, ler: <http://www.webpubli.com.br/index.php/publicidade/publicidade-rende-us-16-bilhao-ao-facebook-em-2012>.

³¹⁸ Para mais detalhes, consultar: <http://www.webpubli.com.br/index.php/redes-sociais-midias-sociais/linkedin-teve-crescimento>.

³¹⁹ Não existem números sobre o impacto publicitário português no Facebook e no Google, pelo facto de as duas empresas não faturarem, em Portugal.

Públicas e todas as fontes profissionais vêm tendo no seu relacionamento com os *media*, como já vimos anteriormente, junta-se agora a fuga da publicidade, abalando os alicerces de um edifício centenário que reclama a sua manutenção, embora sem saber ainda como a realizar com sucesso.

8.4 Jornalismo de comunicação

Sabe-se que o jornalismo é caracterizado por ser uma profissão aberta, no sentido de que é o seu exercício que determina a respectiva identidade profissional e não a existência de uma formação de tronco comum especificamente pensada para preparar os futuros profissionais, como sucede, por exemplo, com os médicos, arquitetos ou advogados (Traquina, 2004; Singer, 2003). O conceito de profissão ou, melhor dizendo, os quadros teóricos ligados à noção de profissão que marcaram uma boa parte do século XX hesitaram muito em acolher o jornalismo como profissão, preferindo olhá-lo como uma ocupação. Essa foi, sobretudo, a atitude da linha funcionalista, cujas raízes mergulhavam no pensamento de Durkheim (MacDonald, 1999), mas à qual outras correntes posteriores, como as teorias interaccionistas, haveriam de contrapor renovados olhares e entendimentos³²⁰.

³²⁰ Escapa ao objeto do presente trabalho a abordagem conceptual do jornalismo no quadro das profissões. Porém, essa questão pode ser aprofundada em Claude Dubar & Pierre Tripier (1998), *Sociologie des professions*; Joaquim Fidalgo (2008), *O Jornalista em construção*; Meryl Aldridge & Julia Evetts (2003, dezembro), *Rethinking the concept of professionalism: the case of journalism*. *The British Journal of Sociology*, 54 (4).

Continuando, no entanto, a centrar a nossa atenção nos processos de trabalho e nos contextos organizacionais em que os jornalistas operam, observa-se que a intensificação produtiva que é comum à generalidade dos setores industriais inclui também os *media* noticiosos, visto que em todos eles o mesmo número de jornalistas tem de tratar cada vez mais informação, num ciclo de notícias que hoje é de 24 horas em contínuo.

Por outro lado, uma das facetas da intensificação é a polivalência de funções, a qual é agora mais facilitada pela tecnologia digital (Aldridge & Evetts, 2003). Mas todas essas transformações são menos significativas que a mudança registada ao nível dos conceitos de valores profissionais e auto-identidade por parte dos empregadores na busca dos objetivos organizacionais, que não serão, necessariamente, partilhados pelos seus empregados (Aldridge & Evetts, 2003, p. 561), embora quando olhamos para as experiências que a *Time* e o *NYT* decidiram levar a cabo e as quais já foram referidas no presente trabalho, tenhamos de concluir que a questão é demasiado complexa. Acresce, ainda, a nosso ver, que problemas novos em contextos igualmente novos solicitam soluções também novas.

No que respeita ao exercício do jornalismo, o pensamento dominante — ou o “contexto atual”, na expressão de Rémy Rieffel (2003,) — “é o da influência crescente de uma conceção de informação assente na ideia de que esta é uma mercadoria como qualquer outra” (p. 147). A expressão “jornalismo de mercado”, consagrada desde meados dos anos 90 do século passado³²¹ e cujo

³²¹ É essencial, a este respeito, a obra de: John Herbert Mc Manus (1994), *Market-driven journalist. Let the citizen beware?*. Londres: Sage.

alcance abrange já uma redefinição da prática jornalística, antecipa de certa forma a escalada comercial que se irá mais tarde impor, assim como a influência que a tecnologia vai trazer na transformação dos *media* e nos comportamentos dos públicos. O destino desse jornalismo dependente das regras de mercado e em que os critérios comerciais e de marketing se sobrepõem às decisões editoriais, “é a dissolução da profissão de jornalista num *continuum* de ofícios da comunicação, ilustrado no neologismo americano *media-worker*”. (Neveu, 2005, p. 119).

A partir do pensamento de Charron & Bonville (1996), que propõem, à luz deste quadro de transformações, o aparecimento de um novo conceito de jornalismo, Érik Neveu (2005) retoma e reapropria-se dessa linha de raciocínio para nos sugerir o triunfo de um jornalismo de comunicação, “proveniente de uma hiperconcorrência entre publicações, meios de comunicação social e mensagens”, como, anteriormente, o jornalismo “objectivo da *penny press* tinha, no século XIX, suplantado o jornalismo de opinião” (p. 119).

O novo cenário, assim entendido, “refletiria um deslocamento da atenção de um público desinteressado da política e mais orientado para a procura do bem-estar pessoal” (Neveu, 2005, p. 120), através da valorização das chamadas *soft news*. Tendência esta, aliás, que é corroborada por Robert Picard (2010) quando discorre acerca das fronteiras entre o que são as necessidades e os desejos de informação dos públicos e em cujo contexto não deixa de sublinhar a dimensão sensacionalista que os noticiários têm assumido, consequência, como ele próprio refere, do facto de as *soft news* terem duplicado desde 1980. Thomas Patterson (2003,) num estudo que realizou sobre a imprensa norte-americana e no qual conclui que, além de as notícias serem, hoje,

“substancialmente diferentes do que eram há uma década ou duas” (p. 21), considera, como Picard, que a informação noticiosa é construída segundo os interesses das audiências e dos públicos, em vez de estar orientada para aquilo que esses mesmos destinatários precisam saber.

Subsiste, todavia, uma sutil diferença entre Neveu e Patterson, quando se referem ao conceito de *soft news*. O investigador norte-americano e professor em Harvard concorda que existe um núcleo de utilidade em algumas notícias *leves*, designadamente quando se referem a assuntos de áreas como a saúde e a segurança, entre outros. Porém, não deixa de sublinhar a tendência crescente das *soft news* na abordagem de matérias sensacionalistas e em notícias sobre crime, ao mesmo tempo que considera que elas retiram espaço e importância ao noticiário capaz de valorizar a qualidade do debate público.

Para o sociólogo francês e professor do Instituto de Estudos Políticos de Rennes, as *soft news* ligam-se muito à ideia de informação-serviço, no sentido de anteciparem e irem ao encontro dos gostos e necessidades dos públicos, em áreas como a saúde, o lazer e o consumo, de que muitos dos atuais suplementos e rubricas da imprensa e televisão constituem exemplos visíveis, embora, também como Neveu refere, esse jornalismo procure manter a sua esfera de autonomia face aos promotores das ofertas que são noticiadas.

Nesta linha de pensamento, o jornalismo de comunicação

age como vulgarizador, conselheiro, leia-se como um amigo que mantém uma relação familiar com o seu público, divertindo-o. Abandona, pois, a sua postura de árbitro e de ator de uma relação cívica (Neveu, 2005, p. 120).

É justamente essa atitude que encontramos em textos de órgãos tão diferentes como o *Público*, *Expresso* e a revista *Lux*, em textos onde o protagonista continua a ser A Vida é Bela:

De forma muito tentadora, Siemens Eletrodomésticos oferece-lhe até ao final de abril a oportunidade de ganhar experiências, A Vida é Bela. Transformadas em pecados irresistíveis estas experiências estão disponíveis na compra de eletrodomésticos³²² (“A vida é bela”, março 12, 2012, p. 95).

Uma nova ideia d’A Vida é Bela, a agência dedicada a vender presentes-experiência. «Férias de luxo a preços da pensão estrela»: cinco noites para duas pessoas em 58 unidades por 199.90€ — dependendo do sítio escolhido pode ou não incluir pequeno-almoço³²³ (“Luxo pensão estrelinha”, maio 19, 2012, p. 33).

A unidade de turismo rural “Cocoon Eco Design Lodges” — situado na Comporta — acaba de apresentar uma solução *low cost* para este verão. Com a crise e o abrandamento da procura de casas de férias e de fim de semana, o empreendimento, lançado em 2010 pela empresa de experiências A Vida é Bela, em parceria com o empresário Nuno Veloso sentiu necessidade de inovar e lança agora uma opção de alojamento mais económica e adaptada ao atual contexto recessivo³²⁴ (“Casa low-cost na Comporta com a Cocoon eco Design Lodges”, junho 16, 2012, p. 3)

³²² *Lux*.

³²³ *Público: Fugas*.

³²⁴ *Expresso: Espaço & Casa*.

Estes exemplos — longe de serem os únicos³²⁵ — mostram bem “a relação familiar” do jornalismo com o seu público, como refere Neveu (2005, p. 120), e “o abandono da sua postura de árbitro” (p. 120) face aos promotores do acontecimento, assim como nos diz que produtos iguais ou semelhantes, desde que representados por fontes com acesso privilegiado aos *media*, cabem no espaço jornalístico, porquanto a sua amplitude de modelos e de diversidade editorial assim o possibilita. Se atendermos ao espaço televisivo a questão ganha, ainda, novos contornos, uma vez que a crescente existência de modelos híbridos, entre informação e entretenimento, favorece o esbatimento de fronteiras entre aqueles dois troncos, ao mesmo tempo que potencia as oportunidades de mediatização e exposição pública dos atores com mais fácil acesso a qualquer um daqueles campos.

Estaremos, então, à luz do raciocínio que vimos desenvolvendo, confrontados com uma redefinição do papel e competências do jornalismo? A ser assim, o novo cenário, longe de se apresentar como uma resposta, suscita, ao invés, um conjunto de novas questões trazidas por esta possível mudança de paradigma e que Neveu (2005) coloca da seguinte forma:

³²⁵ Só nas televisões (RTP1, RTP2, RTP Açores, SIC, SicNotícias, RTPN, RTPI, TVI, ETV, TVI24, Porto Canal) entre janeiro de 2005 e dezembro de 2012, A Vida é Bela passou 286 vezes.

Nesta oferta de informação atenta aos desejos e investimentos de múltiplos componentes de uma sociedade, que lugar ocupam os grupos sem poder de compra? A ideia de democracia não supõe dar visibilidade, perante todo o corpo social, aos desafios colectivos, a um horizonte de decisão partilhada? Como não reparar na convergência entre a visão neoliberal do político solúvel no mercado e o modo de abordagem consumista do jornalismo de comunicação em relação aos seus públicos? (p. 121).

Este quadro de interrogações ganha uma reforçada expressão no atual contexto comunicacional em que empresas, associações e instituições, outrora apenas fontes de informação do jornalismo e dependentes deste para veicular as suas posições e comunicar com os seus públicos, possuem agora canais próprios para o fazer e, nessa medida, comportam-se como placas giratórias para ligação a centenas de *media*, naquilo a que Neveu (2005) classifica como uma espécie de “ciber-bazar informacional” (p. 123) e cuja presença nas redes sociais tem vindo a aumentar de forma consistente e exponencial³²⁶

³²⁶ De acordo com um estudo publicado em Agosto de 2011, pelo *Search Engine Journal*, consultado em <http://www.searchenginejournal.com/the-growth-of-social-media-an-infographic/32788/> o número de empresas que, anualmente, têm vindo a utilizar os *media* sociais não pára de aumentar de forma expressiva, quer para promoverem as respectivas imagens, produtos e marcas, quer no recrutamento dos seus recursos humanos. A crescente importância dos *media* sociais levou, já em 2014, a Universidade de Westminster, em Inglaterra, a abrir, no âmbito da licenciatura em Estudos dos *Media* e Comunicação, uma cadeira designada “*social media and the public sphere*”; Detalhes sobre a nova cadeira, em: <http://www.westminster.ac.uk/news-and-events/events/inaugural-lectures/2014/social-media-and-the-public-sphere>.

8. 5 Uma nova ecologia mediática?

Inspirado no conceito de sociedade líquida do sociólogo polaco Zygmunt Bauman, para quem tudo é temporário e, nessa medida, as instituições, quadros de referência, convicções, estilos de vida, hábitos e rotinas, tudo se altera e muda antes de ter tempo para ganhar qualquer consistência, antes de se solidificar (Bauman, 2000), Mark Deuze recusa encostar-se ao muro das lamentações fazendo previsões mais ou menos falíveis sobre o futuro incerto do jornalismo, para propor uma atitude que abrace a incerteza e a complexidade da emergência de uma nova ecologia mediática capaz de nos regozijar por aquilo que ela é: “uma fonte inesgotável para a criação de conteúdos e experiências por parte de um número crescente de pessoas em todo o mundo” (Deuze, 2008, p. 859).

No essencial, o que Deuze (2008) nos vem dizer e defende — e com isso se afasta de qualquer das Teorias do Jornalismo³²⁷ — é que qualquer estudo ou reflexão sobre o exercício do jornalismo deve ter em conta as atuais condições (alterações) e circunstancialismos em que a profissão é praticada. Ou seja, ela não pode ser vista nem interpretada ou, sequer, perspectivada isoladamente e, portanto, fora das múltiplas dinâmicas sociais, sob pena de um pensamento que não contemple tais enquadramentos ser irrelevante. Daí convocar para o seu raciocínio, as pressões enormes que muitos profissionais enfrentam em vários pontos do globo, com despedimentos em massa e aquisição de novas empresas, cujo objectivo é dominar a agenda do sector, a que acresce uma

³²⁷ Sobre esta temática ver: Traquina, 2002; Pena, 2005; Sousa, 2000; Schudson, 1988; Soloski, 1993.

retração dos públicos face a novos produtos informativos; tudo isso, em conjunto, leva a que

seja seguro que se diga que qualquer estudo sobre jornalismo tem de ter em conta o contexto precário do seu objeto de estudo. E esse contexto deve ser visto segundo os termos de um jornalismo líquido monitorizado pela cidadania (Deuze, 2008, p. 861).

Num mundo em perpétuo movimento e constantes transformações, a incerteza sobre os contornos em que o exercício futuro do jornalismo será exercido é algo que suscita as maiores dúvidas e mobiliza iguais manifestações de vontade. Aquilo que a última década nos tem mostrado remete para uma perda gradual do seu poder e influência, caminho esse que hoje enfrenta novos concorrentes e maiores desafios. E é neste contexto, como, afinal, nos sugere Deuze (2008) — mas também Fidalgo (2008), embora não vá tão longe nas propostas — que o jornalismo joga o seu papel e o seu futuro enquanto ator social e político, com a novidade de que agora não está sozinho no espaço mediático e muito menos é o seu principal soberano. E se a precariedade, mesmo no sentido de transitoriedade, constitui hoje um sinal dos nossos tempos (Bauman, 2000), mais uma razão para admitirmos que pisamos terrenos movediços e, assim, cautelosamente, poderemos dizer que os rumos do jornalismo (como os seus atuais dilemas) se inserem num processo mais amplo de transformação social, ao qual não pode ficar alheio nem indiferente.

Esta mesma ideia de mudança e de incerteza é, de resto, desenvolvida por Alves (2014) que, embora situando o seu estudo na imprensa e realidade

portuguesas, não tem dúvidas sobre a crise do negócio da informação jornalística e as transformações operadas no sector nos últimos anos, pelo que defende novas soluções de financiamento, especialmente através de investimentos a realizar por fundações. Tal posição não apenas reforça a noção de incapacidade de sobrevivência do jornalismo impresso nos quadros organizacionais em que tem operado, como aponta como principal via e caminho para a sua continuidade um novo modelo de negócio assente no papel das fundações, as quais, como é sabido, não têm uma tradição de trabalho e iniciativa a este nível, em Portugal.

Daí que ideia de incerteza seja, portanto, a maior certeza que possuímos. Mesmo os entusiastas da tecnologia, quando esclarecidos, são cautelosos nos juízos que fazem, porque sabem que, no fundo, a questão essencial não reside nem se circunscreve a um instrumento ou aparelho e às suas capacidades, mas no que se faz com ele e com que objetivos. Daí que tudo quanto é novo e comporte uma dimensão transformadora, como é o caso da web, provoque ao mesmo tempo ansiedade e um sentimento de liberdade. Mais ainda, se aplicada ao universo do jornalismo, uma vez que aquilo que traz para facilitar, melhorar e até aumentar a liberdade dos profissionais do setor, contém no reverso da mesma medalha tudo aquilo que diminui o seu protagonismo, força, influência, monopólio na produção e distribuição a larga escala de informação noticiosa. Donde, o que temos pela frente constitui simultaneamente o melhor e o pior dos tempos para o jornalismo: um tempo de esperança mas também de descrença. Um tempo de liberdade mas também de ansiedade, como, de resto, Slevin (2002) coloca o problema:

A libertar porque os indivíduos ou grupos podem ultrapassar ou entrar em diálogo com fontes de autoridade que de outra maneira impediriam o seu trabalho. A provocar ansiedade porque as próprias pessoas também estão em risco de perder a aura de autoridade que já tiveram ou esperavam desfrutar e porque tudo o que fazem é regido por decisões que são cada vez mais tomadas com base em reivindicações de conhecimento especializado de que já não podem estar seguros (p. 215).

Estaremos, afinal, diante da “incerteza fabricada” de que fala Giddens (1994, p. 4), para quem, todavia, a intrusão dessa incerteza não significa nem leva a que hoje a nossa existência individual ou coletiva contenha mais riscos que outrora?

Certo, é que as transformações (e hesitações) em curso no campo do jornalismo não apenas o estão a levar para um campo de ação novo — a caminho de um processo de desinstitucionalização nos termos concetualizados por Oliver (1992)? — como propiciam, no atual cenário noticioso, uma acrescida capacidade de interferência, influência e decisão das empresas como organizações comunicacionais, na sua construção de sentido através dos *media*.

Daí que, neste contexto, ao mesmo tempo que se pode problematizar a hipótese de desinstitucionalização do jornalismo, assistamos à emergência e ao fortalecimento institucional das organizações, como foi o caso de A Vida é Bela, fruto da construção de sentido que materializou através dos *media* e que constitui um precioso estudo de caso.

8.6 Domínios para futuras pesquisas

O jornalismo e os processos de desinstitucionalização afiguram-se-nos, à luz do presente trabalho e, com especial incidência, tendo em contas as reflexões e notas que fazemos neste capítulo, domínios que devem ser pesquisados em próximas investigações.

Começamos por falar nos processos de institucionalização e no significado e relevância que eles têm no quadro de ação das organizações e terminamos com uma questão — por ora apenas e ainda uma hipótese — que nos remete para a possibilidade de desinstitucionalização do jornalismo no contexto do universo da comunicação.

Será que poderemos afirmar, face aos dados e à perspetiva assumida ao longo destas páginas, que o jornalismo entrou numa fase de desinstitucionalização, nos termos em que Oliver (1992) coloca e caracteriza o conceito, quando afirma que se trata de um processo pelo qual a legitimidade de uma prática organizacional institucional e sólida se desgasta ou é de alguma forma descontinuada?:

Deinstitutionalization refers to the delegitimation of an established organizational practice or procedure as a result of organizational challenges to or the failure of organizations to reproduce previously legitimated or taken-for-granted organizational actions (Oliver, 1992, p. 564).

No entender de Oliver (1992), o conceito de desinstitucionalização está intimamente ligado à noção de deslegitimação de uma determinada prática estável e institucionalizada enquanto procedimento organizacional ou, dito de

outra forma, mas respeitando o pensamento da mesma autora, quando há uma erosão ou descontinuidade na prática e atividade organizacional institucionalizada:

Deinstitutionalization is defined here as a process by which the legitimacy of an established or institutionalized organizational practice erodes or discontinues (Oliver, 1992, p. 564).

É certo que as atividades institucionalizadas são bastante resistentes à mudança e por isso se mantêm durante longos períodos de tempo imutáveis (Zucker, 1987), havendo nessa persistência e manutenção de práticas enraizadas, aquilo que Scott (1987) aponta como sendo uma rotina auto-explicativa, na qual não se consegue ir muito mais longe do que a mera constatação acerca da maneira como as coisas são — “the way things are” (p. 496) — e/ou a maneira como as coisas são feitas: “the way things are to be done” (p. 496).

Neste sentido, as ações e práticas institucionalizadas são vistas pelos membros da respectiva organização como as únicas, óbvias e naturais formas de exercer essa mesma atividade (Oliver, 1992) e, daí, a persistência em modelos de atuação prolongados no tempo e resistentes à mudança.

Tais rotinas são construídas ao longo do tempo e por isso é impossível compreender bem uma instituição se não se perceber o processo histórico em que foi produzida (Berger & Luckmann, 2010). Assim sendo, podemos considerar a institucionalização como processo de difusão e formalização das instituições que as tornam como um dado adquirido e fazem com que sejam

vistas como realidade objetiva pelos diversos atores sociais (Tolbert & Zucker, 1983; Van De Ven & Hargrave, 2006). Daí que o conceito de legitimidade assuma grande preponderância na compreensão do processo de institucionalização, uma vez que a realização deste depende da coerência entre os seus valores e ações, por um lado, e as expectativas de ação dos atores sociais relevantes, pelo outro. Porém, a sociedade e as organizações são corpos dinâmicos e em mutação, o que significa que as circunstâncias em que as práticas institucionalizadas se processam também se alteram, assim como as exigências e os próprios valores organizacionais. Neste sentido, podemos dizer que

uma prática institucionalizada é aquela que é percebida pelos membros da organização, que possui valor intrínseco ou legitimidade além de seus requisitos técnicos. Contudo, esse valor é vulnerável a reavaliação e a reconsideração em termos técnicos. (Baratter et al., p. 251)

A noção de vulnerabilidade de que nos falam Baratter et al. (2010) e que também é compartilhada por Oliver (1992) está na origem de muitos processos de desinstitucionalização, justamente porque os valores e as práticas institucionais não gostam da mudança e estão longe de gerar consensos no interior da respetiva organização:

deinstitutionalization may explain a broad range of changes in organization that an institutional perspective has traditionally neglected, including challenges to the institutional status quo, the abandonment of habits and customs, and the deterioration of organizational consensus around the value of institutionalized activity (Oliver, 1992, p. 564).

O processo de desinstitucionalização nos termos em que aqui é abordado tem o seu foco centrado na noção de que as práticas organizacionais quando exercidas sob uma alteração das suas condições levam a uma fragilidade e erosão dos processos institucionalizados. Isto é, recentram a discussão da estabilidade e da longevidade das práticas e dos valores instituídos, na perspectiva de que “under a variety of predictable conditions, institutionalized processes or practices will be vulnerable to challenge, reassessment or rejection” (Oliver, 1992, p. 564).

No fundo, a questão central que sobressai é a de saber como lidar com a mudança num mundo global, crescentemente competitivo e onde as empresas e os países não são ilhas isoladas. Ahmadjian et al. (2001) no estudo que fizeram sobre o processo de desinstitucionalização do emprego permanente, no Japão, interessaram-se em saber, também, de que forma a mudança das circunstâncias — económicas, sociais, institucionais — influiu no processo de transformação de um quadro organizacional com várias décadas, com a finalidade de perceberem de que forma a erosão das práticas institucionalizadas abriam caminho e lugar a outras novas.

A ideia de mudança, quer do ponto de vista dos contextos ambientais, quer da assunção de novas práticas, é, pois, um dos elementos centrais no pensamento de Oliver (1992) e de Ahmadjian et al. (2001), na abordagem que fazem ao processo de desinstitucionalização. Mas de que forma as causas de um processo de desinstitucionalização podem estar contempladas no universo dos *media*, concretamente no campo jornalístico? Oliver (1992) considera que as razões podem ser mais funcionais que de ordem política, quando a utilidade de uma prática institucional é reavaliada segundo parâmetros de

funcionalidade. Uma das causas apontadas diz respeito à incompatibilidade entre as práticas institucionalizadas e os objetivos económicos e técnicos (Oliver, 1992). Tal incompatibilidade, como temos vindo a observar ao longo do presente trabalho, é hoje vivida e sentida por todos quantos trabalham e interagem no campo dos *media*.

Atendendo aos pressupostos que norteiam o entendimento sobre os processos de desinstitucionalização podemos afirmar, como Baratter et al. (2010), que

as instituições tornam-se vulneráveis, nesse período, se encontrando em um vácuo institucional passível de ser preenchido somente por meio da redefinição e posterior legitimação de novas conceções e operações, o que caracteriza a institucionalização de novas práticas (p. 254).

Um processo de desinstitucionalização entendido nestes termos pode ser visto, então, como uma das partes ou um dos elementos do processo de mudança institucional. Nesta linha de raciocínio não podemos deixar de levantar, por outro lado, a dúvida sobre se a desinstitucionalização do jornalismo, a verificar-se, não poderá, também ela, suscitar um novo quadro operativo e de entendimento acerca dos processos de institucionalização de sentido das organizações, na perspetiva do papel e função que os *media* desempenham neles.

Aquilo que pretendemos por em evidência à luz do conceito de desinstitucionalização é precisamente avaliar de que forma a mudança do quadro económico e comunicacional está a colocar em causa as práticas institucionalizadas do jornalismo ou como este (e as suas organizações), fruto

precisamente de uma nova conjuntura, perdeu a autonomia e preponderância que possuía.

Daí que ao convocarmos para esta nossa reflexão o conceito de desinstitucionalização, ele deva ser visto enquanto elemento para o enriquecimento do debate de uma questão que, como pensamos ter deixado claro, balança entre os princípios de uma prática institucionalizada, a sua (in)sustentabilidade como negócio lucrativo e perda de força e protagonismo que teve durante décadas, face ao poder crescente dos profissionais de relações públicas no espaço público e às empresas como organizações comunicacionais.

Pessoalmente, entendemos o jornalismo como um bem de primeira necessidade e, nessa medida, não só nos revemos por inteiro nos Princípios do Jornalismo enunciados no âmbito do *Project For Excellence in Journalism*, do Pew Research Center³²⁸, como consideramos que ele constitui um elemento indissociável da democracia e das sociedades livres e plurais, na linha do que defendem, entre outros, Kovach & Rosenstiel (2004, 2010) e Nichols & McChesney (2010, 2013). Contudo, a realidade, como Galileu dizia do movimento da Terra, *e pur si muove*, o que exige que olhemos para ela tentando entender o que há de novo e de diferente. Porque as alterações em curso estão a sustitar, também, que se questione e analise a própria formação

³²⁸ A iniciativa, promovida pelo *Committee of Concerned Journalists*, inspirou-se nos resultados de um diálogo entre jornalistas e a sociedade norte-americana, na segunda metade dos anos 90 do século passado. Tendo por base esta experiência, realizou-se, em Portugal, durante o ano de 2012, o Projeto Jornalismo e Sociedade (no qual participamos, de resto), que culminou com a aprovação de um documento intitulado, "Para uma carta de princípios do jornalismo na era da internet".

e ensino do jornalismo, como a este respeito nos alertava num extenso artigo, o Poynter Institute³²⁹, em fevereiro deste ano.

Daí que evitar o debate, disfarçando uma realidade que os números tão dura e cruamente nos revelam — quer sobre a crise do negócio da informação, quer sobre os novos contextos em que o jornalismo é hoje exercido e os desafios e constrangimentos que se lhe colocam — é, a nosso ver, o pior contributo e a atitude menos adequada. Se os contextos mudaram, também as abordagens e as soluções têm de ser novas. E mesmo assim, o mundo continua a fugir-nos.

³²⁹ O texto em causa é da autoria de Kristen Hare e foi publicado em 28/02/2014. Disponível em: <http://www.poynter.org/latest-news/mediawire/241413/whats-in-a-name-not-journalism-for-some-universities-adapting-to-industry-changes/>

CONCLUSÕES

O ponto de partida da tese que se apresentou situa-se na ideia de que as organizações precisam comunicar para darem corpo e espessura à sua existência, no contexto dos ambientes complexos em que se inserem e desenvolvem a respetiva atividade. Nesse sentido, demonstramos como constitui um objetivo central da vida das organizações os processos comunicativos que elas elaboram e concretizam com a finalidade de realizar a institucionalização de sentido (Andrade, 2000). Tal objetivo, como procuramos mostrar, tem em vista a busca da sua legitimidade enquanto organização.

O tema da tese, “ O acontecimento que quer ser notícia: A construção de sentido das organizações através dos *media*. O caso A Vida é Bela”, teve como fio condutor a centralidade da comunicação. No final da pesquisa chegámos à conclusão que a comunicação está no centro das decisões das organizações e que é ela, como elemento constitutivo da vida organizacional, que propicia e realiza a respetiva construção de sentido (Deetz, 2010).

Tendo, como *case study* o percurso de A Vida é Bela, entre 2005 e 2012, mostramos como a empresa levou a cabo o seu processo de institucionalização e, depois, como a sua estratégia de comunicação com vista a produzir efeito junto dos *media*, manteve uma estreita coerência e foi bem sucedida. De facto, ela desempenhou um papel determinante no processo de construção de sentido, ao conseguir que o discurso jornalístico se apropriasse do seu próprio discurso, produtos e valores.

Constatamos, assim, que aquela empresa teve 4558 peças publicadas sobre si em todo o espaço mediático português — imprensa (2396), televisão (286), rádio (39), *online* (1837) — o qual apenas no segundo semestre de 2012 publica notícias desfavoráveis sobre a sua ação. Mesmo assim, em escasso número: 63 num total de 245 peças publicadas na imprensa, naquele ano. A diferença entre a cobertura noticiosa favorável e desfavorável aumenta, todavia, de forma notória, se tivermos em conta que ao longo dos oito anos que analisámos (2005-2012) foram publicadas um total de 2396 peças na imprensa.

Tal expressão mediática ocorre no interior do processo de construção de celebridade de A Vida é Bela, a qual, como mostramos, é um produto dos *media*. São eles, com efeito — como Boorstin (1961) se antecipou a observar quando se referiu à criação dos pseudo-eventos — que ao concitaram a atenção dos públicos para certos atores e para os seus discursos e valores, contribuem para a sua afirmação no espaço público. Tratando-se de uma empresa, isso significa que os processos e estratégias comunicativas e de interação com os *media* visam, em última instância, obter resultados do ponto de vista económico, para o que necessita de tocar os seus públicos-alvo e provocar neles atitudes e respostas emocionais positivas (Rindova et al. , 2006).

Neste contexto, confirmamos como os *media* contribuíram de forma ativa no processo de construção de celebridade de A Vida é Bela e dos valores intangíveis que lhes estão associados, como sejam a reputação, estatuto e legitimidade (Rindova et al., 2006). Tal processo, como igualmente fica comprovado, beneficiou muito da estratégia de acesso e penetração do

proprietário daquela empresa, António Quina, nos *media*, ao somar 825 presenças em todo o espaço mediático, com especial incidência na imprensa (491), entre notícias, entrevistas e perfis jornalísticos.

Os *media* olharam e trataram A Vida é Bela como personagem jornalística, na linha do pensamento de Marc Lits (1996) quando se refere à personagem mediática, assim reforçando o entendimento de Rindova et al., (2006) que olham para uma empresa como uma personagem em construção no processo de relacionamento entre esta e aqueles. Mas tal mediatização, no âmbito do processo de construção de celebridade da empresa é resultado de estratégias e atitudes especialmente pensadas para produzir os efeitos desejados, o que recentra, como também ficou patente, o papel das organizações, nomeadamente no processo de construção de sentido da empresa A Vida é Bela.

Assim sendo, procuramos mostrar como a comunicação é, não apenas um elemento constitutivo das organizações (Deetz, 2010), mas como a própria organização precisa, para se realizar, de comunicar bem e ser eficaz, o que significa que essa comunicação é mais que uma mera troca de informações, porque envolve persuasão, emoção, razão e vivências (Silva, 2008). Afastamo-nos, portanto, da noção mais estreita que olha para a comunicação organizacional como um instrumento da gestão, para a entender numa perspetiva mais alargada como Riel (1995) a entende, mas aproximando-a da visão da complexidade de Baldissera (2008a, 2008b, 2009b) no sentido em que é necessário responder às “realidades mutantes” (Scroferneker, 2008, p. 16) com respostas novas, o que significa, à luz do pensamento de Deetz (2010), colocar a teorização ao serviço das transformações contextuais.

Sem iludir a diversidade teórica-metodológica que tal campo de estudo implica, focamo-nos na noção de que as organizações não podem viver sem uma produção de sentido. Se o ponto de partida do presente trabalho assenta na ideia de que as organizações não vivem num vazio de comunicação, o que explica os processos de institucionalização de sentido que desenvolvem e procuram realizar, isso significa que a comunicação é entendida como o núcleo essencial e estratégico da organização, escapando, assim, à imagem clássica que a via como “*contentora* de fluxos de informação” (Ruão, 2008, p. 26). É, justamente, essa dimensão estratégica da comunicação que vamos observar e comprovar na ação de A Vida é Bela e no seu processo de construção de sentido através dos *media*, com os resultados expressivos em termos noticiosos que damos conta nos primeiros parágrafos destas conclusões.

Tal mediatização não vive, por outro lado, desligada do facto de as organizações resultarem de escolhas e, nessa perspetiva, corresponderem a criações subjetivas, logo, histórica e culturalmente situadas (Ruão, 2005; Cunha et al., 2010), o que leva a que a respetiva comunicação, como vimos, se inscreva no interior dessa intrasubjetividade.

Ao considerarmos, como referimos anteriormente, a comunicação como constitutiva da organização, na perspetiva de que “a pessoa é primeiramente social e o que é pessoal é continuamente reinventado pelo processo interativo” (Deetz, 2010, p. 86), isso mesmo é amplamente evidenciado através do discurso jornalístico a propósito da ação de A Vida é Bela. Quando esta empresa proporciona aos jornalistas experiências — como por exemplo a condução de um Ferrari no autódromo espanhol de Jarama ou promove conferências de imprensa a bordo da limousine Hummer — destinadas a serem

transformadas em textos noticiosos, tais iniciativas têm implícitas as noções de “social” e de “pessoal” antes citadas e cujas implicações vamos depois observar nos respectivos discursos. Neles encontramos também a surpresa, a emoção e o prazer (de os jornalistas verem realizado um sonho inacessível enquanto cidadãos) como elementos constitutivos dos seus trabalhos jornalísticos, isto é, as suas experiências transformadas em textos.

Constata-se nesses discursos uma adesão incondicional ao que é comunicado pelo “narrador organizacional” (Andrade, 2000, p. 11), no quadro das relações intersociais em que são produzidos os significados. O tom elogioso e nunca questionador ou crítico com que todos os discursos jornalísticos são construídos até outubro de 2012 é revelador desse quadro: “Ele [António Quina] sabe como ninguém passar a sua mensagem e trazer para a realidade instantes de sonho e adrenalina. Na verdade, este homem personifica o sonho português³³⁰” (Mendonça, agosto 7, 2010, p. 48).

Porém, construir sentido através dos *media*, em especial através da imprensa, exige uma atenção especial e cuidada sobre o papel da linguagem, a qual ocupa um lugar central nos processos de comunicação e, por extensão, na informação jornalística. Na verdade, é na linguagem que reside o verdadeiro poder dos *media*, seja por via do que afirmam, seja pelas vozes a que dão mais visibilidade e protagonismo ou que a eles mais facilmente acedem (Esteves, 2005). O fragmento da reportagem do *Expresso* que apresentamos no parágrafo anterior é um bom exemplo disso — e apenas um dos muitos que desfiamos ao longo deste trabalho, que é ilustrado com excertos de 115 peças

³³⁰ *Expresso: Revista Única.*

jornalísticas diferentes. Daí atribuímos à linguagem um papel estruturante na construção de sentido, na esteira, aliás, do que Weick (1995) pensa a este respeito, por entender que é ela que determina a realidade e ainda porque é através do discurso que se materializam as interações sociais a que nos referíamos há pouco.

Assim sendo, assumem particular relevância os contextos nos quais ocorre a comunicação, no sentido avançado por Mumby & Mease (2011), que vêem nas organizações estruturas precárias que apenas existem através das práticas discursivas dos seus membros. Tal observação remete para a impossibilidade de desligar essas mesmas práticas da organização em si mesma — como sucede em todas as ações de António Quina que nunca se descolam da sua empresa —, porque o contexto é uma dimensão fundamental em que os atores em presença são construídos e constroem os processos discursivos com base na sua natureza ideológica, como consideram autores da análise crítica do discurso (Fairclough, 1989; Pedro, 1997a; Dijk, 2005).

A posição que assumimos, sem negar a dimensão ideológica do discurso, é a de que a comunicação através do discurso é um elemento estruturante da organização. Consideramos que elas são indissociáveis uma da outra (Reis & Costa, 2007) e, nessa medida, desempenham papéis complementares (Deetz, 1998), como, de resto, comprovamos ao longo de todo o processo de construção de sentido de *A Vida é Bela* através dos *media*. Neste sentido, deixamos ainda clara a existência de uma relação entre discurso e poder, na perspetiva de que o jornalista não se consegue desligar do pré-conceito formado acerca da personagem mediática que é António Quina, com evidentes repercussões no respetivo texto noticioso. A que se junta, ainda, no âmbito

dessa relação, o conceito de autoridade interpretado pela respetiva organização, enquanto fonte principal da notícia e definidor primário do discurso jornalístico (Hall et al., 1978, 1993; Ginneken, 2003) cuja relevância ficou igualmente demonstrada.

Tal relação reflete, igualmente, a noção das organizações como construções discursivas, na sequência, aliás, da ideia já expressa que aponta para uma constante atualização do discurso face às mudanças permanentes a que uma organização está sujeita, como se ela, no fundo, vivesse num contínuo estado de constituição (Fairhurst & Putnam, 2010), ao mesmo tempo que vê essa relação como indissociável.

O aprofundamento da noção que olha para as organizações como construções discursivas reforça a ideia de que uma organização não pode viver sem uma construção de sentido. Nesta perspetiva, seguimos o pensamento de Weick (1995), autor que introduziu o conceito de *sensemaking* nos estudos organizacionais e dentro de cujo quadro referencial vamos comprovar como a construção de sentido de A Vida é Bela se verifica enquanto criadora de uma identidade e conhecimento que se transmite, com a finalidade de fornecer um quadro de perceção de uma dada narrativa.

O ponto de vista de Weick (1995), como deixamos claro no capítulo 5, aponta para a ideia de que nós apenas retemos e experimentamos fragmentos da realidade e que o processo de construção de sentido tem, na sua ótica, a ver com as noções de plausibilidade, coerência e razoabilidade. Donde se infere — e Weick o afirma e defende com toda a clareza — que a dimensão de verdade ou exatidão surge num plano secundário e de subalternização face à noção

de plausibilidade. Tal tem a ver, resumidamente e em primeiro lugar, com o facto de que a um acontecimento não lhe basta ser verdadeiro — tem de ser plausível — porque é como se tal evento, caso se apresente implausível, não pudesse ter acontecido; portanto, a condição primeira para tal acontecimento ser objeto de uma narrativa, ou seja de um discurso, isto é, ser alvo de uma construção de sentido, é que ele seja verosímil, plausível, sob pena de, não o sendo, não acontecer, ou seja, não ter existido.

Esse fenómeno é particularmente notório no processo de A Vida é Bela quando, só com o avolumar das queixas apresentadas pelos consumidores junto da DECO, esta decidiu tornar pública uma questão que há meses já existia e era, como se viu, verdadeira. Mas não era plausível, porque a imagem pública, por outras palavras, a construção de sentido de A Vida é Bela, contrariava o teor dessas queixas. A que podemos, ainda, juntar outro fator, que desenvolvemos nos capítulos 6 e 7 e que tem a ver com a circunstância de os *media* atenderem, sobretudo, à ação e iniciativa das fontes estáveis e institucionais, como são a empresa de António Quina e a DECO.

Em segundo lugar, a verdade é posta em plano secundário por Weick (1995) por entender que as atuais sociedades pós-industriais são marcadas por conflitos e por uma multiplicidade de papéis e de identidades que as pessoas assumem nos diversos contextos. Nessa medida, o conceito de exatidão afigura-se-lhe pouco apropriado dada a profusão de elementos e recursos narrativos que tocam as metáforas, mas também os mitos e que constituem aquilo a que por norma se designa por uma “boa estória”.

Do estimulante tecido teórico de Weick (1995) sobressai, todavia, a noção de que as situações, como os problemas, são objeto de uma elaboração, de uma construção. Por outras palavras e na linha das teorias construtivistas do jornalismo, Weick (1995) alerta-nos para o facto de que tudo é objeto de uma construção de sentido, uma vez que as situações não existem nem se apresentam como factos em si mesmos. Tal significa, que nesse processo de construção de sentido há elementos que são valorizados e outros secundarizados, ou seja, existe um processo de decisão mental que vai determinar o modo como cada situação vai ser elaborada, mostrada e conduzida. O mesmo se observa, como dissemos, na produção noticiosa, onde o acontecimento e a realidade são também objeto de uma construção.

Se tivermos em conta que a construção de sentido, no âmbito do presente trabalho, incide nas relações das organizações com os *media*, no sentido de aquela ser realizada através e por intermédio destes, mais relevante se torna a atenção e a abordagem que é feita ao conceito de *sensemaking* e às estratégias comunicativas postas em prática. À luz deste raciocínio, constatamos que a empresa A Vida é Bela procedeu, através dos *media*, à elaboração de uma identidade própria, em que o seu principal rosto e também proprietário foi um ator importante em todo o processo.

Quanto aos pontos que elencamos como objetivo de análise e demonstração da mediatização de A Vida é Bela e do modo como procedeu à sua construção de sentido através dos *media*, pensamos termos conseguido comprovar todos esses itens.

Em primeiro lugar confirmámos a sua forte presença no espaço mediático português, cujos números referimos, de resto, logo no início destas Conclusões e que, a preços de mercado, representam um valor global da ordem dos 28 milhões.³³¹ Os números expressam uma tal notoriedade que o diretor geral da Central de Informação, na entrevista que juntamos no anexo 1, afirma que “é dificilmente superada”.

Em segundo lugar, mostramos como António Quina, dono da empresa, protagoniza 852 presenças — imprensa (491), televisão (45), rádio (17), online (299) — entre peças onde surge como fonte, é entrevistado ou é alvo de perfil jornalístico, o que demonstra não apenas um notório protagonismo enquanto personagem mediática, mas também uma capacidade de acesso aos *media*, a qual foi potenciada para expandir os produtos e valores da empresa e o seu próprio posicionamento no mercado.

Realçamos, depois, no que toca à imprensa, setor onde concentramos a nossa pesquisa e análise, que as 2396 presenças, estão assim divididas: 1969 peças noticiosas (notícias, entrevistas, reportagens), 71 artigos de opinião da autoria de António Quina; 356 pequenas peças publicadas em espaços editoriais, como conteúdo de informação útil. Na segmentação da imprensa que fizemos comprovaram-se os seguintes dados: Generalista (554), Marketing (122), Turismo & Viagens (243), Económica (234), Feminina (123), Imprensa Regional (104). A presença da empresa na imprensa foi estimada em 13 milhões de euros quando analisada sob o prisma da noção do “Advertising Value Equivalency”.

³³¹ Tais valores correspondem ao AVE (“Advertising Value Equivalency”), como referimos no primeiro capítulo do presente trabalho, quando explicitamos este conceito.

Em quarto lugar e com o objetivo de perceber mais detalhadamente o protagonismo da sua cobertura noticiosa, mostramos que A Vida é Bela ocupou em 1511 casos o espaço principal da respectiva página e foi a notícia principal em 995 situações. Depois verificamos que, subtraindo as 63 notícias desfavoráveis de que foi alvo, a empresa foi protagonista e principal e/ou única fonte em 932 peças. Tais números revelam o papel decisivo da empresa como definidora dos processos noticiosos, ou seja, da sua construção de sentido através dos *media*. Foi ainda tema secundário em 1330 notícias. Esta presença secundária em número tão elevado de notícias, onde a empresa não era tema principal, reforça a ideia da sua penetração e elevada presença nos *media*.

Comprovamos, ainda, que a presença de A Vida é Bela nos *media* surge muito ligada à comunicação e divulgação dos seus produtos. Da sua extensa panóplia de ofertas mostramos quais os produtos mais mediatizados e os valores que lhes estão associados, como são os casos das ideias de aventura, irreverência e luxo. Mostramos, igualmente, que entre 2005 e 2012 apenas existem notícias desfavoráveis para A Vida é Bela no segundo semestre de 2012, num total de 63 peças jornalísticas publicadas nos últimos três meses do ano. Ou seja, num total de 2396 peças publicadas na imprensa apenas 63 dizem respeito a notícias desfavoráveis. Se tivermos em conta apenas o ano de 2012, essa diferença continua a ser grande: 182 peças favoráveis.

Ficou ainda demonstrado, através da citação de fragmentos de 115 peças jornalísticas — como amostragem da totalidade dos trabalhos publicados na imprensa e que podem ser consultados em anexo — em que a Vida é Bela foi a principal e única fonte referenciada nos respetivos textos, como o discurso

jornalístico se apropriou do discurso da empresa, dos seus valores ideológicos e como o seu poder de comunicação, enquanto organização preparada para promover pseudo-acontecimentos e conhecedora dos princípios e das regras do jornalismo, foi capaz de propiciar uma construção de sentido tão bem sucedida e duradoira. Fica, assim, igualmente comprovada a ideia de apropriação do discurso e dos valores da empresa por parte dos *media*.

Registamos, também, que O *Público*, diário generalista que mais escreveu sobre A Vida é Bela (79 peças jornalísticas) não dedicou uma linha sequer ao encerramento da atividade da empresa nem à recusa de *vouchers* de que ela foi alvo e que marcou a sua queda inexorável. Mostramos ainda o papel desempenhado pelas fontes institucionais enquanto enunciadoras do discurso jornalístico. Na realidade, se a construção de sentido de A Vida é Bela ligada ao sucesso teve, desde o início, o apoio incondicional dos *media* (como o próprio António Quina chega a declarar), o seu percurso de êxito só foi posto em causa quando outra fonte institucional e profissional no relacionamento com os *media* — a DECO — entrou em cena e divulgou dados (alguns deles já conhecidos, mas aos quais nunca foi dado especial relevância) que desacreditavam A Vida é Bela. Este aspeto, aliás, é devidamente reforçado quando abordamos o papel determinante dos profissionais de relações públicas, na sua qualidade de fontes profissionais, cuja ação influencia a agenda noticiosa e os termos em que esta é apresentada.

No desenvolvimento desta tese e no estudo de caso que realizámos, pensamos ter deixado claro o papel insubstituível e indissociável que a comunicação assume no quadro da respetiva organização e como esta precisa de realizar a sua institucionalização de sentido. Por outro lado, quando o

processo de construção de sentido é realizado através dos *media*, isso implica que toda a estratégia de comunicação deve ter em conta os princípios e regras do campo jornalístico, para que seja bem sucedida.

Finalmente, não podemos deixar de referir a pertinência que tem, para nós, a necessidade de futuras investigações em torno da ideia de emergência do processo de desinstitucionalização do jornalismo, à luz dos novos contextos em que a profissão é exercida e em cujo quadro de atuação o desempenho das fontes profissionais e os canais de comunicação das próprias organizações assumem um protagonismo e proeminência crescentes. Pensamos ter deixado claro, a este respeito, o poder crescente das fontes profissionais e a situação de crise que o atual modelo de negócio da informação vive. O que implica, a nosso ver, que uma abordagem e análise sobre o exercício do jornalismo não pode perder de vista a complexidade dos contextos e circunstâncias em que é praticado (Neveu, 2005).

Tal abordagem não significa que não consideremos o jornalismo imprescindível nas atuais sociedades; propomos, sim, que ele seja pensado num quadro de reflexão que possa superar as visões que ao longo do último século o enquadraram como profissão e, sobretudo, discutindo os seus modelos de financiamento e estabilidade, sem os quais nos parece enganoso continuar a falar e a exigir uma informação livre, inclusiva, pertinente e de qualidade.

Adler, P. & Adler, P. (1989). The gloried self: The aggrandizement and the construction of self. *Social Psychological Quaterly*, 52, 299-310.

Ahmadjian, C. L. & Robinson, P. (2001). *Downsizing and the institutionalization of permanent employment in japan*. Consultado em outubro, 2013, em, <http://www.jstor.org/discover/10.2307/3094826?uid=3738880&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21103801987361>.

Aldridge, M. & Evetts, J. (2003, dezembro). Rethinking the concept of professionalism: The case of journalism. *The Bristish Journal of Sociology*, 54(4), 547- 564.

Alves, F. (2014). *Fundações jornalísticas: em busca de um novo modelo de negócio para a imprensa*. Coimbra. Almedina.

Alvesson, M. & Deetz, S. (1996). Critical theory and postmodernism approaches to organizational studies. In S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of Organization Studies*. London: Sage.

Alvesson, M. & Karreman, D. (2000, setembro). Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. *Human Relations*, 53(9), 1125-1149. doi:10.1177/0018726700539002.

American Press Association (2012). Consultado em Agosto, 2012, em <http://www.americanpressassociation.com/>.

American Psychological Association (APA) (2001). *Publication Manual of the American Psychological Association* (5ª ed.). Washington, DC: Author.

Anderson, A. (1997). *Media, culture and the environment*. Routledge: Taylor & Francis.

³³² As referências apresentadas nessa secção foram elaboradas com base no Estilo APA de citações e referências.

Andrade, R. F. de (s.d.). *Comunicação narrativa nas organizações*. Consultado em agosto, 2013, em <http://randrade.com.sapo.pt/narrativa2006.pdf>

Andrade, R. F. de (2000). *Institucionalizações e colapsos de sentido nas organizações*. Consultado em janeiro, 2013, em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/andrade-rogerio-institucionalizacoes.pdf>.

Andrade, R. F. de (2001). *Institucionalizações, colapsos e reparações de sentido nas organizações*. (Tese de Doutorado).

Andrade, R. F. de (2005). *Quando nos roubam o chão obrigam-nos a voar: Narrativas erosivas e extinção moral das organizações*. Consultado em agosto, 2013, em <http://randrade.com.sapo.pt/Emel.pdf>.

Andrés, A., Caetano, J. & Rasquilha, L. (2005). *Gestão de Experience Marketing*. [Lisboa]: Quimera.

Araújo, V., Neto, P., Cheta, R. & Cardoso, G. (2009). Os jornalistas na sociedade em rede: Novos modelos de *gatekeeping*? In G. Cardoso & R. Araújo (Orgs.), *Da Comunicação de Massa à Comunicação em Rede* (pp. 69-100). Lisboa: Porto Editora.

Austin, J. L. (1962). *How to do things with words*. Oxford: University Press. Consultado em março, 2012, em <http://www.metaphilo.fr/Livres/Austin%20-%20How%20to%20do%20things%20with%20words.pdf>.

Bagdikian, B. H. (2004). *The new media monopoly*. Boston: Beacon Press.

Bakhtin, M. (2000). *Estética da criação verbal*. São Paulo: Martins Fontes.

Baldissera, R. (2008a). Comunicação organizacional: Uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In I. de L. Oliveira & A. T. N. Soares (Org.), *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações* (pp. 149-177). São Caetano do Sul: Difusão.

Baldissera, R. (2008b) Por uma compreensão da comunicação organizacional. In C. M. A. Scroferneker (Org.), *O diálogo possível: Comunicação organizacional e paradigma da complexidade* (pp. 31-50). Porto Alegre: Edipucrs.

Baldissera, R. (2009a). *Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade*. *Organicom*, 6 (10/11, Edição especial), 115-120. Consultado em outubro, 2012, em http://www.eca.usp.br/departam/crp/cursos/posgrad/gestcorp/organicom/re_vista10-11/115.pdf.

Baldissera, R. (2009b). *Reflexões sobre comunicação organizacional e relações públicas: Tensões, encontros e distanciamentos*. Consultado em novembro, 2012, em <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-1906-1.pdf>.

Baratter, M. A., Ferreira, J. M. & Costa, M. C. (2010, outubro). Empreendedorismo institucional: Características da ação intencional. *Perspetivas Contemporâneas*, 237-266. Consultado em outubro, 2013, em <http://revista.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/910/306>.

Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo*. Lisboa: 70.

Bardoel, J. (2002, outubro). The internet, journalism and public communication policies. *Gazette: The International Journal for Communication Studies*, 64(5), 501-511.

Barthes, R. (1964). *Le degré zero de l'écriture*. Paris: Éditions du Seuil.

Barthes, R. (1987). *Mitologias*. Lisboa: 70.

Barthes, R. (1988). *Lição*. Lisboa: 70.

Barthes, R. (1989). *O grau zero da escrita*. Lisboa: 70.

Bastos, H. (2010). *Origens e evolução do ciberjornalismo em Portugal*. Porto: Afrontamento.

- Bauman, Z. (2000). *Liquid modernity*. Cambridge: Polity Press.
- Bauman, Z. (2006). *Amor liquid*. Lisboa: Relógio d'Água.
- Berger, C. (1997). Do jornalismo: Toda notícia que couber, o leitor apreciar e o anunciante aprovar, a gente pública. In M. Mouillaud & S. D. Porto (Orgs.), *O Jornal: Da forma ao sentido*. Brasília: Paralelo 15.
- Berger, P. L. & Luckman, T. (1971). *The Social construction of reality*. London: Penguin Books.
- Berger, P. L. & Luckman, T. (2010). *A construção social da realidade: Tratado de sociologia do conhecimento (3^a ed.)*. [The Social construction of reality]. Lisboa: Dinalivro.
- Bertero, C. O. & Keinert, T. M. (1994, maio/junho). A análise da evolução organizacional no Brasil: 1961-93. *Revista de Administração de Empresas*, 34(3), 81-90. Consultado em outubro, 2013, em <http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n3/a07v34n3.pdf>.
- Boczkowski, P. J. & Mitchelstein, E. (2013). *The News gap: When the information preferences of the media and the public diverge*. Massachusetts The MIT Press.
- Boden, D. (1994). *The business of talk: organizations in action*. Cambridge: Polity.
- Boje, D. M. (1991, março). The Storytelling organization: A study of story performance in a office-supply firm. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 106-126.
- Boje, D. M. (1995, agosto). Stories of the storytelling organization: A postmodern analysis of Disney as "Tamara-Island". *Academy of Management Journal*, 38(4), 997-1035.
- Boje, D. M. (2008). *Storytelling organizations*. Los Angeles: Sage.

Boogaard, F. (2010, fevereiro 9). *Brussels deserves its Watchdogs*. Consultado em abril de 2010 em http://www.api-ipa.eu/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=146

Boorstin, D. J. (1961). *The image: A guide to pseudo-events in America*. New York: Harper & Row.

Borrat, H. (1989). *El periódico, actor político*. Barcelona: Gustavo Gili.

Bougon, M., Weick, K. & Binkhorst, D. (1977). Cognition in organizations: An analysis of the Utrecht Jazz Orchestra. *Administrative Science Quarterly*, 22(4), 606-639.

Bourdieu, P. (1998). *On television*. New York: The New Press.

Boyce, M. E. (1996). Organizational story and storytelling: A critical review. *Journal of Organizational Change Management*, 9(5), 5-26. Consultado em setembro, 2012, em <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0953-4814&volume=9&issue=5&articleid=1410949&show=html&view=printarticle&noLog=362922&PHPSESSID=dlucrfvfr149m7ius0t41jsc45>.

Braddock, R. (1958, junho). An extension of the Lasswell Formula. *Journal of Communication*, 8, 88-93.

Breed, W. (1955, maio). Social control in the newsroom: A functional analysis. *Social Forces*, 33(4), 326-335. doi: 10.2307/2573002.

Breton, P. (1992). *L'utopie de la communication*. Paris: La Découverte.

Brown, A. D. & Starkey, K. (1994, novembro). The effect of organizational culture on communication and information. *Journal of Management Studies*, 31(6), 807- 828.

Brunsson, N. (1982). The irrationality of action and action rationality: Decisions, ideologies and organizational actions. *Journal of Management Studies*, 19, 29-44.

Bueno, W. (2009). *Comunicação empresarial: Políticas e estratégias*. São Paulo: Saraiva.

Cardoso, G. (2006). *Os media na sociedade em rede*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Cardoso, G. (2009). Da comunicação de massa para a comunicação em rede. In *Media, redes e comunicação: Futuros presentes* (pp. 15-54). Lisboa: Quimera.

Cardoso, G., Espanha, R. & Araújo, V. (2009). Da comunicação de massa à comunicação em rede: Modelos comunicacionais e a sociedade da informação. In *Da comunicação de massa à comunicação em rede* (pp. 15-66). Porto Editora.

Casali, A. M. (2006, dezembro). Comunicação organizacional: Uma ciência híbrida. *Estudos*, 6, 9-15. São Paulo: Umesp.

Castells, M. (2001). *La sociedade red* (Vol.1). Madrid: Alianza.

Castells, M. (2004). A internet e a sociedade em rede. In *Comunicação, Cultura e Tecnologias de Informação* (pp. 221-244). Lisboa: Quimera.

Castells, M. (2007). Communication, power and counter-power in the network society. *International Journal of Communication*, 1, 238-266. Consultado em janeiro, 2013, em <http://ijoc.org/index.php/ijoc/article/viewFile/46/35>.

Champagne, P. (1998). La doble dependência: Algunas observaciones sobre las relaciones entre los campos político, económico y periodístico. In *Comunicación y Política* (pp. 237-254). Barcelona: Gedisa.

Charron, J & Bonville, J. de (1996). Le paradigme du journalisme de communication. *Communication*, 17(2).

Chaparro, M. C. (2001). *A linguagem dos conflitos*. Coimbra: Minerva.

Charaudeau, P. & Maingueneau, D. (2004). *Dicionário de análise do discurso*. São Paulo: Contexto.

- Charron, J. (1998). Los médios y las fuentes: Los limites del modelo de agenda-setting. In *Comunicación y Política* (pp. 72-94). Barcelona: Gedisa.
- Chatman, J. A. & Bell, N. E. & Staw, B. M. (1986). The managed thought: the role of sel-justification and impression management in organizational settings. In H. P. Sims, Jr. & D. A. Gioia (Eds.), *The thinking organization* (pp. 191-214). San Francisco: Jossey-Bass.
- Chomsky, N. (2003). *A manipulação dos media*. Mem Martins: Inquérito.
- Cohen, B. C. (1963). *The press and foreign policy*. Princeton: University Press.
- Cohen, M. D., March, J. G. & Olsen, J. P. (1972). A garbage can modelo of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17, 1-25.
- Cohen, S. & Young, J. (Eds.) (1973). *The manufacture of news*. London: Constable.
- Colombo, F. (1998). *Conhecer o jornalismo hoje*. Lisboa: Presença.
- Cooper, J. & Fazio, R. H. (1984). A new look at dissonance theory. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 17, 229-266.
- Correia, F. (1997). *Os jornalistas e as notícias*. Lisboa: Caminho.
- Correia, J. (2000). O poder do jornalismo e a mediatização do espaço público. *Revista de Comunicação e Linguagens*, 27, 193-212.
- Cunha, I. F. (s. d.). O SPSS e os estudos sobre os *media* e o jornalismo. In C. Lago & M. Benetti (Coord.), *Metodologia de pesquisa em jornalismo* (pp.168-196). Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes.
- Cunha, I. F. (2012). *Análise dos media*. Coimbra: Imprensa da Universidade.
- Cunha, M. P. (2002, julho/setembro). All that jazz: Três aplicações do conceito de improvisação organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 36-42.

- Cunha, M. P., Cunha, J. V. & Mendonça, S. (2010). *Empresa, progresso e contestação: O primeiro século de estudos organizacionais*. Lisboa: Sílabo.
- Cutlip, S. M. (1994). The unseen power: Public relations: A history. *American Journalism*, 11(4), 370-371. doi: 10.1080/08821127.1994.10731672.
- Cutlip, S. M. (1995). *Public relations history: From the 17th to the 20th century: The antecedents*. Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum.
- Cutlip, S. M., Center, H. A. & Broom, G. M. (1999). *Effective Public Relations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Czarniawska, B. (1998). *A narrative approach to organization studies*. Thousand Oaks: Sage.
- Czarniawska-joerges, B. (1992). *Exploring complex organizations: A cultural perspective*. Newbury Park, CA: Sage.
- Dearing, J. W. & Rogers, E. M. (1996). *Agenda-setting*. Thousand Oaks: Sage.
- Deetz, S. (1992). *Democracy in an age of corporate colonization: Developments in communication and the politics of everyday life*. Albany: State University of New York.
- Deetz, S. (1998). Transforming communication, transforming business: Stimulating value negotiation for more responsive and responsible workplaces. *International Journal of Value-Based Management*, 8, 255-278.
- Deetz, S. (2003, agosto). Reclaiming the legacy of the linguistic turn. *Organization*, 10(3), 421-429. Consultado em outubro, 2013, em <http://org.sagepub.com/content/10/3/421.refs>.
- Deetz, S. (2007). Corporate governance, corporate social responsibility, and communication. In S. May, G. Cheney & J. Roper (Eds.), *The debate over corporate social responsibility* (pp. 267-278). Oxford: University press.

Deetz, S. (2010). Comunicação organizacional: Fundamentos e desafios. In M. Marchiori (Org.), *Comunicação e organização: Reflexos, processos e práticas* (pp. 83-101). São Caetano do Sul: Difusão.

Delforce, B. (1996). La responsabilité sociale du journalisme: Donner du sens. *Les Cahiers du Journalisme*, 2, 16-32. Consultado em janeiro, 2013, em http://www.cahiersdujournalisme.net/cdj/pdf/02/02_Delforce.pdf.

Deuze, M. (2004). A internet e os seus journalismos. In *Comunicação, Cultura e Tecnologias de Informação* (pp. 161-189). Lisboa: Quimera.

Deuze, M. (2008). The changing context on news work: Liquid journalism and Monitorial Citizenship. *International Journal of Communication*, 2, 848-865. Consultado em setembro, 2012, em <http://ijoc.org/ojs/index.php/ijoc/issue/view/2>.

Dijk, T. A. V. (s.d.). *Ideology and discourse: A multidisciplinary introduction*. Barcelona: Pompeu Fabra University. Consultado em setembro, 2012, em <http://www.discourses.org/UnpublishedArticles/Ideology%20and%20discourse.pdf>.

Dijk, T. A. V. (1997). Semântica do discurso e ideologia. In E. R. Pedro (Org.), *Análise crítica do discurso* (pp. 105-168). Lisboa: Caminho.

Dijk, T. A. V. (2005). *Discurso, notícia e ideologia: Estudos na análise crítica do discurso*. Porto: Campo das Letras.

Dijk, T. A. V. (2011a). Introduction: the study of discourse. In *Discourse studies: a multidisciplinary introduction* (pp. 1-7). London: Sage.

Dijk, T. A. V. (2011b). Discourse and ideology. In T. A. V. Dijk (Ed.), *Discourse studies: a multidisciplinary introduction* (pp. 379-407). London: Sage.

Drucker, P. F. (2012). *Uma sociedade funcional*. Lisboa: Dom Quixote.

Du Gay, P. (2000). Markets and meanings: Re-imagining organizational life. In M. Schultz, M. J. Hatch & M. H. Larsen (Eds.), *The expressive organization: Linking identity, reputation and the corporate brand* (pp. 66-76). Oxford: University Press.

Economic Times (2014, janeiro 1). Consultado em abril, 2014, em <http://economictimes.indiatimes.com/features/brand-equity/digital-advertising-2014-the-term-social-media-will-be-used-less-and-less/articleshow/28193375.cms>.

Elias, N. (1997). *Envolvimento e distanciamento*. Lisboa: Dom Quixote.

Elsbach, K. (1994). Managing organizational legitimacy in the California cattle industry: The construction and effectiveness of verbal accounts. *Administrative Science Quarterly*, 39, 57-88.

Enciclopédia Luso-Brasileira de Cultura: 1998-2003. 10, col.1699. Lisboa: Verbo.

Ericson, R. V., Baranek, P. M & Chan, J. B. (1989). *Negotiating control: A study of news sources*. University of Toronto Press.

Erez, M. (1993). *Culture, self, and work*. Oxford: University Press.

Espanha, R., & Araújo, V. & Cardoso, G. (Org.), *Da comunicação de massa à comunicação em rede*. Porto Editora.

Esteves, J. P. (2005). *O Espaço público e os media: Sobre a comunicação entre normatividade e facticidade*. Lisboa: Colibri.

Fairclough, N. (1989). *Language and power*. London: Longman.

Fairclough, N. (1993, abril). Critical discourse analysis and the marketization of public discourse: The universities. *Discourse and Society*, 4(2), 133-168. doi: 10.1177/0957926593004002002.

Fairclough, N. (1995). *Critical discourse analysis: The critical study of language*. London: Longman.

- Fairclough, N. (2001). *Discurso e mudança social*. Universidade de Brasília.
- Fairclough, N. (2003). *Analysing discourse: Textual analysis for social research*. London: Routledge.
- Fairclough, N. & Wodak, R. (1997). Critical discourse analysis. Van Dijk (Ed.), *Discourse as social interaction* (pp. 258-284). London: Sage.
- Fairhurst, G. T. & Putnam, L. (2010). As organizações como construções discursivas. In M. Marchiori (Org.), *Comunicação e organização: Reflexões, processos e práticas* (pp. 102-148). São Caetano do Sul: Difusão.
- Feldman, M. S. (1989). *Order without design: Information production and policy making*. Stanford, CA: University Press.
- Feldman, M. S., Skoldber, K., Brown, R. N. & Horner, D. (2004). Making sense of stories: A rhetorical approach to narrative analysis. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(2), 147-170. doi: 10.1093/jopart/muh010.
- Festinger, L (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: University Press.
- Fidalgo, A. (2004). Jornalismo *online* segundo o modelo de Otto Groth. *Biblioteca Online de Ciências da Comunicação*. Consultado em fevereiro, 2013, em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/fidalgo-groth-jornalismo-online.pdf>.
- Fidalgo, J. (2008). *O jornalista em construção*. Porto Editora.
- Figueira, J. (2011). *A imprensa portuguesa 1974-2010*. Coimbra: Angelus Novus.
- Fisk, J. (1993). *Introdução ao estudo da comunicação*. Porto: Asa.
- Follet, M. P. (1924). *Creative experience*. Consultado em maio, 2013, em <http://www.pqm-online.com/assets/files/lib/follett.pdf>.
- Fombrun, C. J. & Shanley, M. (1990, junho). What's in a name?: Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233-

258.

Foucault, M. (1966). *Les mots et les choses: Une archéologie des sciences humaines*. Paris: Gallimard.

Foucault, M. (2005). *A arqueologia do saber*. Coimbra: Almedina.

Foucault, M. (2008). *Microfísica do poder* (26ª ed.). São Paulo: Graal.

Francisco, K. F. (2012). O jornalismo e as redes sociais: Participação, inovação ou repetição de modelos tradicionais?. In *Ciberjornalismo: Modelos de negócio e redes sociais* (pp. 161-182). Santa Maria da Feira: Afrontamento/ Centro de Estudos das Tecnologias e Ciências da Comunicação.

Gadamer, Hans-Georg (1988). *Verdad y metodo*. Salamanca: Sígueme.

Gagliardi, P. (Ed.) (1990). *Symbols and artifacts: views of the corporate landscape*. New York: deGruyter

Gamson, J. (1994). *Claims to fame: Celebrity in contemporary America*. Berkeley University of California Press.

Gans, H. (1979). *Deciding what's news: A study of CBS evening news, NBC nightly news, newsweek and time*. New York: Pantheon Books.

Gerbner, G. (1967). Mass media and human communication theory. In *Human communication theory*. New York: Holt, Rineheart and Winston.

Champagne, Patrick (1998). La doble dependencia. In G. Gauthier, A. Gosselin & J. Mouchon (Comps.) *Comunicación y Política* (pp. 237-254). Barcelona: Gedisa.

Giddens, A. (1979). *Central problems in social theory*. Berkeley: University Press.

Giddens, A. (1984). *The constitution of society*. Berkeley: University Press.

Giddens, A. (1994). *Beyond left and right: The future of radical politics*. Cambridge: Polity Press.

- Gillmor, D. (2005). *Nós os media*. Lisboa: Presença.
- Ginneken, J. (2003). *Understanding global news: A critical introduction*. London: Sage.
- Gioia, D. A. & Chittipeddi, K. (1991, setembro). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448. Consultado em julho, 2013, em <http://www.mcs.org.br/mbc/uploads/biblioteca/1158008033.39A.pdf>.
- Gitlin, T. (1981). *The whole world is watching*. Berkeley: University of California.
- Goffman, E. (1974). *Les cadres de l'expérience*. Paris: Minuit.
- Gomes, D. (2000). *Cultura organizacional: Comunicação e identidade*. Coimbra: Quarteto.
- Gordon, D. P. (1983). Hospital slang for patients: Crocks, gomers, gorks and others. *Language in Society*, 12(2), 173-185.
- Granado, A. & Malheiros, J. V. (2001). *Como falar com jornalistas sem ficar à beira de um ataque de nervos: Guia para investigadores e profissionais de comunicação*. Lisboa: Gradiva.
- Greenbaum, H. H. (1974). The audit of organizational communication. *Academy of Management Journal*, 17, 739-754.
- Greenwood, R. & Hinings, C. R. (1988, julho). Organizational design types, tracks and the dynamics of strategic change. *Organization Studies*, 9(3), 293-316. doi: 10.1177/017084068800900301.
- Groth, O. (2011). *O Poder Cultural Desconhecido: Fundamentos da Ciência dos Jornais*. Petrópolis: Vozes.
- Grunig, J. (1976). Organizations and public relations: Testing a communication theory. *Journalism Monographs*, 46.
- Grunig, J. (2001). Two-way symmetrical public relations: Past, present and futures. In *Handbook of public relations* (pp. 11-30). Thousand Oaks: Sage.

Grunig, J. E. & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. New York: Rinehart & Winston.

Guillmor, D. (2005). *Nós, os media*. Lisboa: Presença.

Hall, J. (2001). *Online journalism: A critical primer*. London: Pluto Press.

Hall, S. (1973). The determination of news photographs. In S. Cohen & J. Young (Eds.), *The Manufacture of news: A reader* (pp. 176-190). Beverly Hills: Sage.

Hall, S., Chritchler, C., Jefferson, T., Clarke, J. & Roberts, B. (1978). *Policing the crises: Mugging, the state and law and order*. London: Palgrave Macmillan.

Hall, S., Chritchler, C., Jefferson, T., Clarke, J. & Roberts, B. (1993). A produção social das notícias: O *mugging* nos media. In N. Traquina (Org.), *Jornalismo: Questões, teorias e "estórias"* (pp. 224-248). Lisboa: Vega.

Hall, S., Chritchler, C., Jefferson, T., Clarke, J. & Roberts, B. (2000). The social production of news. In P. Marris & S. Thornham (Eds.), *Media studies: A reader* (pp. 645-652). New York: Press University.

Hartshorne, C. (1962). Mind as memory and creative love. In J. M. Scher (Ed.), *Theories of the mind* (pp. 440-463). New York: Free Press.

Hayward, M. L. A, Rindova, V. P. & Pollock, T. G. (2004). Believing one's own press: The causes and consequences of CEO celebrity. *Strategic Management Journal*, 25, 637-655.

Heinonen, A. (1999). *Journalism in the age of the net: Changing society, changing profession*. Finland: Tampere University Press. Consultado em setembro, 2013, em <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67684/951-44-5349-2.pdf?sequence=1>.

Heinrich, A. (2008). Network journalism: Moving towards a global journalism culture. In *Public Service Media for Communication and Partnership*, Mainz, 9-

11 Out. 2008. Consultado em junho, 2013, em <http://ripeat.org/wp-content/uploads/2010/03/Heinrich.pdf>.

Herman, E. (1985, setembro). Diversity of news: Marginalizing the opposition. *Journal of Communication*, 35(3), 135-146. doi: 10.1111/j.1460-2466.1985.tb02454.x.

Herman, E. & Chomsky, N. (1988). *Manufacturing Consent: The political economy of the mass media*. New York: Pantheon books.

Hermans, L., Vergeer, M. & D'Haenens, L. (2009 outubro). Internet in the daily life of journalists: Explaining the use of internet by work-related characteristics and professional opinions. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 15(1), 138-157. doi: 10.1111/j.1083-6101.2009.01497.x.

Hermida, A. (2011). The active recipiente: Participatory journalism through the lens of Dewey-Lippman debate. In *International Symposium on online journalism*, Austin, Abr. 2011. Consultado em janeiro, 2013, em online.journalism.utexas.edu/.../Hermida2011.pdf

Hindman, M. (2009). *The Myth of digital democracy*. EUA: Princeton University Press.

Holmes, D. (2005). *Communication theory: media, technology and society*. London: Sage.

Hosking, D. M. & McNamee, S. (Eds.) (2006). *The social construction of organization*. Copenhagen: Liber.

Innerarity, D. (2010). *O novo espaço público*. Lisboa: Teorema.

International Press Association (2010). API insists on a independent quality information. Consultado em abril, 2010, em [www.api-ipa.eu/download/AG-RES-1\(2010\)EN.doc](http://www.api-ipa.eu/download/AG-RES-1(2010)EN.doc).

Jian, G., Schmisser, A. M. & Fairhurst, G. T. (2008a, agosto). The debate about organizational discourse and communication: A rejoinder. *Discourse and Communication*, 2(3), 353-355. London: Sage. Consultado em setembro, 2012,

em <http://dcm.sagepub.com/content/2/3/353>.

Jian, G., Schmisser, A. M. & Fairhurst, G. T. (2008b). Discourse and Communication: The progeny of Proteus. *Discourse and Communication Journal*, 2(3), 299-320. London: Sage. Consultado em setembro, 2012, em <http://dcm.sagepub.com/content/2/3/299.full.pdf>.

Kahlbaugh, P. A. (1993). James Mark Baldwin: a bridge between social and cognitive theories of development. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 23, 79-103.

Kant, I. (1989). *Crítica da razão pura* (2ª ed.). Lisboa : Fundação Calouste Gulbenkian.

Kapuscinski, R. (2008). *Os cínicos não servem para este ofício: Conversas sobre o bom jornalismo*. Lisboa: Relógio D'Água.

Katz, D. & Kahn, R. L. (1966). *The psychology of organizations*. New York: John Wiley & Sons.

Kovach, B. & Rosenstiel, T. (2004). *Os elementos do jornalismo: O que os profissionais devem saber e o público deve exigir*. Porto Editora.

Kovach, B. & Rosenstiel, T. (2011). *Blur: How to know what's true in the age of information overload*. Bloomsbury, USA: Reprint.

Kreps, G. L. (1990). *Organizational communication: Theory and practice* (2ª ed.). New York: Longman.

Kunsch, M. M. K. (1997). *Relações públicas e modernidade: Novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summus.

Kunsch, M. M. K. (1999). Gestão integrada da comunicação organizacional e os desafios da sociedade contemporânea. *Comunicação e Sociedade*, 32, 71-88. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo.

Kunsch, M. M. K. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada* (4ª ed.). São Paulo: Summus.

- Lacouture, J. (1990). A História imediata. In *A nova história* (pp. 314-338). Coimbra: Almedina.
- Lage, N. (2001). *A reportagem: Teoria e técnica de entrevista e pesquisa jornalística*. Rio de Janeiro: Record.
- Lang, G. E. & Lang, K. (1955). The inferential structure of political communications: A study in unwitting bias. *Public Opinion Quarterly*, 19(2), 168-183.
- Lasswell, H. D. (1948). The structure and functional of communication in society. In Bryson (Ed.), *The communication of ideas*. New York: Harper and Brothers.
- Latour, B. (1994). On technical mediation: philosophy, sociology, and genealogy. *Common Knowledge*, 3, 29-64.
- Laureano, R. M. S. & Botelho, M. C. (2012). *SPSS: O meu manual de consulta rápida* (2ª ed.). Lisboa: Sílabo.
- Lewis, J., Williams, A. & Franklim, B. (2008, fevereiro). A compromised fourth estate? UK news journalism, public relations and news sources. *Journalism Studies*, 9(1), 1-20. London: Routledge. Consultado em dezembro, 2012, em <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14616700701767974#.Uw5ql4WoDts>.
- Lima, F. (2008). Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto organizacional. In I. de L. Oliveira & A. T. N. Soares (Org.), *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações* (pp. 109-127). São Caetano do Sul: Difusão.
- Lin, N. (1971). Information flow, influence flow and the decision-making process. *Journalism Quarterly*, 48(1), 33-40.
- Lippman, W. (1922). *Public Opinion*. NY: Free Press Paperbacks.

Lits, M. (1996). *Récit, média et société*. Louvain-la-Neuve: Bruylant-Academia.

Littlejohn, S. W. (1992). *Theories of human communication*. Belmont, CA: Wadsworth.

Longman Dictionary of Contemporary English: For advanced learners (2009) (5^a ed., 2^a imp.). Harlow: Pearson Longman.

Lopes, M. F. (2006). Manual de estilo APA: Regras básicas [*Manual of the American Psychological Association* (6th ed.)]. Porto Alegre: Artmed.

López, G. G. (2003). *Desinformação e os limites da informação*. Lisboa: Folhas & Letras.

Louis, M. R. (1980). Surprise and sensemaking: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25, 226-251.

Lounsbury, M. & Glynn, M. A. (2001, junho-julho). Cultural entrepreneurship: Stories, legitimacy and the acquisition of resources. *Strategic Management Journal*, 22, 545-564. doi: 10.1002/smj.188.

MacDonald, K. M. (1999). *The sociology of the professions*. London: Sage.

Mainqueneau, D. (1997). *Novas tendências em análise do discurso* (3^a ed.). Campinas: UNICAMP.

Manning, P. (2001). *News and news sources*. London: Sage.

March, J. G. (1998). Mitos, organizações e mudança. *Caleidoscópio*, 3, 195-202. Consultado em, julho, 2013, em http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/641/march_entrevista_%231de1.pdf?sequence=1. http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/641/march_entrevista_%231de1.pdf?sequence=1 http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/641/march_entrevista_%231de1.pdf?sequence=1

Marchiori, M. (2006). *Cultura e comunicação organizacional: Um olhar estratégico sobre a organização*. São Caetano do Sul, SP: Difusão.

Marchiori, M., Ribeiro, R. R., Soares, R. & Simões, F. (2010). *Comunicação e discurso: Construtos que se relacionam e se distinguem*. *Comunicação & Sociedade*, 32(54), 211-238. Consultado em setembro, 2012, em <http://132.248.9.34/hevila/Comunicacao&sociedade/2010/vol32/no54/10.pdf>

Márquez, G. G. (1988). *Cem anos de solidão*. Lisboa: Dom Quixote.

Martínez, A. A. (2011). *Del gabinete de prensa al gabinete de comunicación: La dirección de comunicación en la actualidad*. Sevilha: Comunicación Social.

Martinez, L. F. & Ferreira, A. I. (2007). *Análise de dados com SPSS: primeiros passos*. Lisboa: Escolar.

Mattelart, A. & Mattelart, M. (2011). *História das teorias da comunicação*. São Paulo: Loyola.

Mattos, M. A. (2008). Interfaces do saber comunicacional e da comunicação organizacional com outras áreas de conhecimento. In I. de L. Oliveira & A. T. N. Soares (Org.), *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações* (pp. 22-40). São Caetano do Sul: Difusão.

Mazzoleni, G. (1995, setembro). Towards a «videocracy»? : Italian political communication at a turning point. *European Journal of Communication*, 10 (3), 291-319. doi: 10.1177/0267323195010003001.

McChesney, R. W. (1999). *Rich media, poor democracy: Communication politics in dubious times*. University of Illinois.

McChesney, R. W. (2004). *The problem of the media: US communication politics in the twenty-first century*. New York: Monthly Review Press.

McCombs, M. E. (1992, dezembro). Explores and surveyors: Expanding strategies for agenda-setting research. *Journalism Quarterly*, 69(4), 813-824. doi: 10.1177/107769909206900402.

McCombs, M. E. & Shaw, D. L. (1972). The agenda-setting function of mass media. *Public Opinion Quarterly*, 36(2), 176-187. Consultado em junho, 2013, em <http://poq.oxfordjournals.org/content/36/2/176.short>.

McCombs, M. E. & Shaw, D. L. (2000). A evolução da pesquisa sobre o agendamento: Vinte e cinco anos no mercado das ideias. In Traquina, N., *O poder do jornalismo: Análise e textos da teoria do agendamento* (pp. 125- 135). Coimbra: Minerva.

McCracken, G. (1989, dezembro). Who is the celebrity endorser?: Cultural foundations of the endorsement process. *Journal of Consumer Research*, 16(3), 310-321. Consultado em novembro, 2012, em <http://www.jstor.org/stable/2489512>.

McManus, J. H. (1994). *Market-driven journalism: Let the citizen beware*. Thousand Oaks: Sage.

McPhee, R. D. & Zaug, P. (2000). *The communicative constitution of organizations: A electronic de communication*, 10(1/2).

McQuail, D. (1985). The sociology of mass communications. *Annual Review of Sociology*, 11, 93-111. Consultado em dezembro, 2012, em <http://www.jstor.org/stable/2083287>.

McQuail, D. (2003). *Teorias da comunicação de massa*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

McQuail, D. & Windahl, S. (2003). *Modelos de comunicação para o estudo da comunicação de massas*. Lisboa: Notícias.

Meditich, E. (2002). O jornalismo é uma forma de conhecimento?. *Media & Jornalismo*, 1(1), 9-22. Coimbra: Minerva.

Mendes, J. M. R. (1995). Mudança vigiada no discurso da imprensa. *Revista de Comunicação e Linguagens*, 1. Lisboa: Afrontamento.

Mesquita, M. (2003). *O Quarto equívoco: O poder dos media na sociedade contemporânea*. Coimbra: Minerva.

Meyer, J. & Rowan, B. (1977, setembro). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-

363. Consultado em outubro, 2013, em

<http://faculty.washington.edu/jwilker/571/571readings/MeyerRowan.pdf>.

Mill, J. S. (2010). *Sobre a liberdade* (reimp.). Lisboa: 70.

Miller, K. (2005). *Communication theories: Perspectives, processes and contexts*. New York: McGraw-Hill.

Molotch, H. & Lester, M. (1974, fevereiro). News as purposive behavior: On strategic use of routine events, accidents and scandals. *American Sociological Review*, 39(1), 101-112. Consultado em fevereiro, 2013, em

<http://links.jstor.org/sici?sici=0003-1224%28197402%2939%3A1%3C101%3ANAPBOT%3E2.0.CO%3B2-5>

Molotch, H. & Lester, M. (1993). As notícias como procedimento intencional: Acerca do uso estratégico de acontecimentos de rotina, acidentes e escândalos. In N. Traquina (Org.), *Jornalismo: Questões, teorias e “estórias”*. Lisboa: Vega.

Morin, E. (2008). *Introdução ao pensamento complexo* (5ª ed.). Lisboa: Instituto Piaget.

Morreales, S. P., Spitzberg, B. H. & Barge, K. J. (2007). *Human communication: motivation, knowledge and skills*. USA: Thomson Wadsworth.

Mumby, D. K. & Mease, J. (2011). Organizational discourse. In T. A. V. Dijk (Ed.), *Discourse studies: A multidisciplinary introduction* (pp. 283-302). London: Sage.

Neuman, W. L. (2007). *Social research: qualitative and quantitative approaches*. Boston: Person.

Neveu, E. (2005). *Sociologia do jornalismo*. Porto Editora.

Newcomb, T. (1953, novembro). An approach to the study of communicative acts. *Psychological Review*, 60(6), 393-404. doi: [10.1037/h0063098](https://doi.org/10.1037/h0063098).

Nichols, J. & McChesney, R. W. (2010). *The death and life of American*

journalism. Philadelphia: Nation Books.

Nichols, J. & McChesney, R. W. (2013). *Dollarocracy: How the money and media election complex is destroying America*. New York: Nation books.

Noelle-Neumann, E. (1995). *La espiral del silencio: Opinión pública: Nuestra piel social*. Barcelona: Paidós.

Ntuen, C. A., Munya, P. & Trevino, M. (2006). An approach to collaborative sensemaking process. In 11th ICCRTS coalition command and control in the networked era. Consultado em novembro, 2013, em http://www.dodccrp.org/events/11th_ICCRTS/html/papers/101.pdf.

O'Guinn, T. (2000, outubro). Touching greatness: The Central Midwest Barry Manilow Fan Club. In D. Holt & J. Schor (Eds.), *The consumer society* (pp. 155-168). New York Press.

O'Reilly, C. A. & Caldwell, D. F. (1981). The commitment and job tenure of new employees: some evidence of postdecisional justification, *Administrative Science Quarterly*, 26, 597-616.

Oliver, C. (1992, outubro). The antecedents of deinstitutionalization. *Organization Studies*, 13(4), 563-588. doi: 10.1177/017084069201300403.

Park, R. (1922). *The immigrant press and its control*. New York: Harper.

Park, R. (1923, janeiro). The natural history of the newspaper. *American Journal of Sociology*, 29(3), 273-289. doi:10.1086/213596.

Patterson, T. E. (1997). *The news media: An effective political actor?*. *Political Communications*, 14(4), 445-455. Doi: 10.1080/105846097199245.

Patterson, T. E. (2002). Os media como atores políticos. In *Media, Jornalismo e Democracia: Comunicações apresentadas ao Seminário Internacional Media, Jornalismo e Democracia* (pp. 33-43). Lisboa: Livros Horizonte.

Patterson, T. E. (2003). Tendências do jornalismo contemporâneo: Estarão as notícias leves e o jornalismo crítico a enfraquecer a democracia?. *Media &*

Jornalismo, 2. Coimbra: Minerva.

Pavlik, J. (2001). *Journalism and new media*. New York: Columbia University Press.

Pederson, O. K. (2009). *Discourse analyses*: Working paper 65, International Center for Business and Politics, Copenhagen Business School. Consultado em junho, 2013, em

<http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/7792/WP%20CBP%202009-65.pdf?sequence=1>.

Pedro, E. R. (1997a). Análise crítica do discurso: aspectos teóricos, metodológicos e analíticos. In E. Pedro (Org.) *Análise crítica do discurso* (pp. 19- 46). Lisboa: Caminho.

Pedro, E. R. (1997b). O discurso dos e nos *media*. In E. Pedro (Org.), *Análise crítica do discurso* (pp. 293-312). Lisboa: Caminho.

Pena, F. (2005). *Teoria do jornalismo*. São Paulo: Contexto.

Pereira, D. R. (2012). *A Vida é Bela: Selling dreams with experience Marketing* (Dissertação de Mestrado, Católica – Lisbon School of Business & Economics). Consultado em

<http://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/12955/1/Daniela%20Pereira%20Case%20A%20Vida%20%C3%89%20Bela.pdf>

Peterson, R. (1976). *The production of culture*. Beverly Hills, CA: Sage.

Peterson, R. (1979, agosto). Revitalizing the culture concept. *American Review of Sociology*, 5, 137-166. doi:10.1146/annurev.so.05.080179.001033.

Picard, R. G. (2009). Why journalists deserve low pay?. In *Conferência de Reuters Institute for the Study of Journalism*, University of Oxford, 6 Mai. 2009.

Picard, R. G. (2010). *Value creation and the future of news organizations: Why and how journalism must change to remain relevant in the twenty-first century*. Lisboa: Media XXI.

Pirandello, L. (2009). *Seis personagens à procura de autor ; Para cada um sua verdade ; Esta noite improvisa-se*. Lisboa: Cotovia.

Podolny, J. M. & Phillips, D. J. (1996). The dynamics of organizational status. *Journal of Industrial and Corporate Change*, 5(2), 453-471. doi: 10.1093/icc/5.2.453.

Pollock, J. F. & Rindova, V. P. (2003). The media legitimation effects in the market for initial public offerings. *Academy of Management Journal*, 46, 631-642.

Póvoas, R. (2009). *Relações públicas sem croquete*. Lisboa: Gestão Plus.

Putnam, L. (2008, agosto). Images of the communication: Discourse relationship. *Discourse & Communication*, 2(3), 339-345. Consultado em setembro, 2012, em <http://dcm.sagepub.com/content/2/3/339.full.pdf>.

Putnam, L. & Cheney, G. (1985). Organizational communication: Historical development and future directions. In T. W. Benson (Ed.), *Speech communication in the 20th century* (pp. 130-156). Carbondale: Southern Illinois University Press.

Putnam, L. & Pacanowsky, M. E. (1983). *Communication and organizations: An interpretive approach*. Beverly Hills: Sage.

Ramonet, I. (1999). *A tirania da comunicação*. Porto: Campo das Letras.

Ramonet, I. (2011). *L'Explosion du journalisme: Des médias de masse à la masse des médias*. Paris: Galilée.

Rao, H. (1994). The social construction of reputation: Certification contests, legitimation, and the survival of organizations in the American automobile industry: 1895-1912. *Strategic Management Journal*, 15(1), 29-44. doi: 10.1002/smj.4250150904.

Redding, W. C. (1985). Stumbling toward identity: the emergence of organizational communication as a field of study. In R. D. McPhee & P. K. Tompkins (Eds.), *Organizational communication: Traditional themes and new*

directions (pp. 15-54). Beverly Hills: Sage.

Redding, W. C. & Tompkins, P. K. (1988). Organizational communication: Past and present tenses. In G. Goldhaber & G. Barnett (Eds.), *Handbook of organizational communication*. New York: Ablex.

Reese, J. (1996, dezembro 9). Starbucks: Inside the coffee cult. *Fortune*, 190-200. Consultado em outubro, 2012, em

<http://www.klwtd.info/ftp/rebecca/MAN%206209/Sept7/DR/Starbucks%20-%20Inside%20the%20Coffee%20Cult%20%28Fortune%29.pdf>.

Reeves, J. L. (1988). Television stardom: A ritual of social typification. In J. W. Carey (Ed.), *Media, myths and narratives: Television and the press* (pp. 140-160). Newbury Park, CA: Sage.

Rein, I., Kottler, P. & Stoller, M. (1987). *High visibility*. New York: Dodd, Mead & Company.

Reis, M. & Costa, D. (2007). A zona de intersecção entre o campo da comunicação e o dos estudos organizacionais. In J. Ferreira (Org.), *Cenários, teoria e epistemologia da comunicação*. Rio de Janeiro: E-papers.

Rhodes, C. & Brown, A. D. (2005, setembro). Narrative, organizations and research. In *International Journal of Management Reviews*, 7(3), 167-188. DOI: 10.1111/j.1468-2370.2005.00112.x.

Ribeiro, V. (2009). *Fontes sofisticadas de informação: Análise do produto jornalístico político da imprensa nacional diária de 1990 a 2005*. Lisboa: Media XXI/Formalpress.

Ricoeur, P. (1996). *Teoria da interpretação*. Lisboa: 70.

Riefel, R. (2003). *Sociologia dos media*. Porto Editora.

Riel, C. B. M. van. (1995). *Principles of corporate communication*. London: Prentice Hall.

Rindova, V. P. & Fombrun, C. J. (1999, agosto). Constructing competitive

advantage: The role of firm-constituent interactions. *Strategic Management Journal*, 20(8), 691-710. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199908)20:8<691::AID-SMJ48>3.0.CO;2-1.

Rindova, V. P., Pollock, T. G. & Hayward, M. L. A. (2006). Celebrity firms: The social construction of market popularity. *Academy of Management Review*, 31(1), 50-71. Consultado em novembro, 2012, em <http://www.personal.psu.edu/txp14/pdfs/amr06.pdf>.

Rodrigues, A. D. (1997). *Estratégias da comunicação*. Lisboa: Presença.

Rodrigues, C. (2012). Redes sociais: Novas regras para a prática jornalística?. In H. Bastos & F. Zamith (Org.), *Ciberjornalismo: Modelos de negócio e redes sociais* (pp. 139-148). Santa Maria da Feira: Afrontamento/Centro de Estudos das Tecnologias e Ciências da Comunicação.

Rosen, J. (2000). Para além da objetividade. *Revista de Comunicação e Linguagens*, Jornalismo 2000, 139-150. Santa Maria da Feira: Relógio d'Água.

Ruão, T. (2005). O estado da arte em comunicação organizacional. 1900 – 2000: Um século de investigação. In *Acta do Congresso Lusófono em Ciências da Comunicação: 6º LUSOCOM*, Covilhã, 2004 (727-734). Consultado em março, 2011, em http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/2714/1/truao_VILusocom_2004.pdf.

Ruão, T. (2008). *A comunicação organizacional e os fenómenos de identidade: A aventura comunicativa da formação na Universidade do Minho: 1974-2006*. Tese de Doutoramento não publicada, em Ciências da Comunicação Teorias da Comunicação e da Informação da Universidade do Minho. Consultado em março, 2011, em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/8841/1/tese%20final.pdf>. http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/8841/1/tese_final.pdf

Sackmann, S. A. (1991). *Cultural knowledge in organizations: exploring the collective mind*. Newbury Park: Sage.

- Santos, R. (1997). *A negociação entre jornalistas e fontes*. Coimbra: Minerva.
- Santos, R. (2006). *A fonte não quis revelar*. Porto: Campo das Letras.
- Saperas, E. (1993). *Os efeitos cognitivos da comunicação de massas*. Porto: Asa.
- Saussure, F. (1986). *Course in general linguistics*. (3ª ed.). Chicago: Open court publishing company.
- Schlesinger, P. (1978). *Putting «reality» together*. London: Methuen.
- Schlesinger, P. (1990). Rethinking the sociology of journalism: Source strategies and the limits of media centrism. In M. Ferguson (Ed.), *Public communication: The new imperatives*. London: Sage.
- Schlesinger, P. (1992). Repenser la sociologie du journalism: Les strategies de la source d'information et des limites du media-centrisme. *Réseaux*, 10(51), 75-98. doi : 10.3406/reso.1992.1926.
- Schmitt, B. (1999). Experiential marketing. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 53-67. doi:10.1362/026725799784870496.
- Schudson, M. (1978). *Discovering the news*. New York: Basic books.
- Schudson, M. (1986). The menu of media research. In S. J. BALL-Rokeach & M. G. Cantor (Eds.). *Media, audience, and social structure* (pp. 43-50). Beverly Hills: Sage.
- Schudson, M. (1988). Porque é que as notícias são como são?. *Comunicação e Linguagens*, 8, 17-27. Consultado em agosto, 2013, em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/sousa-jorge-pedro-construindo-teoria-da-noticia.pdf>.
- Schudson, M. (1993). A política da forma narrativa: A emergência das convenções noticiosas na imprensa e na televisão. In N. Traquina (Org.), *Jornalismo: Questões, teorias e "estórias"*. Lisboa: Vega.
- Schudson, M. (1996). The sociology of news production revisited. In J. Curran & M. Gurevitch (Eds.), *Mass media and society*. London: Arnold.

Scott, W. R. (1987, dezembro). The adolescence of institutional theory. *Administrative Science quarterly*, 32(4), 493-511. Consultado em fevereiro, 2013, em <http://links.jstor.org/sici?sici=0001-8392%28198712%2932%3A4%3C493%3ATAOIT%3E2.0.CO%3B2-Q>.

Scroferneker, C. M. A. (2008). Comunicação organizacional: Certezas e incertezas. In C. M. A Scroferneker (Org.), *O diálogo possível: Comunicação organizacional e paradigma da complexidade* (pp. 15-30). Porto Alegre: Edipucrs.

Sebastião, S. P. (2012). Relações públicas: A comunicação, as organizações e a sociedade. *Comunicação Pública*, 7(12), 23-42. Consultado em dezembro, 2013, em <http://cp.revues.org/112>.

Selys, G. (1991). *Mediamensonges*. Anvers: EPO.

Selznick, P. (1996, junho). Institutionalism “old” and “new”. *Administrative Science Quarterly*, 41(2, 40th Anniversary Issue), 270-277. Consultado em maio, 2013, em <http://www.jstor.org/stable/2393719>.

Serrano, E. (1998). *A voz e o ponto de vista*. Consultado em, junho 2012, em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/serrano-estrela-voz-ponto-vista.pdf>

Serrano, P. (2009). *Desinformación: Como los médios ocultan el mundo*. Barcelona: Península.

Shannon, C. & Weaver, W. (1949). *The Mathematical theory of communication*. Illinois: University Press.

Sheafer, T. & Weimann, G. (2005, junho). Agenda building, agenda setting, priming, individual voting intentions, and the aggregate results: An analysis of four Israeli elections. *Journal of Communication*, 55(2), 347-365. doi: 10.1111/j.1460-2466.2005.tb02676.x.

Shoemaker, P. J. & Cohen, A. A. (2006). *News around the world: Content, practitioners and the public*. NY: Routledge.

Sigal, L. V. (1973). *Reporters and officials: The organization and politics of newsmaking*. Lexington: D.C. Helth and Company.

Sigal, L. V. (1986). Who? sources make the news. In Manoff & Schudson (Eds.), *Readin the news*. New York: Pantheon Books.

Silva, J. M. da (2008). Apresentação. In C. M. A. Scroferneker (Org.), *O diálogo possível: Comunicação organizacional e paradigma da complexidade* (pp. 7-10). Porto Alegre: Edipucrs.

Singer, J. B. (2003, maio). Who are these guys?: The online challenge to the notion of journalistic professionalism. *Journalism*, 4(2), 139-163. Consultado em julho, 2013, em <http://pt.scribd.com/doc/64185502/Week-1-Singer-J-B-2003-Who-Are-These-Guys>.<http://pt.scribd.com/doc/64185502/Week-1-Singer-J-B-2003-Who-Are-These-Guys>

Slevin, J. (2002). *Internet e sociedade*. Lisboa: Temas e Debates.

Smiley, S. (1971). *Playwriting: The structure of action*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Smith, K. G., Ferrier, W. J. & Grimm, C. M. (2001, maio). King of the Hill: dethroning the industry leader. *Academy of Management Executive*, 15(2), 59-70. doi: 10.5465/AME.2001.4614896.

Soloski, J. (1993). O jornalismo e o profissionalismo: Alguns constrangimentos ao trabalho jornalístico. In N. Traquina (Org.), *Jornalismo: Questões, teorias e "estórias"*. Lisboa: Vega.

Sontag, S. (2004). *Contra a interpretação e outros ensaios*. Lisboa: Gótica.

Sousa, J. P. (2000). *As notícias e os seus efeitos*. Coimbra: Minerva.

Starbuck, W. H. & Milliken, F. J. (1988, julho). Challenger: Fine-tuning the odds until something breaks. *Journal of Management Studies*, 25(4), 319-340. doi: 10.1111/j.1467-6486.1988.tb00040.x.

Staw, B. M. (1977). Motivation in organizations: toward synthesis and

redirection. In B. M. Staw & G. R. Salancik (Eds.), *New directions in organizational behavior* (pp. 55-95). Chicago: St. Clair.

Staw, B., McKechnie, P. I. & Puffer, S. M. (1993). The justification of organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 28, 582-600.

Suchman, M. C. (1995, julho). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610. doi: 10.5465/AMR.1995.9508080331.

Taylor, B. C. & Trujillo, N. (2001). Qualitative research methods. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), *The new handbook of Organizational Communication: Advances in theory, research and methods* (pp. 161-194). Thousand Oaks: Sage.

Taylor, J. R. (2008, agosto). Communication and discourse: Is the bridge language?: response to Jian *et al.* *Discourse & Communication*, 2(3), 347-352. doi: 10.1177/1750481308091923.

Taylor, J. R. & Casali, A. M. (2010). Comunicação: O olhar da Escola de Montreal sobre o fenômeno organizacional. In M. Marchiori (Org.), *Comunicação e organização: Reflexões, processos e práticas* (pp. 69-82). São Caetano do Sul: Difusão.

Taylor, J. R., Flanagin, A. J., Cheney, G. & Seibold, D. R. (2001). Organizational communication research: Key moments, central concepts and future challenges. In W. B. Gudykunst (Ed.), *Communication yearbook 24* (pp. 99-137). Thousand Oaks: Sage.

Taylor, M. E. (1987, março). Functions of in-house language: Observations on data collected from some British financial institutions. *Language in Society*, 16(1), 1-7. doi: <http://dx.doi.org/10.1017/S0047404500012094>.

Thayer, L. O. (1973). Comunicação e teoria da organização. In F. E. X. Dance (Org.), *Teoria da Comunicação Humana* (pp. 94-148). São Paulo: Cultrix.

Theodorson, S. A. & Theodorson, A. G. (1969). *A Modern dictionary of*

sociology. New York: Cassell.

Thomas, J. B., Clark, S. M. & Gioia, D. A. (1993, abril). Strategic sensemaking and organizational performance: Linkages among scanning, interpretation, action and outcomes. *The Academy of Management Journal*, 36(2), 239-270. doi: 10.2307/256522.

Tolbert, P. S. & Zucker, L. G. (1983). Institutional sources of change in the formal structure organizations: The diffusion of civil service reform, 1980-1935. *Administrative Science Quarterly*, 28, 22-39.

Torquato, G. (2002). *Tratado de comunicação organizacional e política*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Traquina, N. (1993). As notícias. In N. Traquina (Org.), *Jornalismo: Questões, teorias e "estórias"* (pp. 167-176). Lisboa: Vega.

Traquina, N. (2000a). Jornalismo 2000: O estudo das notícias no fim do século XX. *Revista de Comunicação e Linguagens*, 27, 15-31.

Traquina, N. (2000b). *O poder do jornalismo: Análise e textos da teoria do agendamento*. Coimbra: Minerva.

Traquina, N. (2002a). *Jornalismo*. Lisboa: Quimera.

Traquina, N. (2002b). Uma comunidade interpretativa transnacional: A tribo jornalística. *Mídia & Jornalismo*, 1(1), 45-64. Consultado em dezembro, 2012, em <http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/mediajornalismo/article/view/1086/811>.

Traquina, N. (2004). *A tribo jornalística: Uma comunidade transnacional*. Lisboa: Notícias.

Tremayne, M. (2007). Examining the Blog-Media Relationship. In M. Tremayne (Ed.), *Blogging, Citizenship and the Future of the Media*, pp. ix-xix. NY, Routledge.

- Trope, Y & Liberman, N. (2000, dezembro). Temporal construal and time-dependent changes in preferences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(6), 876-889. doi: [10.1037/0022-3514.79.6.876](https://doi.org/10.1037/0022-3514.79.6.876).
- Tuchman, G. (1978). *Making news: A study in the construction of reality*. New York: The Free Press.
- Tuchman, G. (1993). A Objetividade como ritual estratégico: Uma análise das noções de objetividade dos jornalistas. In N. Traquina (Org.), *Jornalismo: Questões, teorias e "estórias"* (pp. 74-90). Lisboa: Veja.
- Tynan, C. & McKechnie, S. (2009). Experience marketing: A review and a reassessment. *Journal of Marketing Management*, 25(5-6), 501-517. doi:10.1362/026725709X461821.
- Vaidhyanathan, S. (2011). *The Googlization of everything (and why we should worry)*. Los Angeles: University of California Press.
- Van de Ven, A. H. & Hargrave (2006). T. J. Social technical and institutional change: A literature review and synthesis. In A. H Van de Ven & M. S. Poole (Eds.), *Handbook of Organizational Change and Innovation* (pp. 259-303). Oxford: University Press.
- Van Ruler, B. (2004). The communication grid: An introduction of a model of four communication strategies. *Public Relations Review*, 30, 123-143. Consultado em dezembro, 2012, em http://professionalprofiles.pbworks.com/f/betteke_van_ruleri_artikkel.pdf.
http://professionalprofiles.pbworks.com/f/betteke_van_ruleri_artikkel.pdf
http://professionalprofiles.pbworks.com/f/betteke_van_ruleri_artikkel.pdf
- Varela, J. (2011). Periodismo mutante. *Revista Telos*, 86. Consultado em março, 2011, em http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/seccion=1266&idioma=es_ES&id=2011012610500001&activo=6.do#.
http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/seccion=1266&idioma=es_ES&id=2011012610500001&activo=6.do
http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/seccion=1266&idioma=es_ES&id=2011012610500001&activo=6.do

Vergara, S. C. & Carvalho, D. D. (1995). Nacionalidade dos autores na literatura brasileira sobre organizações. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea*, 1.

Wall, P., Benyahia, S. C. P. & Rayner, P. (2009). *As media studies: The essential introduction for AQA*. London: Routledge.

Wallas, G. (1926). *The art of thought*. New York: Harcourt Brace.

Walsh, J. P. & Ungson, G. R. (1991). Organizational memory. *Academy of Management Review*, 16, 57-91.

Waterman, R. H., Jr (1990). *Adhocracy: the power to change*. Memphis, TN: Whittle Direct.

Watzlawick, P., Beavin, J. H. Jackson, D. D. (1967). *Pragmatics of human communication: A study of interactional patterns, pathologies, and paradoxes*. New York: W. W. Norton.

Weaver, C. K. (2001, novembro). Dressing for battle in the new global economy: Putting power, identity, and discourse into public relations theory. *Management Communication Quarterly*, 15(2), 279-288.
doi:[10.1177/0893318901152007](https://doi.org/10.1177/0893318901152007).

Weber, M. (1921). Politics as a vocation. In H. Gerth & C. W. Mills (Eds.), *Max Weber: Essays in Sociology* (pp. 77-128). Consultado em março, 2014, em <https://archive.org/details/frommaxweberessa00webe>.

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

Weick, K. (1993, dezembro). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628-652.

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

Westley, F. R. (1990, setembro). Middle managers and strategy: Microdynamics of inclusion. *Strategic Management Journal*, 11(5), 337-351. doi:

10.1002/smj.4250110502.

Wey, H. (1986). O processo de relações públicas. São Paulo: Summus.

White, D. M. (1993). O *gatekeeper*: uma análise de caso na selecção de notícias. N. Traquina (Org.) *Jornalismo: questões, teorias e "estórias"* (pp. 142-151). Lisboa: Vega.

Wolf, M. (1994). *Teorias da comunicação*. Lisboa: Presença.

Wolton, D. (1999). *Pensar a comunicação*. Lisboa: Difel.

Wolton, D. (2000). *E depois da internet?*. Lisboa: Difel.

Woodrow, A. (1991). *Informação: Manipulação*. Lisboa: Dom Quixote.

Wooldridge, B. & Floyd, S. W. (2000). *Building strategy from the middle: Reconceptualizing strategy process*. Sage.

Zelizer, B. (1993, setembro). Journalists as interpretive communities. *Critical Studies in Mass Media*, 10(3), 219-237. Consultado em agosto, 2013, em <https://blogs.commons.georgetown.edu/cctp-505-fall2011/files/Zelizer-Journalists-as-Interpretive-Communities.pdf>.

Zillmann, D. (1994, janeiro). Mechanisms of emotional involvement with drama. *Poetics*, 23(1-2), 33-51. [doi.org/10.1016/0304-422X\(94\)00020-7](https://doi.org/10.1016/0304-422X(94)00020-7).

Zucker, L. G. (1987, agosto). Institutional theories of organizations. *Annual Review of Sociology*, 13, 443-464. doi: 10.1146/annurev.so.13.080187.002303.

Zuckerman, E. W. (1999, março). The categorial imperative: Securities analysts and the illegitimacy discount. *American Journal of Sociology*, 104(5), 1398-1438. doi: 10.1086/210178.

Jornais

Açorianos já podem oferecer presentes "a vida é bela" (2010, outubro 8). *Tribuna das Ilhas*, p. 5.

Amaro, C. (2006, junho 18). Compre a emoção da sua vida. *Notícias Magazine*, pp. 74-78.

Ana, A. (2008, outubro 1). António Quina: O homem que quer dar colorido e emoção à Vida. *Luxury Travel & Safaris*, pp. 140-146.

Antunes, M. (2010, junho 19). Habitação modular para toda a família. *Expresso: Espaços & Casas*, p. 6.

Antunes, C. (2012, março 3). A Vida é Bela chega a Itália. *Expresso: Economia*, p. 33.

Anyá, A. (2008, outubro 1). António Quina: O homem que quer dar colorido e emoção à Vida!. *Across: Luxury Travel & Safaris*, pp. 140-146.

Araújo, M. (2009, novembro 13). Marketing de relacionamento é nova forma de cativar consumidor. *Vida Económica*, p. 27.

A Vida é Bela (2008, agosto 1). "A Vida é Bela" prepara o Verão das empresas. *Executive Woman*, pp. 86-87.

A vida é (muito) bela! (2011, maio 11). TV 7 dias, pp. 132-133.

A vida não está a ser bela empresa de "vouchers" turísticos (2012, outubro 15). *As Beiras*, p. 23.

A empresa "A vida é bela" suspende atividade (2012, novembro 10). *Jornal de Notícias*, p. 6.

À terceira é de vez... (2011, setembro 28). *TV 7 dias*, p.145.

A vida é bela (2012, março 12). *Lux*, p. 95.

A Vida é Bela (2012, novembro 10). *A Bola*, p. 44.

A Vida é Bela associa-se ao Turismo dos Açores para criar novas ofertas (2010, janeiro 15). *Diário Económico*, p. 40.

«A Vida é Bela» assume algumas dificuldades (2012, outubro 15). *Primeiro de Janeiro*, p. 5.

A Vida é Bela cria presentes para os Açores (2010, fevereiro 1). *Marketeer*, p. 119.

A vida é bela com novo guia (2006, janeiro 1). *Turismohotel*, p. 142.

A “vida é bela” lança “Pérolas a Porcos” (2008, junho 1). *Viajar*, p. 9.

A “vida é bela” presente na BTL (2012, fevereiro 17). *Vida Económica*, p. 18.

«a vida é bela» lança projeto ecológico na Comporta (2010, maio 15). *Viajar*, p. 25.

A vida é bela nos Açores (2011, janeiro 10). *Atlântico Expresso*, p. 11.

A Vida é Bela quando se está in love (2010, fevereiro 11). *Jornal de Leiria*, p. 33.

A vida é bela: Sem stress (2008, outubro 5). *Notícias Magazine*, p. 88.

A Vida é Bela suspende atividade (2012, novembro 10). *Expresso*, p. 48.

Ao comando de um caça de combate (2008, julho 11). *Diário Económico*, p. 36.

As pessoas ainda acham que sou maluco (2007, junho 24). *Público: Pública*, pp. 50-57.

Barcelos, C. (2010, dezembro 5). A vida é bela nos Açores. *Diário Insular: Revista*, pp. 20-23.

Barros, J. L. de (2008, agosto 9). «Mobile Home». *Expresso: Revista Única*, pp. 60-63.

Bastam pouco mais de 150 euros para acelerar num Ferrari (2009, outubro 31). *Público: Fugas*, p. 41.

Cabral, L. M. (2006, março 31). Mais de mil maneiras de concretizar um sonho. *Diário de Notícias*, p. 23.

Casa low-cost na Comporta com a Cocoon eco Design Lodges (2012, junho 16). *Expresso: Espaços & Casas*, p. 3.

Coelho, R. (2012, julho 27). Verão: A crise vai de férias: Dias: Massagens. *Diário de Notícias*, p. 49.

Com o Expresso a Vida é Bela (2012, novembro 3). *Expresso: Revista*, p. 144-145.

Condução de Ferrari e Lamborghini conquista portugueses (2010, fevereiro 22). *Global Notícias*, p. 15.

Costa, E. (2010, abril 16). Gosto de: Piloto por um dia. *Sol: Essencial*, pp. 14-15.

Deco (2012, outubro 15). *A Bola*, p. 44.

Em 10 anos: a "vida é bela" vende mais de 3,5 milhões de presentes experiência (2012, julho 1). *Viajar*, p. 9.

Empresa "A vida é bela" lança três novas marcas e factura 9 milhões de euros (2009, maio 15). *Diário Económico: Turismo*, p. 21.

Estrela, F. (2012, outubro 26). Aproveite algumas ideias grátis para divertir as crianças e não só. *Destak*, p. 2.

Ferreira, A. (2011, outubro 10). À terceira foi de vez!. *Nova Gente*, pp. 28-29.

Francisco, L. (janeiro, 8, 2011). Viajar é alterar a escala do tempo. *Público: Fugas*, pp. 14-15.

Freitas, P. C. (2009, setembro 1). O valor da ideia *Plenitude*, p. 84.

Garcia, L. (2012, agosto 10). Consumidores queixam-se de entraves nos pacotes de lazer. *Sol*, p. 27.

GO (2009, maio 15). A Vida é Bela a faturar 150 milhões em 2013. *Jornal de Negócios*, p. 26.

Gonçalves, R. R. (2008, julho 12). O melhor do Verão no Algarve. *Diário de Notícias*, pp. 60-61.

Guerra, A. R. (2011, fevereiro 4). Brasil: Português lança A Vida é Bela para empresas. *i*, p. 27.

Guerra, A. R. (2012, outubro 15). A Vida é Bela vê 'vouchers' recusados por falta de pagamento. *Diário de Notícias*, p. 32.

L. J. S. (2008, agosto 30). EcoCamp, os novos campos rurais de luxo. *Público: Fugas*, p. 10.

J. N. (2012, outubro 16). Vouchers de "A Vida é Bela" recusados. *Correio da Manhã*, p. 22.

L. F. (2011, janeiro 8). Foi você que pediu 10 metros de carro?. *Público: Fugas*, pp. 12-13.

Larguesa, A. (2012a, junho 29). Smartbox abandona o mercado português. *Jornal de Negócios*, p. 18.

Larguesa, A. (2012b, agosto 6). «A Vida é (duplamente) Bela» do outro lado da fronteira. *Jornal de Negócios*, p. 23.

Leiria, I. (2008, agosto 11). As praias já não servem só para apanhar sol. *Público*, pp. 6-7.

Luxo pensão estrelinha (2012, maio 19). *Público: Fugas*, p. 33.

Lucas, I. (2011, dezembro 2) Janela com vista para o génio *Diário Económico: Outlook*, p. 18.

Lusa (2012, outubro 15). A Vida é Bela-Vouchers recusados por falta de pagamento. *i*, p. 7.

Machado, L. (2010, julho 1). Escapadinha: Cocoon Eco Design Lodges. *Cosmopolitan*, p. 17.

Madeira, C. (2011, agosto 26). Eco-descanso. *Diário Económico: Outlook*, p. 13.

Margato, D. (2012, setembro 24). Disparam queixas contra os sites de cupões de descontos. *Jornal de Notícias*, p. 5.

Marketing experiencial é emoção ao serviço da comunicação (2007, maio 18). *País Positivo*, p. 43.

Marques, Â. (2009, abril 25). Que bela vida. *Semanário Económico: Outlook*, pp. 6-7.

Martins, L. A. & Venda, A. M. (2009, outubro 1). Ideias convergentes. *Human*, pp. 10-17.

Mateus, B. C. (2012, novembro 25). Afinal, a vida não era assim tão bela. *Correio da Manhã*, pp. 40-42.

Mendonça, B. (2009, julho 4). Flutuar pelos céus. *Expresso: Revista Única*, pp. 54-58.

Mendonça, B. (2010, agosto 7). Uma semana com o vendedor de sonhos. *Expresso: Revista Única*, pp. 45- 54.

Mendonça, B. (2012, dezembro 15). A vida já não é bela. *Expresso: Economia*, pp. 22-23.

Miguel, J. D. (2011, janeiro 6). Comemorar um herói proscrito. *Visão*, p. 93.

Nas nuvens. (2010, dezembro 1). *Rotas & Destinos*, p. 14.

Novo conceito de praia "sala de estar" (2006, julho 15). (A) Voz de Loulé, p. 24.

Nobre, S. (2010, dezembro 30). Gosto de: Metros de carro. *Sol: Essencial*, pp. 12-13.

Nunes, C. & Cardoso, M. (2012, dezembro 15). A vida já não é bela. *Expresso*, pp. 22-23.

Nunes, C. (2013). Negócio de experiências recupera com o fim de A Vida é Bela. *Expresso: Economia*, p. 12.

Para o melhor pai (2011, março 3). *VIP*, p. 66.

Pereira, A. T. (2009, dezembro 7). A Vida é Bela pondera mudar de nome para acelerar internacionalização. *Jornal de Negócios*, p. 25.

Pereira, A. T. (2010, janeiro 8). Portugueses ficaram rendidos aos "presentes experiência" no Natal. *Jornal de Negócios*, p. 17.

Pereira, A. T. (2010, junho 11). E que tal viver numa casa de madeira em plena Herdade da Comporta?. *Jornal de Negócios*, p. 16.

Pereira, J. P. (2013). 2014, o combate pelas palavras. *Público*, p. 44.

Petiscos à beira-mar (2008, julho 26). *Sol: Tabu: Verão*, p. 22.

Pinheiro, D. (2010, dezembro 22). Experiência à americana nas ruas portuguesas. *Diário de Notícias*, p. 48.

Pinto, M. J. V. (2009, outubro, 1). Liderar o mundo dos vouchers. *Marketeer*, pp. 72-74.

Pires, L. R. (2009, outubro 24). Um dia nas corridas. *Weekend Económico: outlook*, p. 22.

O Poder das Flores (2007, janeiro 6). *Sol: Essencial*, p. 11.

Porque a Vida é Bela (2010, janeiro 1). *Marketeer*, p. 89.

Presentes "a vida é bela" chegam aos Açores (2010, outubro 8). *Terra Nostra*, p. 28.

Propostas de A Vida é Bela (2007, novembro 17). *Público: Primus*, p. 71.

Quando o mar nos dá tudo (2007, julho 27). *Jornal de Notícias*, p. 62.

Quina, A. (2008, outubro 1). Pastéis de Belém. *M*, p. 72.

Quina, A. (2011, janeiro 28). A Marca para te desmarcares da concorrência. *Diário de Económico*, p. 40.

R. C. (2008, julho 3). Ostras são mote para o turismo. *Postal Algarve*, p. 12.

Ramos, J. & Fiúza, M. (2010, dezembro 23). 'Pontas de lança' premiados. *Expresso: Economia*, p.16.

Ramos, R. (2012a, dezembro 18). António Quina: "Quero pedir desculpa, com humildade, aos portugueses". *i*, pp. 22-23.

Ramos, R. (2012b, novembro 22). A Vida é Bela: A queda do império dos sonhos. *i*, pp. 28-29.

Rasquilha, L. (2007, maio 18). Marketing experiencial é emoção ao serviço da comunicação. *País Positivo*, p. 43.

Ribeiro, S. (2009, novembro 13). A vida pode mesmo ser bela. *Sol: Confidencial*, p. 2.

Ribeiro, N. (2012, novembro 26). A queda de um império. *Lux*, pp. 44-45.

Rito, A. (2012, novembro 10). Deco preocupada com fim de A Vida é Bela. *Diário de Notícias*, p. 48.

Robalo, H. (2011, janeiro 3). Recriar viagem de Fernão de Magalhães. *Diário de Notícias*, p. 22.

Rosa, A. F. & Almeida, M. (2012, julho 22). Quando as boas experiências tardam a sair do papel. *Diário de Notícias*, p.14.

Ruínas d'A Vida é Bela atravancam margem do Tejo na Ribeira de Santarém (2012, agosto 30). *Ribatejo*, p. 9.

S. P. (2011, dezembro 8). Cabazes lusos. *Visão: 7: Lisboa e Sul*, p.12.

Sabes o que fiz no outro dia? (2009, outubro 22). *Visão*, p. 92.

Serafim, A. (2011, junho 17). *A Vida é Bela 'ataca' na América Latina*. *Sol: Confidencial*, p. 10.

Silva, P. C. (2005, maio 6). A vida é um sucesso. *Prémio*, pp. 28-29.

Tavares, R. de L. (2009, dezembro 20). Presentes: Última hora. *Notícias Magazine*, pp. 46-48.

Trendwaching (2008, outubro 1). Eco Icónico: Tendência, ou estilo de vida?. *Marketeer*, pp. 36-59.

Um cruzeiro de experiências com... (2009, agosto 1). *Marketeer*, p. 122.

Um Ferrari ao alcance de todos (2009, outubro 25). *Record*, p. 41.

Venâncio, R. (2009, outubro 13). "A Vida é Bela" lança três novas marcas. *Diário Económico*, p. 47.

Viajando pelo Natal (2010, dezembro 22). *Oje*, p. 44.

Vida é Bela fecha (2012, novembro 10). *Correio da Manhã*, p. 47.

Vouchers de "A Vida é Bela" recusados por causa de dívidas (2012, outubro 15). *Jornal de Notícias*, p. 9.

Vouchers recusados (2012, outubro 15). *Metro: Porto*, p. 9.

"Vouchers" recusados por vários parceiros (2012, outubro 15). *Record*, p. 36.

Rádio

Costa, R. (autor) (2012, maio 24). A vida é bela. In *TSF: Negócios & Empresas (Programa de rádio)*. Lisboa: Rádio Notícias - Produções e Publicidade.

Televisão

Alagoa, L. (autor) (2012, outubro 15). "Vouchers" de "A Vida É Bela" recusados por falta de pagamento. In *TVI: Jornal das 8* (Programa de televisão).

Alagoa, L. (autor) (2012, outubro 15). Hotéis e restaurantes rejeitam "vouchers" de A Vida É Bela. In *TVI: Jornal da Uma* (Programa de televisão).

Alagoa, L. (autor) (2012, outubro 15). Hotéis e restaurantes rejeitam "vouchers" de A Vida É Bela. In *TVI 24: Notícias* (Programa de televisão).

Exportação: "A Vida é bela" (2011, dezembro 11). In *RTP Informação: Seu Dinheiro* (Programa de televisão).

Ferreira, A. S. (autor) (2012, outubro 16). Vouchers da empresa "A Vida É Bela" estão a ser recusados nos hotéis (Programa de televisão). In *RTPI: 24 horas* (Programa de televisão).

Ferreira, A. S. (autor) (2012, outubro 16). Vouchers da empresa "A Vida É Bela" estão a ser recusados nos hotéis (Programa de televisão). In *RTP I: Bom dia Portugal* (Programa de televisão).

Ferreira, A. S. (autor) (2012, outubro 16). Vouchers da empresa "A Vida É Bela" estão a ser recusados nos hotéis (Programa de televisão). In *RTP I : Jornal das 14* (Programa de televisão).

Ferreira, A. S. (autor) (2012, outubro 16). Vouchers da empresa "A Vida É Bela" estão a ser recusados nos hotéis (Programa de televisão). In *RTP 1: Bom dia Portugal* (Programa de televisão).

Ferreira, A. S. (autor) (2012, outubro 16). Vouchers da empresa "A Vida É Bela" estão a ser recusados nos hotéis (Programa de televisão). In *RTP 2: 24 horas* (Programa de televisão).

Ferreira, A. S. (autor) (2012, outubro 16). Vouchers da empresa "A Vida É Bela" estão a ser recusados nos hotéis (Programa de televisão). In *RTP2: Hoje* (Programa de televisão).

Oliveira, S. S. (autor) (2012, novembro 19). "A Vida é Bela" suspende atividade. In *SIC: Primeiro Jornal* (Programa de televisão).

Oliveira, S. S. (autor) (2012, novembro 20). "A vida é Bela" suspende atividade. In *SIC: Edição da Manhã* (Programa de televisão).

Oliveira, S. S. (autor) (2012, novembro 20). "A vida é Bela" suspende atividade. In *SIC Notícias: Edição da Manhã* (Programa de televisão).

Santos, T. O. (autor) (2008, julho 2). A Praia da areia estreita. In *TVI: Jornal da Uma* (Programa de televisão).

Santos, T. O. (autor) (2008, julho 2). Terra Estreita. In *TVI: Jornal das 8* (Programa de televisão).

Santos, T. O. (autor) (2008, julho 3). A Praia da Terra Estreita. In *TVI: Diário da Manhã* (Programa de televisão).

Santos, T. O. (autor) (2008, julho 5). Bar Lounge dedicado às ostras. In *TVI: Jornal da Uma* (Programa de televisão).

Ostras em Tavira (2008, julho 13). In *SIC: Jornal da Noite* (Programa de televisão).

Ostras em Tavira (2008, julho 13). In *SIC: Jornal da Manhã* (Programa de televisão).

Ostras em Tavira (2008, julho 13). In *SIC: Primeiro Jornal* (Programa de televisão).

Ostras em Tavira (2008, julho 14). In *SIC Notícias: Primeiro Jornal* (Programa de televisão).

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Evolução da presença de A Vida é Bela nos media 2005-2012.....	35
Tabela 2. Valores absolutos de peças publicadas no espaço mediático português, sobre a empresa A Vida é Bela (2005-2012).	36
Tabela 3. Três orientações para a relação Discurso-Organização.....	176
Tabela 4. Tipologia das peças publicadas	254
Tabela 5 Mediatização de A Vida é Bela.....	257
Tabela 6. Valores absolutos para cada tipologia de imprensa 2005-2012	258
Tabela 7. Cobertura noticiosa favorável e desfavorável.....	344
Tabela 8. Notícias favoráveis e desfavoráveis na imprensa: 2005-2012 em confronto com 2012.....	345
Tabela 9. Evolução do investimento em publicidade 2009-2013.....	368

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diversidade de produtos disponibilizados pela A Vida é Bela	28
Figura 2. Gráfico da evolução da cobertura noticiosa de A Vida é Bela nos media 2005-2012	35
Figura 3. Gráfico em percentagem da presença de A Vida é Bela, no espaço mediático português.	35
Figura 4. Gráfico sobre a presença de António Quina nos media e o seu valor-notícia.....	51
Figura 5. Peças publicadas na imprensa entre 2005-2012.	253
Figura 6. Tipologia das peças publicadas	254
Figura 7. Número de peças publicadas em cada título generalista 2005-2012	259
Figura 8. A Vida é Bela como tema e fonte principal.....	272

Figura 9. Gráfico de A Vida é Bela no espaço de cada página	272
Figura 10. Gráfico da Tipologia das peças em cada conteúdo noticioso	273
Figura 11. Presença de A Vida é Bela nos títulos da imprensa	278
Figura 12. Gráfico sobre televisão e a utilização das informações disponibilizadas pelos profissionais de relações públicas.	281
Figura 13. Gráfico sobre imprensa e a utilização da informação disponibilizada pelos profissionais de relações públicas.	282
Figura 14. Principais produtos 2005-2011	295
Figura 15. Valores associados aos produtos	297
Figura 16. Gráfico: Cobertura noticiosa favorável e desfavorável	344
Figura 17. Gráfico de A Vida é Bela na Televisão	347
Figura 18. Gráfico de A Vida é Bela por Canal Televisivo	348
Figura 19. Gráfico de A Vida é Bela: Notícias favoráveis e desfavoráveis.....	349
Figura 20. Volume de negócios dos media por componente de receita (2008-2009)	365
Figura 21. Evolução do peso dos meios na publicidade	366
Figura 22. Volume de receitas e variação do investimento em publicidade na internet	366
Figura 23. Volume e peso de receitas por tipo na televisão	367
Figura 24. Evolução do Investimento publicitário 2009-2013	369
Figura 25. Evolução do Investimento Publicitário (investimento em 000 de Euros; preços de tabela)	369

ÍNDICE DE FOTOGRAFIAS

Fotografia 1. Limousine Hummer.	132
Fotografia 2. Interior da Limousine Hummer.	132

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 – Entrevista com Rodrigo Freitas

Anexo 2 – Peças publicadas na imprensa entre 2005-2007

Anexo 3 - Peças publicadas na imprensa entre 2008-2009

Anexo 4 - Peças publicadas na imprensa em 2010

Anexo 5 - Peças publicadas na imprensa entre 2011-2012

Anexo 6. Tabelas obtidas no SPSS e convertidas em PDF, sobre Imprensa.

Anexo 7. Tabeças obtidas no SPSS e convertidas em PDF, sobre televisão