

# TINHA TUDO PARA CORRER MAL

MEMÓRIAS DE UM  
COMUNICADOR ACIDENTAL

LUÍS PAIXÃO MARTINS



NEWS  
MUSEUM

@LISBOA\_SINTRA



CHIADO  
EDITORA

COLEÇÃO

*BIOS*



CHIADO  
E D I T O R A

Um livro vai para além de um objecto. É um encontro entre duas pessoas através da palavra escrita. É esse encontro entre autores e leitores que a Chiado Editora procura todos os dias, trabalhando cada livro com a dedicação de uma obra única e derradeira, seguindo a máxima pessoana “põe quanto és no mínimo que fazes”. Queremos que este livro seja um desafio para si. O nosso desafio é merecer que este livro faça parte da sua vida.

[www.chiadoeditora.com](http://www.chiadoeditora.com)

CHIADO  
EDITORA

Portugal | Brasil | Angola | Cabo Verde  
Avenida da Liberdade, N.º 166, 1.º Andar  
1250-166 Lisboa, Portugal  
Conjunto Nacional, cj. 903, Avenida Paulista  
2073, Edifício Horsa 1, CEP 01311-300 São  
Paulo, Brasil

CHIADO  
EDITORIAL

Espanha | América Latina  
Paseo de la Castellana, 95, planta 16  
28046 Madrid  
Passeig de Gràcia, 12, 1.ª planta  
08007 Barcelona

CHIADO  
PUBLISHING

U.K | U.S.A | Irlanda  
Kemp House 152 City Road  
London EC1CV 2NX

CHIADO  
ÉDITEUR

França | Bélgica | Luxemburgo  
34 Avenue des Champs Elysées  
75008 Paris

CHIADO  
VERLAG

Alemanha  
Kurfürstendamm 21  
10719 Berlin

CHIADO  
EDITORE

Chiado Editore  
Via Sistina 121  
00187 Roma

© 2015, Luís Paixão Martins e Chiado Editora  
E-mail: [info@chiadoeditora.com](mailto:info@chiadoeditora.com)

Título: Tinha Tudo Para Correr Mal

Editor: Rita Costa

Capa: Cátia Tomé

Arte Final: Pedro Teixeira

Revisão: Isabel Lourenço

CHIADO  
PRINT

1.ª edição: Novembro, 2015

ISBN: 978-989-51-5718-1

Depósito Legal n.º 398838/15

Luís Paixão Martins

# TINHA TUDO PARA CORRER MAL

MEMÓRIAS DE UM COMUNICADOR ACIDENTAL

BIBLIOTECA DO NEWS MUSEUM / SINTRA



## CHIADO

E D I T O R A

Portugal | Brasil | Angola | Cabo Verde

## **I ANDAMENTO: 1971/1986**

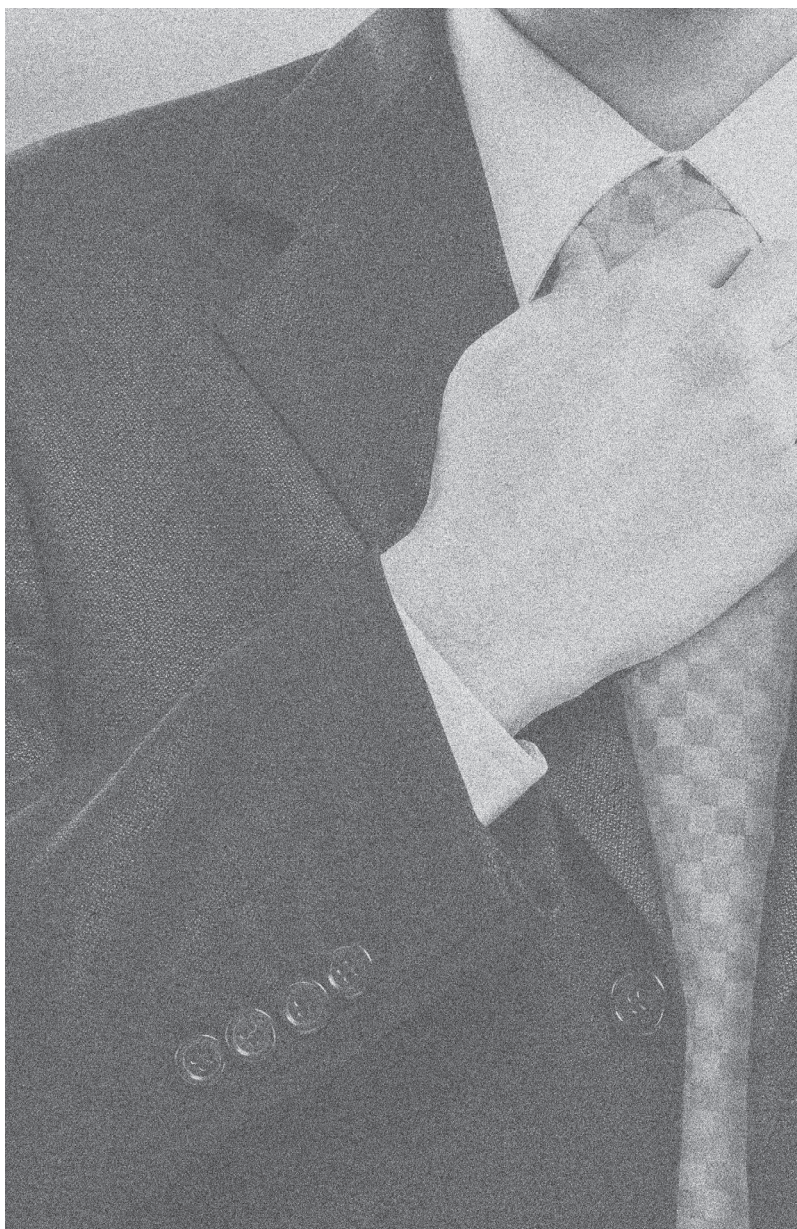
Coisas de miúdo com voz grossa  
O artista enquanto jovem  
Fundamentalista da notícia  
Há vidas piores que as do Bairro Alto

## **II ANDAMENTO: 1986/2014**

A travessia para o “dark side”  
O “spin doctor” vai à escola  
Gravatas e outras cenas fofas  
Luzes, ação  
Stairway to heaven  
Fly with me  
Marqueteiro sem sotaque  
Power  
Extinção do meu posto de trabalho  
O fim do monopólio do porteiro  
That’s all, folks



**II ANDAMENTO**  
**1986 – 2014**



## A TRAVESSIA PARA O “DARK SIDE”

**1986** foi um ano especial para a nossa jovem democracia. A 1 de janeiro, dá-se a entrada oficial de Portugal na CEE (atual União Europeia), o clube dos países ricos e desenvolvidos da Europa. Aníbal Cavaco Silva está a caminho de liderar a primeira maioria política monopartidária que associa um espírito moderadamente liberal a preocupações sociais. Chegam os fundos comunitários e o investimento estrangeiro em grande escala. Regressam da diáspora muitos portugueses empreendedores. Criam-se negócios. Consome-se no primeiro centro comercial e no primeiro hipermercado recentemente inaugurado. A Banca privada abre o primeiro balcão numa esquina da Av. 5 de Outubro, em Lisboa.

Nessa época eram raros os jornalistas que se interessavam por noticiário económico e os poucos que se incluíam nesse grupo dedicavam-se essencialmente aos temas macro, empresas públicas e grandes companhias multinacionais. Por regra não se mencionavam os nomes das empresas, muito menos os das marcas. Marcas e empresas estavam presentes nos Media apenas nos espaços publicitários.

O Expresso publica, a dada altura, um artigo sobre o emergente mercado das consultoras de Comunicação no qual eu sou citado a dar, “com algum humor”, o seguinte exemplo: “Hermínio Martinho aparece duzentas vezes por ano na televisão e Belmiro de

Azevedo nenhuma”. (Hermínio Martinho tinha sido o efêmero presidente de um efêmero partido político).

É neste contexto que um grupo de camaradas meus “agencieiros” da ANOP decide fundar o *Semanário Económico*, o pontapé de saída de uma nova geração da Imprensa de Negócios. Ainda estive umas horas indeciso em aceitar o convite que me foi feito, num bar das Portas do Sol, por Jaime Antunes, o líder do grupo, para integrar esse projeto, mas o individualismo e a vontade de pôr um ponto final na carreira de jornalista prevaleceram.

A bitola do projeto que tinha na cabeça era a Infoplan, o departamento da McCann que prestava serviços de Assessoria de Imprensa. Era a única presença visível num mercado que eu, em função dos três meses de estada no “desk” Economia da agência NP, julgava ter muitas potencialidades.

A Infoplan servia-me de referência, mas tinha já decidido fazer o oposto da sua prática: em vez dos contactos massivos com jornalistas, passivos (os omnipresentes comunicados de Imprensa ou “presses”) ou ativos (conferências de Imprensa e afins), iria promover apenas contactos personalizados.

Isso obrigava-me, naturalmente, a ter mais informação da parte dos interesses que representava (para que os jornalistas me identificassem como a fonte útil e disponível), identificar ângulos diferentes (com o objetivo de conceber abordagens diversas para os diferentes meios) e seleccionar rigorosamente os jornalistas a quem iria servir de fonte (para cada empresa “criaria” uma espécie de clube de jornalistas).

Tratava-se, como se vê, de lançar uma atividade artesanal centrada na gestão individualizada da informação e do contacto.

Para que este processo pudesse ser executado com relativo êxito era crítico que o assessor de Comunicação dominasse o conhecimento. Em termos práticos, eu tinha de conhecer a fundo a filosofia, as atividades, os planos dos interesses que representava, assim como do setor em que estava envolvido, concorrentes e alia-



dos. Tinha de “marrar”. Não seria o tipo porreiro que apresenta pessoas para falarem de assuntos sobre os quais pouco sabe. Seria o tipo que conhece os dossiês.

A minha prática não era de cocktails, golfs e networks. Era coisa de gabinetes, dossiês e estudos. Assentaria na investigação e aquisição de conhecimento com interesse comunicacional. E na sua gestão interesseira.

Acresce que pretendia fazer a diferença de outro modo: a Assessoria de Imprensa como disciplina do Marketing era vista como serviço menor, um subproduto da Publicidade, entrava no catálogo do “below the line” (a par da produção de “stands” e da distribuição de folhetos que geravam muito mais investimento da parte dos clientes).

Talvez por me ter tornado num fundamentalista da notícia, eu entendia que a imagem das empresas era muito mais eficazmente veiculada através dos resultados obtidos pela Comunicação com jornalistas do que por meio da Publicidade. E que a matéria-prima essencial seria sempre a notícia.

Esta visão metodológica assente na autonomia e na qualificação da Assessoria de Comunicação não me impediu, no entanto, de aproveitar o enorme potencial das agências de Publicidade para a promoção dos meus serviços.

Naquela época, as agências de Publicidade diziam-se (e eram...) de “serviço completo”, isto é, as empresas, os produtos, os serviços e as marcas recorriam a elas para a compra de todos os serviços de Marketing. Era o tempo da “one stop shop”.

Por isso, o primeiro alvo comercial da LPM foi o principal concorrente da McCann, a Ciesa-NCK, então dirigida por Francisco Agarez, com quem tinha privado, dez anos antes, na Redação do Jornal Novo.

Assinámos um contrato de avença em 26 de setembro de 1986: a Ciesa-NCK pagaria 60 contos (uns 300 euros) mensais pelo ex-

clusivo da minha colaboração e seria retribuída com a habitual comissão de agência de 15% pelos contratos que me proporcionasse. Felizmente, a LPM nunca recebeu um tostão desse contrato.

Combinámos que não haveria “borlas” – aquela cena de os meus serviços poderem ser gentilmente incluídos no pacote porque a Publicidade gerava, então, margens “obscenas”.

A minha primeira tarefa seria convencer os “accounts”, os comerciais da agência, do interesse em oferecer aos seus clientes um serviço pago que proporcionava notícias nos Media.

Foi um tempo de grande envolvimento com os colaboradores da Ciesa-NCK, onde se vivia otimismo e disponibilidade. Nos corredores cruzei-me com personalidades do meio publicitário (e cultural), como Orlando Costa (pai do jornalista Ricardo Costa e do político António Costa) e Maria Nobre Franco (futura diretora do Sintra Museu de Arte Moderna) e trabalhei muito com Rosário Maia, Duarte Forjaz, Rui Cruz, Fernando Zagalo, José Cruz e Miguel Tecedeiro.

Nasceram no edifício do Restelo que hoje alberga a Publicis (ainda não tinha à porta a estátua do Gonçalo Zarco) os meus primeiros projetos de Assessoria de Imprensa para Le Coq Sportif, Shick, Colgate Palmolive, Miele e Sociedade Nacional de Sabões.

Os mais atentos já terão notado que, assim, com este modelo de negócio, eu estava, no fundo, a pôr em prática um dos princípios fundamentais da disciplina de Public Relations: o recurso à prescrição por terceiros.

Quer isto dizer que não precisava de andar de porta em porta a publicitar os serviços da LPM, porque era isso que faziam os diretores do Contacto da Ciesa-NCK nas conversas que mantinham com os seus numerosos clientes. É bom para um comercial ter uma nova história para contar ao seu velho cliente, sobretudo se a história não estiver ao alcance da concorrência.

Deu-se o acaso feliz que um dos clientes da Ciesa-NCK era o embrião de um banco de investimentos – no final da década de 1980 era tudo embrião de alguma coisa.

Como calculam, a Publicidade tinha um papel relativamente modesto na promoção de operações financeiras, nomeadamente bolsistas, mas já a Assessoria de Imprensa surgia como uma disciplina rainha para a mediatização das mesmas.

Por isso, foi relativamente fácil celebrar um contrato da LPM com a MDM (a tal sociedade de investimentos que originou o Banco Mello e em que um M é de Mello, o D de Deutsche Bank e o outro M de JP Morgan) com o fito de assessorar a vertente comunicacional das operações que os seus banqueiros iam montando.

Os portugueses estavam a descobrir a Bolsa. Investia-se montes de dinheiro em ações de empresas que muitas vezes mal se conheciam. Falava-se em OPV (Oferta Pública de Venda) como quem fala do estado do tempo. A Comunicação Financeira tornou-se a atividade dominante da LPM – que chegou a deter 75% do capital da editora que publicava o *Confidencial Negócios*, “newsletter” que teve alguma notoriedade e centenas de assinaturas no fechar da página da década de oitenta.

Em simultâneo, dá-se um importante movimento empresarial na Ciesa-NCK. Esta agência passa a integrar o Grupo FCB, formando então o grupo líder do mercado de Publicidade em Portugal. O novo “boss” do processo, o discreto e pragmático Paulo de Abreu, apercebe-se das potencialidades do meu incipiente negócio e convida-me para alargar a colaboração a todo o grupo.

É nesta altura que começo a dividir-me entre o Restelo (da Ciesa-NCK) e os Restauradores, onde tinha sede a FCB Portugal e preponderavam Manuel Pereira, José Barbosa (na época a compra de Media era feita diretamente pelas tais “agências de serviço completo”), Jorge Marques, Teresa Calçada Bastos e Mário Rui Silva.

Data desta época pioneira, a primeira peça de comunicação conceptual da LPM. É, no fundo, um texto escrito a 2 mãos

- pelo Manuel Pereira (na altura diretor criativo da FCB Portugal, hoje em dia presidente da Santa Fé) e por mim próprio. Lia-se assim:

***Um empresário pode não querer ser vedeta  
mas a empresa tem de ser notícia***

*Porque a informação, e a imagem que dela resulta,  
é hoje a **mais-valia** principal de cada empresa,  
de cada negócio.*

*Hoje vale mais uma boa conta de informação do que uma  
boa conta bancária.*

*A informação é o seu crédito.*

*Porque a informação é hoje a **matéria-prima** de uso mais  
comum da nossa sociedade. Hoje bebe-se mais informação do  
que água. E para o jornalista especializado a sua empresa é  
uma fonte. A empresa tem vindo a ganhar legitimidade social:  
a opinião pública, os líderes de opinião, os agentes económicos,  
os seus parceiros e os seus concorrentes, estão ávidos daquela  
informação quotidiana da sua empresa que você por vezes julga  
insignificante ou indiferente.*

*Porque o segredo já não é a alma do negócio.*

*Se pertence ao grupo crescente daqueles que entendem que o  
segredo já não é a alma do negócio, faça com que as notícias da  
sua empresa cheguem aos jornalistas interessados.*

*Consulte especialistas de comunicação institucional.*

E lá vinha a oferta de serviços que me interessava propagar à época: “Consultoria Executiva de Comunicação, Divulgação Não Publicitária de Operações Financeiras (Bolsa, investimentos, etc.), Banco de Contactos do Jornalismo Económico”. Pouco depois, em outra peça de comunicação da LPM, identificava o segmento dos “PMC – Pequenos e Médios Comunicadores “ e ex-

plicava melhor a oferta: “A informação económica deixa, assim, de ser um privilégio dos grandes comunicadores”.

Com o alargamento da nossa atuação à FCB Portugal, que era, então, a agência da moda, a carteira virtual de projetos da LPM duplicou de um dia para o outro. Havia clientes muito interessantes, como a Tetra Pak (com a qual colaborámos muitos anos em programas ambientais), e clientes menos interessantes, como as Águas Vitalis.

E refiro a Vitalis de propósito. A Vitalis era uma marca de águas de mesa (“irmã menor” da reconhecida Água das Pedras) detida pelo Estado. Sim, houve um tempo não muito distante em que o Estado detinha e geria as duas empresas continentais das cervejas e das águas de mesa.

Imaginam o reduzido interesse, para uma consultora de Assessoria Mediática com recursos diminutos e muita procura, em ter como cliente uma marca de água de mesa, com pequena quota de mercado e sem a projeção e os bolsos da líder Luso. Ainda por cima, com o centro de decisão localizado em Leça do Balio, isto é, a uns 300 km do meu escritório.

Mas a equipa da Vitalis, que acumulava a Comunicação Institucional da Unicer, era de primeira água. António Lopes e Maria Fátima Camelo desmultiplicavam-se em iniciativas, desde o patrocínio à equipa de ciclismo do Sporting de Marco Chagas até ao apoio à primeira exposição em Portugal de Arpad Szènes e Vieira da Silva.

A LPM deve-lhes, por exemplo, a primeira iniciativa organizada e mediatizada fora de Portugal, uma conferência de Imprensa em Madrid de Rosa Mota – quando a Vitalis passou a ter distribuição em Espanha.

Quiseram os deuses das RP que, no final de 1988, o Governo de Aníbal Cavaco Silva tenha decidido iniciar um processo de privatizações (ou reprivatizações) de empresas do Estado e que o



seu ministro das Finanças, Miguel Cadilhe, um homem do Norte, tenha escolhido a “cervejaira do Norte”, a Unicer, para o arranque do programa. E que a comunicação da oferta fosse entregue à equipa da Unicer com quem eu trabalhava.

O programa de comunicação da privatização da Unicer era muito ambicioso e pretendia ser várias coisas ao mesmo tempo: a nível da empresa, uma oportunidade para projetar em âmbito nacional a marca Super Bock (então considerada uma cerveja regional); a nível financeiro, um veículo para atrair mais investidores para o mercado de capitais (cunhou-se a expressão “capitalismo popular”); e, a nível político, um instrumento para relevar o clima de otimismo económico que então se estava a começar a viver. Por isso, não se pouparam esforços nem meios para que tudo corresse bem.

Para além da já referida equipa da Unicer, no plano comunicacional estiveram envolvidos os próprios Fernando Ulrich e José Pena do Amaral, então ainda no início de trajetos profissionais de banqueiros que vieram a consolidar no também ainda jovem BPI (o Banco Português de Investimento estava a dar os primeiros passos), que supervisionava a oferta, e uma equipa da agência de publicidade J. Walter Thompson, onde preponderava o jovem diretor de contas Manuel Montez.

No que toca à LPM, conseguimos manter a operação e a empresa sempre na primeira linha do agendamento mediático, conquistando espaços que até então estavam fechados a este tipo de iniciativas como os telejornais da RTP e as capas do Expresso (creio que foi a primeira vez que a primeira do Expresso referiu uma marca – Super Bock – sem ser em espaço publicitário).

Guardo ainda na memória a qualidade das sessões institucionais e dos materiais concebidos e produzidos, nomeadamente o vídeo institucional da Unicer – realizado, com carinho e ambição, por José Cruz a partir da referida exposição que marcou a inauguração de Serralves, cuja Fundação tinha acabado de ser

constituída. Por puro gozo profissional fui eu próprio que fiz a locução.

No final da OPV, difundimos uma peça de comunicação, com o apelo “Na 1ª Privatização a Comunicação esteve 1ª”, e na qual procurávamos explicar o que envolvia um projeto de Assessoria Mediática como este. Dizia assim:

*Eis algumas das nossas acções de Comunicação  
da privatização da Unicer:*

*Jornalistas Contactados: 144*

*Kms do Estafeta: 1.274*

*Encontros c/ jornalistas: 67*

*Pequenos-almoços c/ jornalistas: 7*

*Jantares c/ jornalistas: 4*

*Faxes enviados: 102*

*Vídeos institucionais: 1*

*Vídeos da operação: 1*

*Reuniões c/ cliente: 27*

*Deslocações à empresa: 14*

*Planos de Comunicação: 2*

*Aviões fretados: 1*

*Promoções de mecenato: 1*

*Reuniões na Ag. Publicidade: 4*

*Autocarros alugados: 1*

*Brochuras de prestígio: 1.500*

*Revistas da empresa: 15.000*

*Chamadas telefónicas: 1.627*

*News releases: 6*

*Reuniões com Banco líder: 3*

*Horas de estúdio: 53*

*Conferências de Imprensa: 2*

*Horas de computador: 87*

*Foi assim. Um conjunto de acções simples e complexas. Acções mais humildes ou mais grandiosas, mas nunca ao acaso. Obedecendo sempre a uma estratégia. Sem alardes, com discrição, pondo todos os nossos recursos, toda a nossa experiência, toda a nossa imaginação ao serviço de uma finalidade única: dar a conhecer, aos jornalistas e à opinião pública, o valor da Unicer e das suas acções. Com profissionalismo.*

À época assinávamos “LPM Acções de Comunicação”. O escritório era na zona da Alameda. Do Fórum Picoas tinha mudado para uma sala alugada na Avenida da República e, a seguir, para uma espécie de T0 junto ao Marquês de Pombal. Na Alameda, com meia-dúzia de salas, o “one man show” transformara-se numa cena plural. Passara a ter as dores de cabeça de empregador.

Considero o programa de comunicação da Unicer, em 1988/1989, o momento fundador da indústria das Public Relations em Portugal. A privatização decorreu em duas fases, sendo que a primeira, com a sessão da Bolsa de Valores do Porto a 26 de abril de 1989, foi, pelo menos no plano comunicacional, a mais relevante.

Sim, eu sei, já existiam, há alguns (poucos) anos, agências de comunicação a operar, algumas com credenciais apreciáveis, entre as quais a própria LPM, mas, até à OPV da Unicer, tínhamos de nos esforçar muito para explicar a potenciais clientes ou prescritores o que fazíamos. E, a partir desta operação, tudo passou a ser mais fácil: “o que fazemos é aquilo que viram ser feito na privatização da Unicer”. Pumba.

Morreu, então, de morte natural a minha aspiração de ter uma atividade relativamente calma depois dos frenesins da Rádio e da Agência. Aquela aspiração modesta de ter uma carteira simples com meia-dúzia de clientes que comunicassem pouco. Deixaram de me tratar como ex-jornalista. Passei a ser reconhecido como es-

pecialista em Assessoria de Comunicação. O surfista do Jornalismo reciclou-se em mergulhador das Public Relations. A principal revista dedicada aos serviços de Marketing encheu a capa com uma foto minha em setembro de 1991. É a primeira capa dada ao jovem mercado das PR e com a seguinte justificação: “Luís Paixão Martins lidera a empresa que marcou o ponto de viragem na história das Relações Públicas em Portugal”. E lá estou eu de gravatinha.

Começaram a chamar-me “o lpm”. Esta relação entre a LPM e o lpm é, afinal, um interessante caso de “branding” com efeito de boomerangue. Embora a LPM tenha sido batizada com as iniciais do meu nome de guerra de jornalista (e, se forem ver o registo, são mesmo as iniciais L.P.M.), a verdade é que, antes de a LPM ter ganho notoriedade, nunca ninguém em tempo algum me tinha tratado por “o lpm”. Por isso, posso concluir que devo à empresa que criei a minha marca pessoal, embora sem pagar “royalties”. É mais uma coisa que lhe fico a dever.

## O “SPIN DOCTOR” VAI À ESCOLA

A percepção das Public Relations é, hoje em dia, substancialmente diferente da que existia no final dos anos 80 do século passado. Recordo-me de ter sido publicado, poucos meses após a criação da LPM, num jornal de referência, um trabalho (positivo) acerca da nossa atividade cujo título continha a expressão “Os Martini boys”.

De facto, nessa época - e assim continuou a ser durante mais algum tempo - ainda não se empregava a denominação Conselho em Comunicação e quando se usava a tradução literal de Public Relations era para designar porteiros de discotecas, animadoras de bares e vendedores de enciclopédias.

Foi daí que me ficou a teimosia (inútil) de escrever Public Relations em inglês, invocando, para a nossa disciplina, os mesmos “direitos” do Marketing, cujos profissionais nunca aceitaram, mesmo no tempo da ditadura, a sua “tradução” para “Comercialização”.

Ora, para conseguir fazer vingar as minhas ideias de um serviço que, no fundo, assenta na gestão da Comunicação, tinha de conseguir “educar” o mercado. Mas, em ordem a atingir esse desiderato, havia que começar pela minha própria formação.

Já todos perceberam, pela descrição do meu passado profissional, que sou um autodidata convencido. Estou convencido que,



perante qualquer desafio do desconhecido, consigo sempre encontrar informação que me ajude a enfrentá-lo.

Para isso acredito no improviso inteligente. De experiências anteriores é quase sempre possível retirar ensinamentos que se ajustem, com esta ou aquela alteração, ao novo problema.

Também tenho fé na “engenharia”. Qualquer problema inédito, por mais complexo que seja, é suscetível de ser desagregado transformando-se em vários pequenos problemas cuja solução já foi encontrada.

E, finalmente, sou militante da formação aplicada – aquela que, por oposição à formação clássica, decorre das nossas próprias necessidades de recolher novos dados para solucionar problemas com os quais nos defrontamos.

A minha nova vida profissional de consultor de Comunicação levou-me a adquirir uns 6 metros de lombadas de obras publicadas sobre Marketing, Media, Public Relations e Jornalismo, isto antes de me ter entregue nas mãos do instantâneo kindle.

Talvez pareça ridículo – como poderia ter escrito Pessoa, todos os “souvenirs” são ridículos – mas guardo, numa caixa de recordações, as etiquetas “HEAVY” que eram colocadas na minha bagagem da TWA sempre que regressava das viagens aos Estados Unidos. Vinham cheias de livros técnicos e revistas especializadas.

A dada altura do meu trajeto tornei-me “bernaysiano” e passei a procurar os seus escritos dos anos 40, mesmo se apenas e só em fotocópia.

De Edward L. Bernays retirei o princípio da essencialidade da Comunicação para a nossa Sociedade porque, sem ela, viveríamos no caos. E aquela perspetiva elitista (e, hoje em dia, perigosa de se assumir a não ser que se esteja a pensar em futebolistas e vedetas de TV) de que alguns de nós têm a especial obrigação de, através da tal Comunicação, guiar as massas. Mais tarde, vim a escrever o prefácio de uma edição em português do clássico “Propaganda”, o qual recorde aqui:

## *O Pai da Influência*

*O que fará este casal elegante nas páginas de uma edição do New York Times na Páscoa de 1929? Passeiam-se – ou desfilam – pela 5ª Avenida numa tarde soalheira que se adivinha fria. Vestem longos casacos compridos, escuros, ambos com as cabeças cobertas. Ele de bengala segura pela mão esquerda, ela de mala a tiracolo ao ombro direito. Estão de braço dado. É, talvez, um casal vulgar embora o nome que identifica a senhora tenha sonoridades aristocráticas.*

*O que traz este casal às páginas do jornal? Ambos fumam cigarros. E olham-se nos olhos no que se supõe ser um misto de cumplicidade e de desafio comum.*

*O mundo tinha dado muitas voltas, ou voltas muito rápidas, nas primeiras décadas do séc. XX, mas as mulheres continuavam a não fumar em público. Em casa, recatadas, era socialmente aceite que o fizessem, mas em público não.*

*Lê-se em legenda: “Mrs. Taylor-Scott Hardin parades down New York’s Fifth Avenue with her husband while smoking ‘torches of freedom’, a gesture of protest for absolute equality with men” (“A senhora Taylor-Scott Hardin desfila pela 5ª Avenida com o seu marido enquanto fuma as “tochas da liberdade”, um gesto de reivindicação pela igualdade completa com os homens”).*

*“Torches of freedom” (“Tochas da liberdade”) é uma operação de Relações Públicas. O seu autor, Edward L. Bernays, tinha sido contratado pela American Tobacco Company para procurar acelerar o consumo de cigarros junto do público feminino. A desculpabilização do fumar em público, mesmo que fosse pelo braço do marido, seria um primeiro passo.*

*Associar o acto de fumar em público à emancipação feminista é, temos de reconhecer, uma excelente ideia, assim*

*como é um óptimo “transporte da ideia” promover uma manifestação na 5ª Avenida daquele tempo, o centro de um pedaço do mundo ainda não global. E lá está o recorte do New York Times para testemunhar o êxito mediático.*

*Edward L. Bernays é considerado o pai das Relações Públicas ou, para citar o título de uma biografia que lhe foi dedicada, “The Father of Spin” (“O Pai da Influência” em tradução livre foi escrito recentemente por Larry Tye, jornalista do Boston Globe. Bernays publicou uma autobiografia, com o bonito título Biography of an Idea, em 1965). Viveu durante 100 anos, tendo o privilégio de acompanhar praticamente todo o séc. XX, pois veio a falecer já em 1995.*

*Norte-americano de origem austríaca, trabalhou muito, desenvolveu inúmeros projectos, alguns dos quais controversos, e escreveu mais do que ninguém. O conhecimento dos seus escritos, cheios de casos práticos e recomendações avulsas, constitui, ainda hoje, um meio extraordinário de desenvolver aptidões para o exercício das disciplinas mais interessantes do Marketing.*

*Terá sido ele o primeiro a formular o modelo dos projectos de RP, com um “overt act” (“ato público” ou, como diríamos actualmente, “evento”), como aquele da 5ª Avenida, a segmentação dos públicos, conquista de aliados, sedução de prescritores e desenvolvimento de organizações de frente.*

*A ele ficamos a dever os primeiros apontamentos conhecidos de técnicas tão diversas como a escrita de notas de Imprensa ou a identificação dos verbos que devem ser usados (e os que devem ser evitados) na comunicação política. Atribui-se-lhe, por exemplo, o pioneirismo do “product placement”, hoje vulgarizado no cinema e televisão, e as primeiras operações “técnicas” de lóbingue político.*

*Bernays marcou ainda a relevância dada às técnicas de investigação (“marketing research”) dos públicos. “As Relações Públicas – escreveu – são uma rua com dois sentidos:*

*numa das vias potencia-se a compreensão dos públicos pelos clientes; na outra procura-se melhorar a percepção pública dos clientes*” (Estas ideias são desenvolvidas em “Crystallizing Public Opinion”, o seu primeiro livro, editado em 1923).

*Sobrinho de Sigmund Freud, procurou amiúde invocar uma afinidade com as técnicas científicas da compreensão dos indivíduos e dos grupos sociais para reforçar a importância do seu trabalho, mas é mais fácil recordá-lo por alguns recursos quase anedóticos que empregou.*

*O meu caso preferido é o projecto de Bernays para a National Association of Book Publishers, uma associação de editores, cujo objectivo era, naturalmente, aumentar o consumo de livros. O “pai da influência” concebeu uma campanha de persuasão junto de arquitectos, construtores e decoradores para integrarem nos seus projectos prateleiras embutidas destinadas a livros. E levou essa moda para os apartamentos retratados nas revistas e em Hollywood valorizando-os aos olhos dos futuros compradores.*

*É mais fácil mudar as atitudes de milhões do que as atitudes de um só homem – este mote esteve presente nas intervenções de Bernays. Tinha as vistas largas, pensava diferente e compreendia a importância dos movimentos de opinião. A dada altura, explicou: “Eu não tento vender automóveis. Faço campanha para estradas melhores e mais largas. O aumento da venda de carros virá a seguir”.*

*Edward L. Bernays começou a trabalhar, na casa dos 20 anos, como “press agent” na Broadway. Foi aí, a lidar com os currículos fantasiosos dos artistas, que descobriu que “as palavras nem sempre significam o que dizem”.*

*Sentiu cedo que a melhor maneira de penetrar na Imprensa é pela criação de “circunstâncias” (“By creating circumstances”, como escreveu, fazendo-nos recordar a expressão popular nos meios jornalísticos portugueses dos anos 80 da “criação de factos políticos”), pelo uso de imagens e por uma*

*gestão personalizada dos contactos com jornalistas e dos “exclusivos”.*

*Gostava que o chamassem “publicity representative” (em lugar de “press agent”. Delegado de Comunicação em vez de Assessor de Imprensa), mas, quando foi testemunhar em tribunal e lhe pediram a identificação profissional, respondeu: “Counsel on Public Relations”. Terá sido a primeira vez que alguém se identificou oficialmente como Consultor de Relações Públicas (título do jornal New York World: “Find new profession in Caruso suit”. Descoberta nova profissão no processo de Caruso).*

*Nessa altura, enquanto promovia uma histórica digressão do tenor Franco Caruso pelos Estados Unidos, Bernays, vaidoso, guarda um recorte do New York Globe onde é apelidado de “the Caruso of press agents” (o Caruso dos Assessores de Imprensa).*

*A primeira guerra mundial, que o trouxe à Europa nos serviços de propaganda, fez-lhe descobrir que a sua experiência poderia ir muito mais além do que o teatro, a música e o ballet.*

*Aprendeu que sabia criar eventos e circunstâncias que gerassem comunicação favorável. Aprendeu que podia sugerir a pessoas e a organizações planos de acção que resultassem em comunicação favorável. A esta actividade chamou “Publicity direction” (Comunicação dirigida, numa tradução aproximada).*

*Nos seus anos mais criativos, Bernays concebeu, igualmente, o princípio do “segmental approach” (abordagem segmentada por públicos) – a identificação do interesse principal de determinado público com uma causa, intensificando o seu interesse e estimulando a sua acção.*

*Criou teoria original sobre como reagir a rumores e boatos. “Qualquer rumor falso – escreveu – deve ser ignorado. Desmenti-lo apenas serve para gerar mais atenção*



*por parte de pessoas que ainda não o ouviram. Desmenti-lo pode ainda, para alguns, dar substância de verdade ao rumor. O melhor antídoto é publicar factos e números que demonstram que o rumor não é credível”.*

*Em 1928, publica, como seu segundo livro, Propaganda, a obra que agora conhece a primeira edição portuguesa.*

*A propósito escreveu: “Em 200 anos, a palavra Propaganda mudou de um sentido positivo, com elevadas conotações religiosas, para um vocábulo militar e político com conotações negativas. É um bom exemplo de como é vital no processo de comunicação o conhecimento do real significado das palavras”.*

*Nesta obra, ele desenvolve a tese de Crystallizing Public Opinion apelidando as Relações Públicas de a “nova propaganda”, no sentido que lhe dava a etimologia cristã do vocábulo.*

*Via-se como um arquitecto de ideias que geravam novos edifícios do pensamento. “Eu desenhei um programa detalhado, um plano de acção completo, definindo objectivos, enunciando a investigação necessária, a estratégia, os temas, e o calendário das actividades planeadas”, escreveu.*

*Os seus “desenhos” tanto tornavam o verde na cor da moda de um determinado ano, para “darem” com as embalagens dos Lucky Strike (mais tarde, tornou-se um público e feroz combatente antitabagista), como saía da depressão económica do seu país liderando uma campanha de consumo da cerveja, pela primeira vez enunciada com um conceito hoje vulgarizado e comumente aceite – “a cerveja é a bebida da moderação”.*

*Após a segunda guerra mundial, a concorrência entre empresas, produtos e marcas proporcionou um enorme crescimento das Relações Públicas. Bernays acompanhou a evolução. Dizia aos que procuravam contratá-lo: “Um negócio não se resume a comprar e vender. É um conglomerado intrincado de tangíveis e intangíveis (pessoas, objectos, ideias), muitos deles para além do nosso controle”.*

*Ao seu controle deve, de facto, ter escapado o programa de RP do cliente United Fruit Company na Guatemala dos anos 50. A instalação no poder de um governo fantoche patrocinado por esta empresa americana esteve na origem da expressão maldita “república das bananas”.*

*Este não foi o melhor momento para quem baptizou a técnica de marketing, hoje tão popular, “the engineering of consent” (a engenharia do consentimento – por oposição ao marketing de intromissão).*

*Edward L. Bernays fazia-se pagar caro. Dizia que quanto mais lhe pagassem maior crédito davam aos seus conselhos. Ficou rico. Retirou-se da vida de consultor, entrou discretamente no circuito das conferências e das aulas. Já nos anos 80, publicou a última colecção de ensaios – *The Later Years: Public Relations Insights*.*

*Com o afastamento do palco profissional limitou-se a levar à risca um daqueles conceitos fatais pelos quais ficou famoso: “Os especialistas têm um problema. Precisam de experiência para se tornarem especialistas. Ficam velhos. E velhos têm dificuldades em prever o futuro”.*

*Ao contrário dos contemporâneos que se “empresarializaram”, dando origem a algumas das firmas de RP globais do nosso tempo, Edward L. Bernays manteve-se sempre independente e, talvez por isso, foi construindo uma reputação controversa.*

*O seu protagonismo nunca foi perdoado pelos pares, porque rompia uma das regras fundamentais dos “public relations men” – ficarem resguardados nos bastidores oferecendo a integralidade dos palcos aos seus clientes.*

*Esta procura pelos holofotes não surpreende, no entanto, quem tenha levado a sério as suas recomendações. Para Bernays, “na era da comunicação de massas, a modéstia é uma virtude privada e um defeito público”.*

O Assessor de Imprensa accidental, que tinha abraçado as PR quase como o serviço público (se bem que interesseiro) que Ivy Lee preconizara há século e meio, estava a evoluir para o Consultor de Comunicação que tentava influenciar os canais para atingir, com as narrativas apropriadas, os públicos correlacionados com os interesses que defendia.

Ao mesmo tempo, o interesse pelo mundo global da indústria das PR levava-me a tentar antecipar as novas tendências adaptando-as, com pragmatismo, à modéstia e à juventude do nosso mercado. Foi assim que apreendi, observando o que já ocorria em mercados mais avançados, como o norte-americano, que as grandes companhias, à semelhança do que ocorria com outras instituições relevantes, não podiam continuar a refugiar-se no perfil baixo e que eram crescentemente convocadas para protagonismos responsáveis.

Entusiasmado com o que ia descobrindo, comecei a escrever, ainda nos anos 90, sobre Conselho em Comunicação e atividades congêneres no website pessoal [luispaixomartins.net](http://luispaixomartins.net), vício que fui transportando para diversos blogues quando estes surgiram ao virar do século. Sempre procurei dar visibilidade às Public Relations, às suas técnicas e práticas. Sempre assumi um protagonismo relevante desta indústria em Portugal, procurando que a reputação da LPM fizesse justiça à sua constante posição de liderança.

Esta visibilidade provocou uma vaga de convites para conferências e painéis (cenas que evito o mais que posso) e, em 2002, acabei por aceitar um convite mais estruturante para participar como professor convidado na UAL – Universidade Autónoma de Lisboa. Os autores do convite, Alexandre Manuel (antigo companheiro do Jornalismo) e Luís Moita (que conhecia dos tempos do CIAC – Centro de Informação Amílcar Cabral), deram-me assim a oportunidade de consolidar as minhas ideias e de as transmitir, em 3 anos sucessivos, a pós-graduados.

Foi uma experiência muito rica porque me levava a ser confrontado por um público exigente e conhecedor, a testar os meus argumentos, os conceitos, as ideias. Tinha, todavia, um big senão: a repetição. Descobri, ao fim de algum tempo, que repetir, ano após ano, o mesmo currículo não é para mim. E decidi deixar o essencial do curso num livrinho chamado “Schuu... Está aqui um jornalista”.

Os meus cursos acabavam sempre com um “workshop” em que juntava, numa única sessão, as práticas de “ghost writer” (como escrever para outros dizerem) e de “media training” (como treinar outros para intervenções públicas). Na minha vida profissional, confesso agora, adorava ser “escritor fantasma” e detestava ser “consultor de TV”.

Nesses “workshops”, que tinham uma maioritária frequência feminina, começava por suscitar uma votação no homem mais bonito à face da Terra. Foi assim que descobri o poder de Clooney sobre as mulheres mesmo antes de lhes servir bicas. Numa dessas ocasiões, o resultado da sessão foi este texto meio tonto que acabámos a “discursar”:

### ***Shakespeare: mestre do sound bite***

*O George Clooney, se passasse à porta deste edifício onde nos encontramos, faria, com certeza, com que muitas das senhoras aqui presentes virassem a cabeça.*

*Shakespeare não.*

*Não era certamente para admirar a sua fraca figura que milhares e milhares de mulheres, anos e anos a fio, acorreram ao teatro Globe, em Londres.*

*Não sendo bonito, William Shakespeare procurava outras armas para cativar o público recrutado em todas as classes da sociedade inglesa do Renascimento.*

*Imagina-se, hoje, a cena quando se visita a réplica levantada*

*mesmo junto ao Tamisa, ao lado da  
Tate Modern, uma réplica por sinal construída por Sam  
Wanamaker, um ator americano fugido ao mccartismo.  
Os Puritanos, a corrente radical que se opunha à religião  
oficial anglicana, atacavam os espetáculos, divertimentos,  
música e teatro e, por isso, enfrentavam Shakespeare.*

*Mas, o teatro não fechava.*

*O público assistia de pé, alguns mais perto do palco, sentados os  
que tinham dinheiro para comprar os bilhetes mais caros.  
A concorrência era muita. Havia outros teatros, outros autores  
a disputarem a protecção dos poderosos,  
os favores do público.*

*E depois, é claro, havia o apelo da fama e essa  
não era certamente para todos.*

*Mas o nosso autor tinha as suas armas.*

*To be or not to be é a interrogação com que Hamlet, herói de  
uma das tragédias mais famosas do dramaturgo, dá  
início ao intrigante monólogo do 3º Acto.*

*Nesse momento, o herói partilha com o auditório as suas  
interrogações sobre diversas questões:  
a vida além da morte, por exemplo.*

*As interpretações do monólogo têm sido inúmeras desde  
que a peça foi apresentada ao público  
pela primeira vez, em 1603.*

*O contexto, que é o que nos interessa, pode ser  
recordado em três linhas:*

*Hamlet, príncipe da Dinamarca, regressa a casa para  
descobrir que o pai, o rei, fora assassinado pelo irmão, que  
assim se apropria da coroa e da mulher do rei.*

*O fantasma do pai revela tudo ao filho e eis-nos perante os  
clássicos de uma tragédia – Hamlet vê-se na obrigação de  
vingar o homicídio, a usurpação, o adultério.*

*Trata-se, está visto, de personagem de grande complexidade.  
Foi chamado “o herói da inexcedível hesitação” por*



*Jean-Louis Barrault, actor e encenador francês. Herói  
da inexcedível hesitação – que bonito.*

*O tema central da peça é a vingança, mas o autor não fica  
por aqui na exploração de uma receita infalível para prender  
o público: a relação pai/filho, a relação mãe/filho, Hamlet e os  
amigos, as relações amorosas, o exercício do poder, a loucura,  
a dissimulação, a iniciativa, inércia, a corrupção, a questão  
existencial, a existência de Deus.*

*Um verdadeiro catálogo de sentimentos.*

*Mas, se Hamlet e o próprio Shakespeare fazem parte do espólio  
cultural da nossa civilização, a uma simples família de meia-  
dúzia de palavras muito curtinhas se deve a maior projecção da  
peça e do autor.*

*To be or not to be. Ser ou não ser.*

*Assinala-se assim o início de um monólogo cuja interpretação  
tem dado imenso trabalho a psicólogos – não só a críticos  
literários ou investigadores da literatura.*

*Há quem, através dele, veja em Hamlet um fracassado, uma  
figura torturada pela indecisão, um homossexual imaturo que  
não saiu da adolescência.*

*Um louco, para alguns.*

*Seja como fôr, o monólogo começado por to be or not to be  
testemunha o drama de um homem que se confronta a si  
próprio e que partilha com a audiência  
as questões que o atormentam.*

*Devemos influenciar o nosso destino?*

*Confrontados com o desgosto, devemos sofrer  
ou aliviar o sofrimento?*

*Será isso a vingança?*

*Hamlet interroga-se a respeito da morte.*

*Que há a esperar após a morte?*

*Mas, porque será, que mal faz articular a frase. A tal frase que  
leva a que Shakespeare tenha o público na mão?*

*Talvez porque verbaliza questões que dizem respeito*

*a muitos que o estão a ouvir.  
Talvez porque muitos dos que o estão a ouvir se identificam com  
essas questões.*

*Shakespeare poderia dizer o mesmo por outras palavras.  
Com mais palavras, palavras diferentes, diferentemente  
articuladas entre si, por outra ordem, com outros recursos  
verbais. Com mais ou menos rodeios. Optando pela crueza  
em detrimento da subtilidade.*

*Poderia ter escrito: A dúvida reside na afirmação da  
vivência pessoal. Seremos capazes de ser? Ou seremos, pelo  
contrário, manifestamente incapazes de ser, isto é,  
talhados para não ser?*

*Não o fez, no entanto. Terá sido por causa do sistema  
mediático? Terá sido para ser transcrito à noite no  
telejornal da BBC? Será que algum consultor de marketing  
lhe deu a conhecer, num fortuito encontro nocturno, algures  
numa taberna de Londres, a teoria do sound bite?*

*Nunca saberemos a resposta.*

*Mas sabemos, porque o tempo o tem demonstrado, que  
frases mais curtas, ideias mais simples, sinais mais claros  
resistem melhor à passagem do tempo.*

*Shakespeare, como um bom escritor de mensagens políticas  
do nosso tempo, apostou na materialidade das palavras,  
num murro no estômago do ouvinte ou espectadores. Numa  
ligação impossível de separar entre o pensamento que quer  
veicular e a forma como ele é verbalizado.*

*Shakespeare é autor, actor, produtor de teatro, conhece  
bem o palco, os gostos do público, aquilo que o entusiasmo,  
comove, assusta.*

*Por isso prospera. Domina os recursos da Retórica e da  
estrutura teatral. E todas as potencialidades da língua,  
recorrendo a elas de forma admirável.*

*Daí ter sido admirado, imitado, lido e relido.  
E que continue a ser fresco, passado tanto tempo.*

*É o que vos acontecerá a vocês se tiverem o engenho  
e a arte de criar bons soundbites.  
Nada é impossível como dizia na forma de I have a dream  
um outro homem que ficou na história da Humanidade -  
também por causa de um soundbite.  
Porque o poder das palavras é tão grande que tenho  
dúvidas que aquele olhar – de que vos falava no início  
desta conversa – das senhoras aqui presentes, o tal olhar  
para George Clooney não esboce uma qualquer hesitação  
se, nesse momento, um homem feio e desengraçado como  
Shakespeare dissesse: To be or not to be?*

O primeiro livro de Conselho em Comunicação que me entusiasmou intitula-se “Goodbye the low profile”. Foi escrito por Herb Schmertz – o director de comunicação da Mobil quando da crise de reputação que a companhia teve de gerir na sequência do primeiro choque petrolífero.

O exemplar que guardo tem uma pequena história. O primeiro exemplar que comprei, quando de uma viagem aos Estados Unidos, vim a empréstá-lo a um cliente meu da altura. Um dia, telefonou-me João Braga, o fadista, a dizer-me, gentilmente, que esse tal cliente, algures numa praia do Algarve, lhe tinha reemprestado o livro e que, como tinha visto o meu nome assinado nas primeiras páginas, estava a convidar-me para um café a fim de devolver-mo. O encontro foi sendo adiado. Até que, com saudades de “Goodbye the low profile”, decidi comprar um novo exemplar via Amazon. Não havia novos, mas acabei por encomendar um exemplar usado a um particular. É o que guardo comigo. Espero que o João Braga guarde o outro com carinho.

Em janeiro de 2008, no blogue Lugares Comuns que então publicava, editei uma lista de “livros e outras fontes impressas que ajudam a compreender o Conselho em Comunicação”, lista essa dividida em “estantes” de especialidade. Assim:

**Comecemos pelo Conselho em Comunicação.**

*A biografia (crítica) de Edward L. Bernays é um bom início. Chama-se “The father of spin” e foi escrita, ainda em vida de Bernays, pelo jornalista Larry Tee.*

*De Bernays vale a pena ler toda a obra densa que nos deixou, em particular as dos primeiros anos das RP modernas, algumas das quais recentemente reeditadas - “Propaganda”, “Crystallizing Public Opinion”, “Biography of an idea: memoirs of Public Relations Counsel”.*

*A autobiografia de John W. Hill, fundador da Hill and Knowlton, chama-se “The making of a public relations man”. Existe uma “social history of spin” – “PR!”, de Stuart Ewen.*

*“The fall of advertising & the rise of PR”, dos consultores de marketing Al e Laura Ries, provocou grande polémica aquando do seu lançamento e ajuda a compreender melhor o papel das relações públicas no marketing contemporâneo.*

*As ideias de “permission to operate” de históricos como Arthur Page e Ivy Lee, vieram a mostrar-se exemplares com o advento da internet. Por isso, “Permission marketing”, do pioneiro do marketing na internet Seth Godin, é fundamental para os consultores de comunicação (enfim, foi bastante mais importante na altura da sua publicação do que hoje em dia, naturalmente).*

*Com carácter mais técnico: “Public Relations workbook”, de Raymond Simon e Joseph M. Zappala; “Practical techniques for effective lobbying”, de Charles Miller; “Relationship marketing”, de Regis McKenna; “Public Relations Cases”, de Jerry A. Hendrix; “Guerrilla P.R.”, de Michael Levine; “Le guide de la Communication”, de Jean-Claude Martin; “Risk issues and crisis management”, de Michael Regester e Judy Larkin; “Be your own spin doctor”, de Paul Richards; “The business of P.R.”, de E. W. Brody; “How to talk to anyone, anytime, anywhere”, de Larry King (esse...); “Power Public Relations”, de Leonard Saffir; “Creative marketing*

*communications*”, de Daniel Yadin; *“The secrets of successful”*, de Tony Greener (as Relações públicas e a construção da imagem); *“PR Power”*, de Amanda Barry (prefácio de Richard Branson); *“L’explosion de la communication”*, de Philippe Breton e Serge Proulx (sobre os novos territórios da comunicação); *“Value-added public relations”*, de Thomas L. Harris; *“The unwritten rules of copywriting”*, de Dominic Gettins; *“Promote like a pro”*, de Linda F. Radke’s.

*E sobre as coisas que correram mal e que, por isso, devem ser estudadas? “Talespin”*, de Gerry McCusker.

**Arquivamos agora a “estante” de Comunicação Política.** A época presidencial de Bill Clinton produziu uma série notável de obras sobre comunicação política. *“Cores primárias”* (que originou o filme), é uma espécie de ficção escrita por um jornalista que quis, inicialmente, ficar anónimo. Mary Matalin (republicana) e o seu marido James Carville (democrata) escreveram *“All’s fair”* sobre o seu trabalho de consultores com George Bush (pai) e Clinton. Do mesmo Carville, *“Stickin”* e *“Buck up, suck up”* (com o sócio Paul Begala).

*“All too human”* é o livro de George Stephanopolous, o primeiro consultor de Clinton a ficar conhecido pelas suas presenças mediáticas.

O consultor que apoiou Clinton na “recentragem” que valeu a 2.<sup>a</sup> vitória eleitoral foi Dick Morris. Tem uma obra abundante, incluindo *“The new Prince”*, *“Power Plays”*, e *“Behind the oval office”* (o melhor e mais completo, para quem tiver paciência para estes temas).

Outro colaborador que deixou testemunho do seu papel de porta-voz foi Michael Waldman, autor de *“POTUS speaks”* (POTUS = President of the United States).

*“Spin cycle”*, de Howard Kurtz, é uma história sobre os bastidores da “máquina de propaganda” de Clinton. O

jornalista Bob Woodward publicou *"The Agenda"*, uma história de bastidores dessa presidência. Também escreveu *"Plan of attack"*, sobre a presidência de Bush.

Sobre a presidência de George W. Bush, *"Taking heat"*, do porta-voz Ari Fleischer. Outro porta-voz, David Gergen publicou *"Eyewitness to power"*, com a particularidade de ter *"sobrevivido"* de Nixon a Clinton.

*"Micro trends"* é um trabalho recente de Mark Penn, ceo da Burson-Marsteller. Embora seja mais amplo do que a comunicação política, arrumo-o nesta prateleira porque Penn tem um currículo muito interessante como *"researcher"* de candidatos a cargos políticos (Hillary Clinton e Tony Blair, por exemplo).

Sobre a realidade inglesa, *"The wages of spin"*, de Bernard Ingham (que dirigiu o GIS – Government Information Service, a que nós chamaríamos *"central de comunicação"*); *"The Blair revolution revisited"*, de Peter Mandelson; *"The Blair years"*, o diário de Alastair Campbell.

Mais técnicos: *"Campaigns and how to win them"*, de Clare Watson, Michael O'Cadhla e Cristina Ni Dhurcain (irlandeses); *"How to win an election"*, de Paul Richards (um manual sobre campanhas políticas); *"How to win a local election"*, de Lawrence Grey;

**Fontes de caráter mais técnico:** *"Speechmaking"*, de Susan Jones; *"Political campaign communication"*, de Judith S. Trent e Robert V. Friedenberg; *"Political persuaders"*, de Dan Nimmo.

**Acerca da política no feminino,** *"The first Partner"*, de Joyce Milton; *"Madam President"*, de Eleanor Clift e Tom Brazaitis; *"A room at a time"*, de Jo Freeman; *"Nine and counting"*, de Catherine Whitney; *"Women, Politics and Change"*, de Karen Ross.

*Sobre os primeiros combates eleitorais democráticos de Espanha (e um pouco de Portugal), “Como se gana el poder”, de José Luis Sanchis.*

*Para uma visão mais ampla do sistema eleitoral norte-americano, “The buying of the President 2000”, de Charles Lewis; “Crashing the gate”, de Jerome Armstrong e Markos Moulitsas Zúniga; “Everything you think you know about politics”, de Kathleen Hall Jamieson.*

*A concluir, “American hero”, de Larry Beinhart”, o livro que originou o filme “Wag the dog”. “Não julgue que é uma sátira; é um documentário”, escreveu alguém (certamente sob o efeito de estimulantes).*

**Fontes de Saberes Colaterais.** *Como escrevi, uma das estantes é dedicada a livros que, embora não respeitem ao Conselho em Comunicação e às Relações Públicas, têm importância para o nosso setor. Chama-se Saberes Colaterais.*

*Sobre Marketing: “Kotler on Marketing”, de Philip Kotler, os seus prefaciados “The new marketing era”, de Paul Postma, e “Kellog on Branding”; “Positioning” e “The origin of brands”, dos atrás referidos Al e Laura Ries; “Purple Cow”, “Unleashing the ideavirus” e “All Marketers are liars”, do também atrás referido Seth Godin; “Built to last”, de James C. Collins e Jerry I. Porras; “The Search”, de John Battelle; “Why globalization works”, de Martin Wolf; “Why great leaders don’t take yes for an answer”, de Michael A. Roberto; “The fundamentals of advertising”, de John Wilmschurst e Adrian Mackay; “Le marketing des villes”, de Patrice Noiset e Franck Valérrugo; “High income consulting”, de Tom Lambert; “The anatomy of buzz”, de Emanuel Rosen; “Evolue”, de Rosabeth Moss Kanter (como sobreviver na cultura digital); “New ideas about new ideas”, de Sphira P. White; “Machiavelli, marketing and management”, de Phil Harris, Andrew Lock e Patricia Rees.*



*“No logo”, de Naomi Klein, é a obra de referência do movimento contra as grandes companhias e o seu marketing; “Image politics”, de Kevin Michael DeLuca, fala da retórica do activismo ambiental; “Nobrow”, de John Seabrook, aborda o marketing da cultura; sobre novas tendências alternativas, “Street trends”, de Janine Lopiano-Misdorn e Joanne DeLuca; sobre o marketing e as mulheres, “Eveolution”, de Faith Popcorn e Lys Marigold.*

*Biografias e afins: “David Ogilvy” (é uma autobiografia); “Conflicting accounts” (Saatchi & Saatchi), de Kevin Goldman; “Monsieur Publicité”, sobre Marcel Bleustein Blanchet (da Publicis), com a particularidade de narrar o negócio com uma empresa americana que lhe foi proposto por... um português; “Fat man in a middle seat”, de Jack W. Germond (jornalista político norte-americano); “Reporting live”, de Lesley Stahl (é a repórter do “60 Minutes” que Sarkozy deixou sem resposta); “A good life”, de Ben Bradlee (ex-diretor do Washington Post); “A reporter’s life”, de Walter Cronkite (jornalista de TV lendário); “Personal History”, de Katharine Graham (dona do Washington Post).*

O livro mais antigo de marketing político que guardo chama-se “Le marketing politique” é uma daquelas edições pequeninas, de bolso, das Presses Universitaires de France, coleção “Que sais-je?” (foi publicado em 1986, ano em que fundei a LPM). O curioso é que me foi oferecido pelo próprio autor Michel Bongrand que conheci em Paris numa viagem profissional no final dos anos 80.

## GRAVATAS E OUTRAS CENAS FOFAS

A passagem a “especialista”, além de contribuir generosamente para a melhoria dos meus proveitos, forçou-me não só a fazer uma nova aprendizagem mas também a equacionar aperfeiçoamentos do meu estatuto ou, se quiserem, da minha imagem.

Uma das máculas curriculares para um consultor reconhecido era a minha reduzida competência académica – a própria expressão “frequência universitária” é um eufemismo para três anos a fingir que frequentava sucessivas faculdades enquanto fazia Rádio na Renascença.

Tentara ultrapassar esse défice – um consultor sem percurso académico tende a ser desvalorizado como prático – com a frequência, em 1986, de uma pós-graduação em Comunicação (candidatura aceite em função do currículo profissional) na Universidade Católica. Foi uma experiência que durou um semestre (com 2 ou 3 dias semanais de 3 horas de aulas cada) até que as solicitações profissionais me tomaram o tempo todo. Foi o déjà vue de um velho dilema: trabalhar ou estudar?

Optei então por uma solução mais simples, que produziu resultados idênticos, embora porventura menos justos e racionais: passei a usar gravata e a tratar as pessoas por você (o “você” subentendido, naturalmente).

Do meu passado de radialista e agenciário, tinha guardado a informalidade: até aos 30 anos raramente tinha posto uma gravata (confirmei agora que, mesmo no casamento, fui de gola aberta num fato elegante – e sem barriga) e o tratamento por tu era o mais comum. Soltava mesmo dois ou três “eh pás” por hora.

Na minha nova vida de timoneiro da LPM, comecei a sentir que se esperava de mim outro tipo de comportamento, mais consentâneo com a surpreendente importância que começava a ser dada aos meus conselhos, e comecei a usar a farda que não mais abandonei: fato completo, camisa sóbria e gravata (esta cada vez mais discreta com o passar dos anos).

Em matéria tão sensível como esta sou absolutamente “Hancockiano” (do super-herói das PR John Hancock): “A uniform represents a purpose and a calling”.

Em “homenagem” aos acessórios de vestuário que tanto contribuíram para a minha nova marca profissional editei, em 1988, uma peça de comunicação que, dobrando-se, tinha uma configuração próxima das gravatas. “Os 10 mandamentos da Comunicação com Jornalistas” – assim se chamava o desdobrável concebido graficamente pelo cartoonista António (Antunes) – teve um enorme impacto e provocou polémica q.b.

Lia-se assim:

*1. A Comunicação Social não é monolítica. Quando um empresário critica os “media” no seu todo, está a dar provas da incapacidade em Comunicar com Jornalistas. Segmenta. Trate os jornalistas e os meios individualmente. Abandone a prática dos “press releases” massificantes e substitua-os por contactos pessoais. Mas, atenção, saiba com quem está a falar. De qualquer forma, a empresa apenas precisa de identificar e conhecer uma boa meia-dúzia de jornalistas.*

*2. Tome a iniciativa. Defina a identidade da sua empresa, planeie uma estratégia (e saiba alterá-la quando necessário), e utilize a Comunicação com Jornalistas*

*como um instrumento essencial da percepção dessa imagem pelo público (pelos públicos: accionistas, bancos, legisladores, colaboradores, clientes, fornecedores, outros parceiros de negócio, vizinhos, amigos). Controle. Lidere a Comunicação mesmo quando as notícias são más. Enfrente os factos.*

*3. Encare a Comunicação com Jornalistas como uma ferramenta da gestão da empresa. Deve ser decidida e supervisionada ao mais alto nível. Muitos dirigentes consideram a Comunicação – e a Comunicação com Jornalistas – como trabalho dos outros. Fazem muito mal.*

*4. Tente perceber a Comunicação Social. Estude-a. Como estuda os seus clientes e os seus concorrentes. Conheça os jornalistas que se interessam pelo seu sector de actividade, dê-lhes novas perspectivas, apoie-os, mesmo quando a sua empresa não está em causa. Seja uma fonte, não um amigo, nem sequer um protagonista.*

*5. Esteja disponível para os jornalistas. Preste-lhes atenção. Interrompa uma reunião importante se um jornalista lhe telefona (e faça-lho saber). Converse pelo telefone, seja cordial e aberto, mas reserve para os contactos pessoais ou por escrito (o fax é um instrumento adequado) a matéria essencial das suas comunicações. Não esqueça que, a par das informações e das opiniões que o jornalista transcreve, deve interessar-se pela impressão com que ele fica de si. Mate os jornalistas com amabilidade. Mas não julgue que os está a comprar. Os jornalistas não têm de ser amigos ou inimigos da empresa. São profissionais em busca da sua matéria-prima: as notícias.*

*6. Não espere pelos 100%. A Comunicação com Jornalistas pode influenciar. Mas não determina. Mesmo os bons artigos sobre a sua empresa podem conter erros, imprecisões e remoques. Faça uma apreciação global. Pense no interesse público. E fale dele quando conversa com jornalistas.*

7. *Faça com que a sua empresa trabalhe com os jornalistas como se de um mercado se tratasse. Tente auscultar as suas necessidades. Fabrique produtos que lhes interessem. Venda-os aos que lhe garantem maior fiabilidade ou melhor circulação. Faça uma distribuição equilibrada dos vários produtos pelos jornalistas que escolheu privilegiar.*

8. *Se não conhece jornalistas não os convide para conferências de imprensa, visitas a fábricas, e outras manifestações colectivas. Para nossa casa não costumamos convidar estranhos. Comece, agora mesmo, um programa de contactos individuais com jornalistas. E verá como os jornalistas não apreciam a maior parte das ideias feitas que as empresas têm na área da Comunicação com Jornalistas. O uso da Comunicação com Jornalistas deve ser criterioso. Nem uma maçada a mais.*

9. *Dê um rosto à Comunicação da sua empresa. Pode ser uma figura discreta, (quase) apenas conhecida dos jornalistas. Humanize os contactos. Como toda a gente, os jornalistas são mais justos a avaliar pessoas do que entidades sem rosto. Fale. Não há outra maneira de ver as suas opiniões expressas. Mas escreva – entregue em documento escrito – tudo o que é fundamental. Não só os números, também as ideias.*

10. *Trabalhe com profissionais. Também na área da Comunicação com Jornalistas, as suas decisões merecem ser aconselhadas por profissionais. Os consultores externos oferecem benefícios acrescidos: observação independente e fruto de experiências; conhecimento do meio e adequação às mudanças. Muitos empresários e empresas que se queixam de ter “má imprensa”, o que têm, de facto, é “má Comunicação com Jornalistas”.*

Os tempos eram outros. Suspiro.

E, também em conformidade com a minha nova atividade, passei a pagar os almoços. Um Assessor de Comunicação não pode (não deve) visitar as redações, nem os jornalistas devem visitar os escritórios das consultoras. Por isso, habituei-me a marcar encontros de “narrativa” em campo neutro, nomeadamente bares e átrios de hotéis e restaurantes. Os hotéis Ritz e Tivoli eram os meus favoritos (continuam a ser um quarto de século mais tarde), assim como o Nobre (da Ajuda).

Este restaurante, que frequentava quase diariamente, transformou-se na montra dos aspiracionais do “cavaquismo” (embora Soares Presidente fosse “da casa”): para além da apurada cozinha de Justa Nobre e da simpatia e profissionalismo do serviço, o restaurante valia pelo otimismo e bom espírito de quem o frequentava. Vivia-se um raro período de euforia entre portugueses – pelo menos entre os políticos, os consultores, os publicitários, os advogados, os gestores que o frequentavam.

Ao contrário do que ocorreu com os hotéis, com o passar dos anos fui mudando de restaurante favorito para o trabalho e transferi os meus convites para o clássico Gambrinus.

Todavia, em matéria restaurativa o equipamento mais rentável para a LPM foi o Espelho d’Água, em Belém. Houve uma época em que este restaurante esteve na moda e era muito frequentado por personalidades empresariais e políticas.

Num certo dia de 1988, recebo em Lisboa dois quadros superiores da empresa britânica British Gas, então em fase de compras no mercado ibérico. Vindos da terrível Manchester, desembarcam na nossa capital num generoso dia de sol. Vou buscá-los ao aeroporto e levo-os a almoçar, à beira-rio, na esplanada do Espelho d’Água. Vinho branco português, por favor, enquanto discutimos uma futura colaboração.

Estamos nestes cansativos preparos quando alguém me dá uma suave pancada nas costas para me cumprimentar. Estendo a mão distraído e regresso aos meus ingleses. Mas, de repen-

te, realizo a oportunidade. Levanto-me e vou puxar pelo braço a pessoa que me cumprimentou tão familiar e generosamente. “This is our Minister of Energy”, apresento-o aos meus interlocutores. E lá cai o contrato que, à época, foi, à distância, o mais relevante financeiramente para a nossa empresa.

No final dos anos 80, início dos anos 90, o trabalho do Assessor de Comunicação era marcado, ainda, por uma condicionante – muito positiva – que se foi perdendo com o tempo e que hoje recordo com alguma melancolia.

Estávamos a anos-luz da onnipresença da Internet e da onnipotência do Google pelo que as relações com jornalistas e destes com as fontes profissionais eram muito diferentes. Os jornalistas tinham mesmo (que chatice) de recorrer a fontes humanas para obter informações, mesmo as de contexto e enquadramento. E havia aquela ideia bota-de-elástico de que as informações publicadas deviam ter fonte.

Este era o território por excelência dos assessores competentes que faziam o trabalho de casa e que detinham informação enciclopédica relativamente aos dossiês que acompanhavam.

Além disso, sem emails e com os telemóveis ainda na infância (no início não eram os telefones que eram móveis, móveis eram os automóveis onde instalávamos os telefones...), os contactos pessoais eram incomparavelmente mais frequentes – o que ajudava a estabelecer relações de cumplicidade e interdependência.

Também no plano da relação com as instituições com as quais se trabalhava, o relacionamento era muito diverso daquele que se veio a desenvolver no virar do século.

É preciso explicar que, nos primeiros anos do negócio da prestação de serviços comerciais de consultoria de Comunicação, o mercado da procura (pelo menos da LPM) era dominado por empresas (e praticamente apenas empresas) que, sendo médios ou pequenos comunicadores, não tinham recursos próprios de Assessoria Mediática.



A LPM funcionava como se fosse um “time-sharing” desses serviços para o universo, felizmente sempre crescente, desse tipo de empresas. Mesmos os casos, excecionais para a época, dos CTT e da Unicer, que relato atrás, são afinal do mesmo tipo: companhias que precisam de reforçar as suas presenças mediáticas – e os correspondentes recursos – para um momento particular.

Operando, pois, com empresas que não tinham os seus próprios recursos humanos na área da Comunicação, tal significava que a relação do consultor era feita diretamente com os gestores, ou com o presidente ou com o administrador do pelouro.

Decorria desta situação que o consultor era informado sobre as atividades, os resultados e os projetos do cliente e que, com o conhecimento direto destes dados, era-lhe consentida uma grande autonomia na definição do programa de Comunicação, podendo mesmo influenciar as decisões de gestão a partir da cenarização do impacto mediático das mesmas.

Era uma relação com poucos intervenientes, os quais tinham papéis que se complementavam (e não que se atropelavam), que produzia decisões rápidas e que simplificava a vida.

Havia, ao tempo, uma grande resistência da parte dos empresários portugueses em comunicar. A imagem era coisa do Marketing, não era da Gestão. E, como era do Marketing, a disciplina favorita era a Publicidade. E, quando se tratava de comunicar, era a empresa, não era o empresário.

Recordo-me das dificuldades em conseguir que Alexandre Soares dos Santos, por alturas da OPV que lançou o Grupo Jerónimo Martins, aceitasse aparecer numa foto produzida para fazer capa na Exame. E, hoje em dia, aí o temos em grande protagonismo a tecer considerações sobre temas que extravasam muito as atividades empresariais.

Era, também, a época em que a procura superava largamente a oferta.

Na realidade, a nossa atividade tinha uma notoriedade muito reduzida, mas, em contrapartida, aqueles que sabiam da sua existência – e queriam utilizá-la – estavam limitados na escolha.

A LPM tinha já algum prestígio pelo que nos era dado seleccionar os clientes com os quais queríamos trabalhar. Sei que quando menciono esta prática há sempre quem ache que estou a fantasiar (ou pior...), mas a realidade é que sempre vivemos bem – mesmo muitos anos mais tarde – com a estratégia de termos recursos humanos aquém das oportunidades do mercado potencial.

Responder a um prospetor que não podemos aceitá-lo como cliente porque os recursos estão todos ocupados não contribui para o negócio daquele mês mas é positivo para a reputação – e é na reputação que assentam os negócios futuros. Acresce que, tratando-se de uma atividade relativamente recente, os recursos disponíveis eram mesmo escassos.

Era preciso percorrer um processo evolutivo de formação dos colaboradores antes que estes recebessem novas tarefas. A menos que estivéssemos disponíveis para aceitar projetos para os quais não tínhamos capacidade ou competências – e eu não estava.

Assim, conseguimos funcionar durante uma década sem ter a necessidade de apresentar propostas a potenciais clientes: muitas vezes, num único almoço de trabalho, recebia o “briefing” e definia as condições da prestação de serviços e, à tarde, enviava uma carta de dois parágrafos indicando quais os honorários que tencionávamos praticar (sim, porque não íamos estar a falar de dinheiro no frente-a-frente...).

## LUZES, AÇÃO

**ESTA** situação modificou-se com o aumento de notoriedade do nosso mercado, a chegada de novos concorrentes e o alargamento do âmbito da atividade das consultoras.

A euforia do “capitalismo popular” e, no nosso pequeno mundo, do negócio centrado numa principiante Comunicação Financeira de operações pontuais, terminou abruptamente com o episódio do “gato por lebre” (o então primeiro-ministro Aníbal Cavaco Silva alertou, na TV, os pequenos investidores de que “podem estar a comprar gato por lebre”) e o “crash” bolsista de 1987.

Nesse momento tinha em carteira várias futuras OPV's (mas não ações...) - a mais interessante das quais a do próprio jornal Expresso -, mas as condições de mercado alteraram-se substancialmente. E, acrescento em abono da verdade, já me estava a fazer confusão a partilha desse segmento de mercado com vários recém-chegados concorrentes.

Quando iniciei a minha carreira de consultor e aproveitando a convivência com quadros da Publicidade, fui-lhes pedindo informações sobre fontes que me ajudassem a conhecer melhor o Marketing, as suas várias disciplinas, práticas e tendências. Convém ter presente a circunstância de que o acesso generalizado e instantâneo à informação e ao conhecimento é fenómeno já do séc. XXI.

Foi assim que “encontrei” o “posicionamento”, a “unique selling proposition”, o “marketing de guerrilha”, a “vantagem competitiva” e outros conceitos críticos para o exercício da gestão, por mais modesta que seja a empresa. As leituras de Al Ries, por exemplo, influenciaram-me muito e foi isso que me levou, muito mais tarde, a chagar uma editora para produzir a versão em português de “A Queda da Publicidade e a Ascensão das Relações Públicas”, que eu traduzi e prefaciei com o seguinte texto:

***Tempo, meios e oportunidades  
para construir o palco***

*O cemitério das Relações Públicas está cheio de lápides a dizer “aqui jaz a assessoria mediática do produto X”. Será que a disciplina da assessoria mediática não funciona bem com a comunicação de produto? A resposta não é simples e, como muitas vezes sucede com as questões difíceis, poucos se mostram dispostos a enfrentar o problema.*

*Analiseemos o mercado português de RP. Existe uma linha divisória quase perfeita entre o grupo das firmas que oferecem serviços de mediatização de produto, como se a reacção dos media à comunicação de produto fosse idêntica à comunicação institucional, e o grupo das firmas que, de forma mais ou menos evidente, apenas se dedicam à comunicação institucional.*

*As primeiras são, provavelmente, as principais responsáveis por sucessivos mal-entendidos e permanentes frustrações da parte daqueles que, nas empresas, procuram um método “económico” de promover os seus produtos. Sobre as segundas não cairá o ónus do descrédito, mas faltará coragem, tempo ou aplicação – ou a conjugação dos três vectores – para aprofundarem o mercado potencial. (No caso da empresa que dirijo, substitui mesmo a expressão*

*“agência de comunicação” por “consultores de marketing institucional” de forma a evitar ser chamado a briefings cujo principal objectivo é substituir a publicidade por press releases publicitários – que fiquem mais baratos do que a compra de media).*

*Será uma fatalidade esta relação equívoca das RP com o produto? Não é, de maneira nenhuma. Mas, para que o impasse seja ultrapassado, precisamos de convencer os gestores de marketing que o que está em causa não é o produto mas a marca e que, enquanto a marca não tiver conquistado (com ingredientes institucionais ou de personalização ou de outro tipo de protagonismo mediático) um espaço no palco dos media não há assessoria de imprensa de produto que não acabe, mais cedo do que tarde, no cemitério das Relações Públicas.*

*Trata-se de uma tarefa complicada com uma taxa de concretização muito baixa (estou a falar na tarefa de convencer os gestores de marketing e não nos resultados da assessoria mediática da marca...). Anos e anos de formação e de prática em que a publicidade é a menina bonita do marketing e as RP as parentes pobres não ajudam o nosso desiderato.*

*Al Ries e a sua filha Laura trazem-nos, em “A Queda da Publicidade e a Ascensão das Relações Públicas”, argumentos de peso que podem convencer mais alguns.*

*Em 1986, transferi-me da informação para a comunicação. Aqui chegado, pedi ao director de uma agência de publicidade que me indicasse algumas leituras actualizadas. Ele foi entusiástico: o livro sobre marketing e publicidade que mais marca o nosso tempo chama-se “Positioning: The Battle for Your Mind”. A obra de Al Ries e Jack Trout (ainda recentemente reeditada) constitui, de facto, uma referência para a comunicação moderna. Fiquei muito marcado por ela e tenho procurado acompanhar os escritos e outros tipos de intervenções dos seus autores. A Al Ries devo, ainda, uma apreensão precoce do branding, uma disciplina*

*do marketing que tem vindo a merecer um crescente reconhecimento, assim como um conjunto de análises frias e contra a corrente acerca do marketing virtual, num momento em que outros pensavam que a Internet e as dot.com tudo iriam mudar.*

*Vítima do pragmatismo e da simplicidade dos seus raciocínios, Al Ries parece, por vezes, um pregador no deserto. As suas reflexões chocam contra modas e modelos, contra estereótipos há muito consolidados numa das comunidades mais conversadoras – a do marketing.*

*Mesmo assim, creio que Al Ries nunca terá ido tão longe como em “A Queda da Publicidade e a Ascensão das RP”. Nesta obra desfaz, sem contemplações, alguns mitos da função da publicidade, ao mesmo tempo que pede às Relações Públicas que assumam um novo papel no branding.*

*É uma tese corajosa, por vezes excessiva, sempre vigorosamente defendida com casos evidentes e argumentos sólidos.*

*Aquando do seu lançamento, nos Estados Unidos, este livro provocou grande hostilidade na comunidade publicitária e algum desconforto no mundo das RP. Trata-se, no entanto, de um documento essencial para todos os que estão abertos a novas maneiras de pensar o marketing e a criação da marca.*

*O cemitério das Relações Públicas está cheio de lápides a dizer “aqui jaz a assessoria mediática do produto X”. Será que a disciplina da assessoria mediática não funciona bem com a comunicação de produto? A resposta, afinal, é simples: se o produto pertence a uma marca que está no palco mediático, as RP funcionam; se o produto pertence a uma marca que não está no palco mediático, as RP não funcionam.*

*O objectivo central das RP é criar e desenvolver palcos (mediáticos ou não), isto é, locais, momentos, conceitos, oportunidades que nos ajudem a transformar a ignorância em conhecimento, a apatia em interesse, o preconceito em aceitação, a hostilidade em compreensão.*

*Este modelo de trabalho tanto funciona com institui-*

*ções, como com personalidades, empresas, produtos ou serviços. A essência não está na instituição, na personalidade, na empresa, no produto ou no serviço, mas na marca – institucional, pessoal, empresarial, de produto, de serviço. A marca tem palco (construído pelas RP) e a mediatização das suas iniciativas (ou produtos, etc.) está garantida ou não tem palco e o melhor mesmo é começar por aí.*

*Poucas marcas nascerão em cima de um palco. Para quase todas as marcas, temos de saber criar o palco de que elas necessitam para ter visibilidade. Se estamos a pensar especificamente nos media, é difícil utilizar elementos de génese publicitária para lançar os alicerces desse palco.*

*É por estas razões que as RP, quando chamadas ao branding, apelam a referências institucionais e a protagonismos pessoais. As instituições e as pessoas atraem mais o interesse mediático do que a generalidade dos produtos.*

*De igual modo, funcionam melhor com categorias do que com produtos. Consequência: as RP são particularmente eficazes para produtos inovadores, isto é, criadores de novas categorias.*

*Só gerindo bem as referências institucionais, os protagonismos pessoais e os lançamentos de produtos inovadores, se consegue que a marca conquiste o almejado palco mediático. E apenas concretizada esta conquista se pode projectar uma assessoria mediática de produto.*

*No seu livro dos anos 80, Al Ries definia o posicionamento como a posição da marca na mente do público, sem a qual a marca (com as suas forças e fraquezas e em função da categoria e dos concorrentes) não existiria. O que as RP, para cumprimento da sua missão de assessoria mediática de produtos, exigem hoje são meios, tempo e oportunidades para definir a posição mediática da marca.*



O conceito que mais influenciou o desenvolvimento do meu negócio foi, todavia, a arquitetura relacionada com a “categoria” e aquela ideia de que mais vale ter imagem forte e posição dominante num segmento de mercado, por minúsculo que seja, do que estar misturado, indefinido, num mercado mais largo mas partilhado por outras ofertas aparentemente iguais.

Por isso, durante os primeiros anos, a LPM apenas “vendeu” Assessoria Mediática – embora, na realidade, prestasse outros serviços em concorrência com várias “famílias” do Marketing. E, quando identifiquei a oportunidade do novo mercado de capitais (e tive a sorte de poder apresentar a credencial da 1.<sup>a</sup> privatização), a nossa oferta concentrou-se, como já referi, na Comunicação Financeira. Até ao momento em que passámos a ser mais um entre vários aparentemente idênticos.

Partimos, então, para a oferta de Programas Integrados de Comunicação. No virar da página dos anos 80, a LPM já tinha uma equipa de profissionais com experiência e contava com a vantagem competitiva que lhe advinha de ser considerada a fundadora da categoria Conselho em Comunicação.

Era, por isso, legítimo e natural que nos considerássemos em condições de oferecer uma carteira de outros serviços de PR para além da Assessoria Mediática.

É exemplo dos resultados dessa estratégia a campanha “Leite é Juventude”, feita em colaboração com a FCB, patrocinada pelas organizações dos produtores portugueses de leite e, efetivamente, supervisionada pela Tetra Pak, no tempo em que esta empresa tinha como diretora de Comunicação a profissional precursora Teresa Presas.

Eu próprio, que costumo ser o maior crítico do meu trabalho, fiquei muito entusiasmado com os resultados do programa. E não consegui escondê-lo.

O líder do Grupo FCB, Paulo de Abreu, tinha-se entretanto tornado num evangelista da Comunicação Institucional prova-

velmente porque se apercebia que esta disciplina do Marketing apresentava algumas potencialidades que escapavam à Comunicação Publicitária.

Por isso, resolveu, num belo dia, juntar os quadros dirigentes do grupo na sede da “holding” – um escritório de “banqueiro” que parecia uma galeria de arte – na Avenida da Liberdade, do lado oposto aos escritórios da agência FCB Portugal, para que eu lhes apresentasse resultados dos meus esforços de Assessoria de Imprensa.

Lá levei o “power point” da ordem – é justo reconhecer que, naquela época, o “power point” era uma cena moderna. E não resisti a fazer uma gabarolice da qual ainda hoje me envergonho.

Nuns slides apresentava o montante investido em Publicidade. Deviam ser milhões... E referia os resultados de maneira displicente – uns anúncios passados nos intervalos dos programas quando as pessoas tinham ido fumar um cigarrinho à varanda.

Noutros slides apresentava o montante investido em Assessoria de Imprensa. Uns amendoins dos mais baratinhos. E os resultados obtidos: longas peças nos telejornais, daquelas que os espetadores veem com atenção, manchetes do Correio da Manhã, daquelas que levam as pessoas a comprar o jornal, etc. e tal.

Lá arranjei mais uns amigos. O próprio Paulo de Abreu ficou atônito com a minha diplomacia.

Do mesmo modo, em colaboração com a Publicis, que tinha, entretanto, absorvido a “velhinha” Ciesa NCK, assegurámos a comunicação de lançamento, em 1993, de Lisboa Capital da Cultura, sob a presidência de Vítor Constâncio, enquanto esta entidade, que devia viver 1 ano, não criou a sua própria estrutura de pessoal ansioso de ser funcionário do Estado.

Em 1996, fomos convidados a entrar no concurso de agências de comunicação da futura Expo’98. Havia dois problemas. O primeiro: tínhamos por princípio não ir a concursos. O segundo:

o então responsável (entre outros pelouros) pelo Marketing da Exposição Internacional, António Mega Ferreira, tinha sido meu camarada na ANOP e as nossas relações desse tempo, embora de admiração profissional, não tinham sido as melhores.

Pelo sim pelo não, lá fui assistir ao “briefing” coletivo da equipa da Expo. E concluí, como já tinha sentido antes pelo que era publicado, que havia um excesso de euforia – euforia essa que, na minha apreciação, devia ser esvaziada nos 2 anos (de obras, expropriações, derrapagens, contestações) que distavam da inauguração da Exposição. Por isso, fiquei mesmo com vontade de apresentar uma proposta, aliás uma proposta apenas de consultoria, concetual. Mas, como a expetativa era baixa, decidi não perder muito tempo com o assunto.

O briefing foi ao final da manhã. Regressei ao escritório e saltei o almoço para escrever a proposta a tempo de a deixar pronta antes das reuniões da tarde. Ao final do dia estava entregue no cliente – duas ou três semanas antes do prazo dado aos concorrentes. Fomos contratados.

O dossiê de inauguração da Casa da Música foi-nos entregue, em 2005, por uma entidade com o curioso nome de “Comissão Liquidatória”, presidida por Fernando Couto dos Santos, um político com competências de gestão que procurava levar a nau a bom porto apesar das tempestades que a rodeavam.

Neste caso, desafiavam-nos a criar “goodwill” para um equipamento que, tendo derrapado nos custos e nos prazos, era tido como um “elefante branco”, um “não-querido” da opinião pública da cidade.

Destacámos uma equipa muito experiente de trabalho no meio político para inverter a situação, contactando, uma a uma e com luvas de pelica, as partes interessadas mais relevantes.

Vivia-se um período de mudança dos atores políticos com a recente eleição de José Sócrates (PS). Recordo-me de ter passado uma viagem de regresso a Lisboa ao telefone (intermitentemente) com o gabinete do novo primeiro-ministro, que se achava um

super-homem, para conseguir garantir a sua presença na inauguração, apesar de a coisa decorrer no “território” de Rui Rio (PSD).

A inauguração teve, aliás, um episódio que considero dos mais divertidos da história da LPM e que é bastante elucidativo do caráter efêmero do que fazemos.

Havia que concretizar a prática de a personalidade que presidia à inauguração, o Presidente Jorge Sampaio, descerrar uma placa alusiva ao ato. E havia o obstáculo do arquiteto autor do projeto, o holandês Rem Koolhaas, que entendia, porventura em coerência com a estética do equipamento, que essa lápide devia ser afixada algures em zona meio escondida junto a um bengaleiro. E havia o sentido protocolar da equipa de produção que entendia, com razoabilidade, que a placa deveria estar em local destacado, numa zona nobre, onde fosse possível acolher o essencial dos convidados.

Como se resolveu o problema? Com um golpe de magia – e tiro o chapéu a quem teve a ideia (terei sido eu?). No átrio principal, o Presidente Sampaio descerrou a bandeira nacional e tornou visível a placa alusiva ao ato. No final da cerimónia, sem que ninguém estivesse a ver, a produção apagou as luzes do projetor. A placa física propriamente dita deve estar, ainda hoje, no tal local indicado pelo arquiteto.

Outra operação que se inscreve na história da LPM é o trabalho relacionado com o Censur 2001. A nossa consultora tinha a seu cargo a Comunicação do INE – Instituto Nacional de Estatística, incluindo os serviços de gabinete de imprensa, num trabalho que teve o mérito de projetar uma imagem de credibilidade e de relevância da instituição então reestruturada por Manuel José Vilarés. O recenseamento demográfico, pela sua dimensão e importância, foi o culminar desse processo.

A nossa primeira experiência de perfil alto no segmento dos produtos de grande consumo foi o programa de Comunicação de-

envolvido, sob a supervisão de Clara Moura Guedes, a exigente gestora da Mars Portugal, para as marcas Pedigree Pal e Whiskas com o fito de levar as grandes superfícies da distribuição moderna a “promover” a “pet food” da jardinagem para a zona alimentar. E o primeiro programa importante na área da Saúde decorreu com a Solvay Farma, uma companhia farmacêutica que foi tendo sucessivos donos e consequentes denominações, para a qual criámos, em vários anos, uma operação mediática de valorização das consequências dos surtos gripais e consequente vantagens na vacinação.

Procurávamos empregar recursos então inéditos para explorar a abertura dos Media às marcas e, para o conseguir, estivemos envolvidos na vinda a Portugal, para operações de Public Relations, do super-campeão olímpico Mark Spitz (sob o patrocínio de Le Coq Sportif), e do génio futebolístico Pelé, este para o lançamento do MasterCard do Banco Totta, então ainda português e presidido pelo discreto Alípio Dias.

Estes casos não constituem exceção. Pelo contrário, o aumento da notoriedade da LPM fez com que nos batessem à porta clientes que podemos classificar como grandes comunicadores.

À semelhança do que ocorrera, muitos anos antes, com a Publicidade, os agentes económicos de perfil alto começaram a fazer o “outsourcing” dos serviços de Comunicação Institucional e a LPM, como outras consultoras, começou a ter uma carteira de clientes com mais referências sonantes da comunicação empresarial.

A par destes movimentos, o sistema mediático sofria profundas transformações: nasciam as televisões privadas, novas rádios, revistas e jornais e os já existentes aumentavam a paginação e multiplicavam os cadernos. A Publicidade pagava tudo. As assessorias de Comunicação ajudavam a enchê-los. O nosso mercado explodia.

Chega o momento em que começo a sentir que “crescemos para o lado”. Que, embora aumentando o número de clientes e os

valores faturados, para que isso ocorra temos de contratar mais colaboradores e pagar-lhes mais para os atrair, sendo que, passando o tempo em novas correrias e assumindo cada vez mais riscos, ganhamos, afinal, o mesmo – ou menos.

É coisa que pode fazer bem ao ego e alimentar a ignorância dos jornais do “trade” (“estamos a crescer”), mas não faz bem nem à saúde nem à bolsa.

## STAIRWAY TO HEAVEN

**EM 1990**, tomei uma das decisões mais consequentes da história da LPM: deixámos de considerar prioritário o ultrapovoado mercado empresarial – ser o principal concorrente de mim próprio já é bastante cansativo – e apontámos baterias ao ainda por definir segmento de mercado dos Grupos de Interesses.

Com isso procurávamos fugir à regra número 1 dos mercados ultrapovoados – é o cliente quem faz o preço. Estávamos, no entanto, a trocar a certeza da existência de uma enorme procura pela incerteza de um segmento de mercado que faltava definir.

Seja como for, começámos a sinalizar que queríamos trabalhar com associações, lóbis e outras instituições.

Havia uma segunda razão, para além do ultrapovoamento da oferta, para esse novo foco. Com o tempo tínhamos percebido que a importância de um cliente para uma consultora não se mede pela sua dimensão nem pela dimensão do seu orçamento de Comunicação.

Já tínhamos em carteira companhias e marcas de grande relevo e com elevadíssimos orçamentos de Comunicação, mas que continuavam a canalizar a quase totalidade dos seus esforços para a Publicidade, considerando os serviços que nos contratavam como complementares ou, mesmo, residuais.



Em contrapartida, clientes havia, com orçamentos de Comunicação muito inferiores, que valorizavam as disciplinas das PR de tal forma que canalizavam para elas todos os recursos disponíveis e para os quais, consequentemente, a consultora de Comunicação era um parceiro crítico.

O que era importante, à luz desta nossa apreciação, não era a dimensão do orçamento de Comunicação do cliente, mas, isso sim, a relevância dada à disciplina de Public Relations.

Desse período, o cliente mais importante para a nossa nova estratégia de mercado – e, simultaneamente, aquele que mais marcou a própria imagem da LPM – foi a ANF – Associação Nacional das Farmácias, numa colaboração que se iniciou ainda nos anos noventa.

Durante mais de uma década, estivemos na primeira linha das iniciativas daquele que foi considerado “o lóbi mais poderoso”, temido pelo poder político, dizia-se que “derrubava” ministros, antipático para a opinião publicada e mentor da modernização exemplar de um relevante setor de pequenas e médias empresas que se tornou no modelo do nosso Sistema de Saúde.

De entre as várias iniciativas em que estivemos envolvidos, há uma que merece ser guardada na memória da história das PR em Portugal: o programa KIT de troca de seringas, lançado em outubro de 1993 (“Diz não a uma seringa em segunda mão”).

Foi possível conceber, desenvolver, mobilizar e financiar um programa de grande interesse cívico que teve um acolhimento assinalável: 1 milhão de seringas trocadas nos primeiros 6 meses (e assim continuou até que um qualquer ministro da Saúde, hostil à ANF, decidiu suspendê-lo).

Mesmo agora, à distância de duas décadas, será possível imaginar o ambiente de reuniões em que se explicava aos coitados dos associados da ANF que os toxicodependentes passariam a frequentar as suas farmácias para entregarem seringas potencialmente infetadas com o vírus da Sida.

O Programa KIT foi, pelo menos no período de preparação e lançamento, um projeto de elevada sensibilidade e em que a gestão dos riscos era uma componente crítica. Prepararam-se materiais de apoio de grande valor técnico e organizaram-se ações de mobilização que produziram excelentes resultados (cerca de 90% das farmácias nacionais aderiram ao projeto). Tal foi possível, em parte substancial, pela perseverança e competência do então responsável pela Comunicação da ANF, Luís Matias, um farmacêutico de formação que entretanto se veio a dedicar à sua profissão à frente de uma farmácia comunitária.

Outro grande momento da história do nosso envolvimento com o setor das Farmácias foi o programa Farma 2000, que visava convencer os farmacêuticos a trabalharem em rede.

Neste segundo decénio do séc. XXI talvez não se aprecie devidamente a importância de, ainda no século passado, agregar as cerca de 2.500 farmácias de todo o País (que eram – e são – estabelecimentos autónomos de proprietários diferentes) numa única rede de transmissão de dados, podendo assim partilhar dados, centralizar a faturação ao Estado e recorrer a diversos serviços.

Foi o próprio presidente da ANF, João Cordeiro, que é uma “máquina”, quem dirigiu esse projeto. Com ele e com o seu braço-direito operacional de então, Fernando Costa Freire, andei pelas várias regiões em sessões com farmacêuticos procurando explicar-lhes as vantagens do sistema e o seu funcionamento.

No plano do relacionamento institucional da ANF com o poder político, que sempre foi muito complexo, o momento mais dramático ocorreu na manhã de 12 de março de 2005, quando da tomada de posse do Governo de José Sócrates.

Alguns episódios do passado recente, nomeadamente o das chamadas “farmácias sociais” (criação de uma rede alternativa às farmácias de comunidade a partir de instituições do 3.º setor e, portanto, com melhores condições fiscais e sociais), tinham

provocado estragos consideráveis no relacionamento entre a ANF e socialistas da “ala mais à esquerda”, mas, em plena campanha da “maioria absoluta”, João Cordeiro foi abordado pelo PS no sentido de lhe dizer “no hard feelings”, sendo-lhe mesmo referido que o futuro ministro da Saúde poderia ser António José Seguro (casado com uma proprietária de farmácia e que era então diretora da ANF).

Foi, pois, com surpresa que recebi um primeiro SMS chamando-me a atenção para a declaração de guerra de Sócrates às farmácias. Estava na Península de Tróia, a mexer-me depois de um período intenso de trabalho exatamente associado à campanha do Partido Socialista e tinha trocado o visionamento da cerimónia do Palácio da Ajuda (seca!) por uma caminhada na praia. A direcção da ANF estava no Maputo, num encontro dos farmacêuticos de língua portuguesa, e mesmo antes de conseguir regressar a casa, já tinha gasto a bateria do telemóvel.

Foi o início de um período muito difícil. O acordo entre o Governo socialista e a ANF, mesmo assim um acordo hipócrita, só veio a ser fechado 24 meses mais tarde.

Na noite de 13 de março de 2007, estava em Alvalade a ver o Sporting - Bolton Wanderers para a Taça UEFA, quando me liga o primeiro-ministro. Sei que o barulho do futebol não me deixará ouvi-lo ao telefone e, por isso, penso em devolver a chamada mais tarde. Há, no entanto, uma insistência e, apesar da incerteza no resultado (o golo da tranquilidade foi marcado pelo inesperado Pereirinha aos 85') desço para os corredores do estádio.

Faltam 4 pontos para fechar o acordo - é-me dito. E é-me explicado quais são as matérias que estão em causa. Duas são “peanuts”. Quanto às outras duas, sendo muito relevantes, afigura-se-me evidente qual é a crítica para os interesses da ANF. Sugiro então um acordo a medias - a ANF aceitará as versões do Ministério da Saúde para dois dos pontos e o Ministério da Saúde aceitará as versões da ANF para os outros dois pontos.

Tendo ganho o assentimento, remeto a posição da ANF – feita já por uma via institucional – para o início da manhã seguinte. E à tarde lá estava toda a gente a trocar sorrisos moderados no auditório do Parque Júlio de Matos e a assinar o “Compromisso para a Saúde”.

Outro cliente estratégico desse período da LPM foi a Associação Turismo de Lisboa (ATL), entidade em relação à qual o meu primeiro contributo relevante foi ter integrado a equipa que elaborou o fundamental Plano de Marketing Turístico Internacional da Cidade de Lisboa 2002-2006. Sendo embora igualmente um grupo de interesses, o exercício da ATL assenta num posicionamento oposto ao da ANF – consenso em vez de combate, compromisso em vez de ruptura, discrição em vez de protagonismo.

A ATL tem por missão a promoção de Lisboa enquanto destino turístico e agrupa, num total de mais de 700 membros, quase todos os agentes direta ou indiretamente relacionados com aquela indústria e esta cidade.

É caso único neste país “público”: uma entidade não pública, com maioria de financiamento privado, a desempenhar um trabalho que costumamos associar ao Estado e às autarquias. Aliás, é comum ver-se o marketing do Turismo de Lisboa ser associado à Câmara Municipal (à qual uma publicação especializada atribuiu, em 2014, o prémio de melhor autarquia do Turismo... certamente por não ter competências nesta área), assim como é comum assistir-se a membros do Governo tentarem colher os louros públicos dos resultados obtidos pela ATL – perante o discreto sorriso do verdadeiro responsável, o diretor-geral (e agora presidente da Região de Turismo de Lisboa), Vítor Costa.

O projeto da ATL proporcionou à LPM, entre outros méritos, uma experiência única: uma operação de Public Relations regular prestada em vários mercados. De facto, o Turismo de Lisboa definiu, logo no plano de marketing de 2002, que a disciplina de Assessoria Mediática constituía a ferramenta essencial para a promoção internacional da Marca.

Na época, e assim continuámos até muito recentemente, os fundos disponibilizados às várias entidades do Estado para o Marketing internacional eram, quase na totalidade, canalizados para campanhas de Publicidade. Eram campanhas atrás de campanhas de posicionamento – aliás, o posicionamento mudava sempre que mudava o partido eleito para nos governar (e mudava a respetiva agência de Publicidade). Tivemos muito dinheiro destinado ao Turismo gasto na promoção de egos pessoais.

A ATL, porque é escrutinada por uma maioria de associados que são empresas privadas que operam no mercado real do Turismo (e não no mercado virtual da Política), deliberou, desde o início da sua atividade, utilizar os escassos fundos em iniciativas que produzissem resultados imediatos e palpáveis na mediatização do destino.

E, contando com a expertise da LPM, decidiu selecionar um conjunto de consultoras de Comunicação sediadas nos principais mercados emissores. Depois de um trabalho preparatório de pré-seleção, lá parti para as principais cidades europeias, a fim de ajudar a ATL, representada nessa missão pela diretora executiva, Paula Oliveira, a identificar os seus parceiros locais.

Foi um curioso conjunto de experiências, sobretudo vistas agora, num momento em que Lisboa “está na moda” e se afirmou como uma das principais Marcas territoriais da Europa. É que optámos por agências secundárias (embora com potencial) dos respetivos mercados a fim de que a nossa conta, que estava associada a um orçamento limitado, pudesse ser considerada de relevância e envolvesse os principais quadros dirigentes. Estávamos a contar, naturalmente, com a competência e a disponibilidade da nossa equipa destacada para o projeto, liderada por Isabel Carriço, por sinal a colaboradora mais antiga da LPM e uma das assessoras de imprensa mais reconhecidas no mercado.

A fileira do Turismo reparou no trabalho da ATL e, na primeira década do séc. XXI, a LPM era percebida como a grande

especialista do Marketing Territorial e teve (a consultora mãe e associadas) contratos, simultâneos ou sucessivos, com os organismos titulares do Turismo de Portugal, do Estoril, Sintra, Algarve, Madeira, Açores, Alentejo, Norte e com vários municípios e associações regionais. O Portugal de lés-a-lés.

Foi uma época em que quem olhasse para as listas de faturação da LPM concluiria que só conhecíamos a primeira letra do alfabeto. Fazíamos uns 80% das vendas com associações. Gera-se mesmo um fenómeno de identificação do mensageiro com os grupos de interesses que representava. Em dezembro de 2004, uma “news magazine” publica um perfil sobre mim com o título “Lóbista profissional”.

## FLY WITH ME

**ISTO** de trabalhar com clientes institucionais, mais do que no mundo empresarial, leva o consultor a uma relação próxima com os agentes políticos. E relações, como é sabido, geram oportunidades.

Já nos governos de Aníbal Cavaco Silva tinha sido chamado a trabalhar em alguns projetos de cariz político, desde o cinzento plano de reestruturação dos Portos até ao mais exposto plano de adaptação da RTP ao novo mercado competitivo.

Com a mudança de orientação partidária do Governo, rescindi por minha iniciativa o contrato com a RTP (que era então o contrato financeiramente mais relevante da LPM), num movimento bem revelador da minha ingenuidade empresarial. Um par de anos antes tinha colaborado com Francisco Balsemão e Luís Vasconcelos nas Public Relations do “Projeto SIC” de candidatura a uma licença de TV privada.

Aquele tipo de intervenção veio, no entanto, a ter continuidade nos governos de António Guterres, quando a LPM foi chamada a conceber e produzir eventos institucionais geralmente relacionados com as Obras Públicas.

Entre amigos, costumava dizer que tinha “inaugurado” a auto estrada do Algarve 3 ou 4 vezes, porque era certo e sabido que, to-

dos os anos, antes da época de férias, se fazia um evento relacionado com aquele equipamento: ou mais um troço que se abria ao trânsito ou mais uma adjudicação que se assinava. Quando finalmente se abriu todo o trajeto à circulação, não foi possível fazer a tradicional cerimónia oficial porque uns dias antes tinha, infelizmente, falecido um operário da obra em finalizações.

Outro dos chamados “projetos nacionais” que nos acompanhou durante vários anos, e sob formas diferentes, foi o do “novo” Aeroporto Internacional de Lisboa. Primeiro, em 1998, ajudei João Soares, presidente da Câmara Municipal de Lisboa, a mediatizar um lóbi contra o encerramento da Portela – era ministro João Cravinho. Depois, já com Jorge Coelho como titular das Obras Públicas, ajudei a fazer uma alteração no posicionamento da autarquia e a LPM aparece a produzir um mega-evento político na Ota, com o primeiro-ministro António Guterres. Ainda guardo a cassette de um filme que produzimos com a simulação de aviões a levantar voo do futuro aeroporto da Ota, imagens essas que abriram os telejornais desse dia.

Anos mais tarde, é-me pedido para apoiar um outro ministro da mesma pasta, Mário Lino, no seu desígnio de conseguir, finalmente, concretizar o projeto da Ota. Foi um trabalho que não produziu os resultados pretendidos – isto escrito assim para ser simpático comigo próprio – e acabei, no início de 2008, a preparar e a mediatizar uma estratégia alternativa: a nova localização em Alcochete em instalações militares.

Todos estes movimentos (Portela + 1, Ota, Alcochete) estavam baseados em sólidos estudos de especialistas. E aqueles que a eles se opunham também apresentavam sólidos estudos de (provavelmente outros) especialistas.

Final, a “crise da Troika” retirou ao país a capacidade de fazer grandes investimentos públicos (ou, consoante as narrativas, demonstrou que os mesmos não eram sustentáveis) e chegou-se à conclusão que a Portela tem uma capacidade de acolher aeronaves.



ves e passageiros muito superior às apontadas nesses estudos. E ainda falam do “spin”.

Seja como for, a LPM lá continua a levantar voo – desta feita contratada pela empresa que veio a comprar a concessionária dos aeroportos nacionais.

No Conselho em Comunicação como na tropa, a antiguidade é um posto. No momento de contratar uma equipa para determinado dossiê é vantajoso que, além das competências genéricas de PR, a mesma apresente experiências específicas adquiridas em projetos idênticos passados. Isso é verdade para o caso do Aeroporto Internacional de Lisboa, como se viu atrás, mas foi-o igualmente relevante para muitos outros clientes. O exemplo mais evidente desta vantagem ocorreu com o marketing de lançamento dos centros comerciais.

No final dos anos 80, a LPM adquiriu alguns conhecimentos da fileira dos “shoppings” com o contrato do Amoreiras. Mais tarde, fomos envolvidos no primeiro projeto de imobiliário comercial da Sonae, o centro comercial de Gaia. Daí em diante estivemos associados aos arranques dos seus congéneres do mesmo grupo, incluindo o maior de todos, o Centro Colombo.

Era um trabalho muito complexo: incluía participar na estratégia de relacionamento com os próprios lojistas, numa atmosfera de alguma tensão, com os “vizinhos”, incluindo entidades políticas e associativas de proximidade, e com os jornalistas – num momento relativamente prolongado em que o futuro “shopping”, por estar em obra, só dava chatices.

A nossa principal preocupação era manter um clima de diálogo e simpatia com as partes interessadas, ao mesmo tempo que procurávamos arrefecer a justificada atenção dos media, gerindo com parcimónia um fluxo comunicacional que queríamos pouco estimulante.

A estratégia alterava-se radicalmente com o aproximar da data de abertura do empreendimento – quando era suposto terem-se con-

cluído as fases mais prejudiciais da obra: nessa altura tínhamos de saber criar expectativa, de espoletar o interesse do sistema mediático. O objetivo era transformar a abertura do novo centro comercial num evento público de perfil alto a nível regional ou nacional.

Isto parece evidente e fazível se tudo decorrer consoante o planeado. Os problemas surgiam, no entanto, quando se iniciava a segunda fase do plano, elevando o perfil do equipamento, e as obras se tinham atrasado de tal forma que se misturava a “gestão marketing” com a “gestão crise”.

Isso acabava por ocorrer, como rapidamente concluímos, em todos os “shoppings” e, a certa altura, chegámos a considerar que uma ou outra pequena polémica era, no fim do dia, uma achega importante para a aceleração da taxa de notoriedade. Desde que mantida sob controlo.

Todavia, no caso do Colombo, que era, de longe, o maior do género até então promovido pela Sonae, registou-se um espetacular incidente no exterior (desabou, felizmente sem consequências humanas, uma rua acabada de construir de acesso ao centro), umas semanas antes da inauguração, e isso despertou uma corrente desfavorável nos media que foi muito difícil de controlar.

O centro foi pré-inaugurado perante uns 10 mil convidados que, vestidos a rigor, tiveram de saltar poças de água e evitar inundações, subir pelas escadas rolantes ainda inoperacionais, e partilhar um enorme e bem fornecido serviço de “catering” “temperado” com o pó em suspensão das obras por acabar.

Na porta VIP, Belmiro de Azevedo e os principais dirigentes da Sonae aguardavam com visível impaciência pela chegada do Presidente da República, felizmente atrasado por uns telefonemas discretos para Belém, enquanto os operários e as empregadas da limpeza das centenas de lojistas iam saindo – deixando o rescaldo do trabalho para os dias seguintes.

Para o meu currículo fica o registo de ter sido “apanhado”, no estaleiro da obra, no meio de um cerco levado a cabo por várias au-

toridades policiais à procura de trabalhadores indocumentados. Safei-me.

A nossa colaboração com a Sonae Imobiliária veio a extinguir-se depois da última grande promoção no Continente (o Vasco da Gama) mas a equipa, munida de um currículo ímpar, não deitou fora as galochas e lá transitou para o promotor dos “Forum” e, mais tarde, para o promotor dos Dolce Vita, embora, pela nossa teimosia em praticar preços compensadores, tenhamos abandonado, progressivamente, as atividades de produção de eventos.

Para trás ficaram algumas referências curriculares da LPM que tiveram enorme visibilidade mediática, como a homenagem a Amália com o financiamento do documentário “Estranha história de vida”, numa operação de perfil alto em que juntámos RTP, PT e Valentim de Carvalho, o Dia do Futebol Profissional, em que enchemos o Estádio da Luz para o nosso cliente Gillette, em 1995, e o casamento dos Duques de Bragança, que designámos como “Uma história de amor que fica para a História”.

Sobre esta operação fiz publicar um anúncio em que se perguntava: “Porquê uma equipa laica e republicana num casamento religioso e monárquico?”. Vaidoso.

Mais discretamente estávamos a casar os interesses de autarquias, marcas e instituições com a ficção portuguesa. Foi António Parente, o “boss”, empreendedor e visionário, da NB Produções (depois Plural) e, mais tarde, da SP TV, quem me desafiou para o tema. Em tempos tínhamo-nos cruzado episodicamente nos raros momentos em que a LPM mediatizou programas de TV. Agora, Parente queria introduzir profissionalismo no “concept placement” das suas novelas. Era mais um passo para a estabilidade económica de um setor outrora artesanal e no qual ele tinha introduzido padrões empresariais modernos e competitivos.

A ideia era explicar aos líderes de territórios e de instituições o interesse que tinham em associar-se ao produto dominante da

TV em horário nobre, atraindo visitantes e investidores, aumentando a autoestima das partes interessadas e reforçando o posicionamento das marcas. Não, não se tratava de fazer publicidade no meio das novelas (“product placement”), o clássico marketing de intromissão, mas, isso sim, de aderir ao próprio enredo da ficção com a adoção de fórmulas do marketing de consentimento.

A experiência foi muito interessante e altamente produtiva, mas relativamente rápida – consegui pô-la em prática em apenas três ou quatro novelas. A TVI, que detinha os direitos de transmissão, apressou-se a chamar a si o negócio, infelizmente sem a sensibilidade que um consultor de Public Relations lhe assegurava.

Há, todavia, um projeto que me deixa especialmente orgulhoso em função das recordações a minha adolescência.

Em 2006, a Carris, sob a presidência de José Silva Rodrigues, entregou-nos a conceção e execução da alteração profunda dos seus serviços, tanto de autocarros como de elétricos. Foi assim que nasceu e foi implementada a “Rede 7”.

Apesar das mudanças efetuadas – e que implicavam com hábitos enraizados nos clientes da companhia –, o programa decorreu com a maior tranquilidade e recebeu compreensão generalizada. Tratou-se de uma vitória da comunicação, do esclarecimento e do diálogo.

E eu, que passei meia noite a acompanhar a equipa de supervisão da produção (mudámos as informações das paragens de autocarros e elétricos enquanto Lisboa dormia) tive como prémio poder guardar o primeiro postalete que substituímos: o n.º 908 que, anos a fio, assinalou a paragem dos autocarros 36, 44 (só dias úteis) e 45 no Rossio.

## MARQUETEIRO SEM SOTAQUE

**AS** atividades com entidades associativas e grupos de interesses, a que já fiz menção, levaram-me a conviver com os agentes políticos, quer a nível nacional, quer a nível local, e uma imagem de eficiência e profissionalismo contribuiu para que passássemos a ter solicitações de colaboração noutro segmento de mercado: os programas de comunicação das campanhas eleitorais.

À época não se associava a atividade das consultoras portuguesas ao Marketing Político, muito menos da Esquerda (as consultoras moviam-se no mundo dos negócios e esse mundo era, de acordo com os estereótipos então vigentes, de Direita). No entanto, foi do Partido Socialista que chegaram os convites. Um diário da época, surpreendido ao noticiar o meu envolvimento em campanhas do PS, escolheu como título “Edite recorre ao saber cavaquista”, explicando que “Edite Estrela escolheu um dos gurus da imagem do cavaquismo”. Ser apontado como “cavaquista” em setembro de 1997 (vivíamos a lua de mel do “guterrismo”) não era propriamente um elogio. Daí que a mesma notícia contenha esta frase deliciosa: ‘Quanto às ligações da LPM aos tempos do cavaquismo, Edite Estrela confessa desconhecer-las por completo’.

De facto, devo a Edite Estrela e a Joaquim Raposo os primeiros êxitos autárquicos na área do PS (maioria absoluta em Sintra e

conquista da Amadora à CDU), ambos na noite de 14 de dezembro de 1997, mas, favorecido pelo ciclo político pós-“cavaquismo”, fui averbando outros resultados positivos e ganhando credibilidade como “marqueteiro” partidário.

No inverno de 2004, recebo um telefonema de Jorge Coelho. Se podia ir encontrar-me com ele na tarde desse dia? Certo. Onde? Assembleia da República. Fixe.

Para aqueles que não me conhecem, sou a pessoa mais fácil de contactar em todo o Universo. Não tenho assistente (mas, comodista e prático, tenho motorista...), atendo (ou ligo mais tarde) todas as chamadas identificadas do telemóvel. E digo sempre que sim a tudo o que é bilateral. Enfim, quase sempre. O “não” obriga a perder muito tempo em explicações e justificações.

Lá fui ao Parlamento, sem fazer a mínima das mínimas ideias ao que ia, até um bocado chateado por causa daquela cerimónia do identifica, chama, revista. Detesto polícias e burocratices.

Jorge Coelho recebe-me, com a simpatia habitual, numa das salas do grupo parlamentar do PS. E convida-me para ir trabalhar com ele na próxima campanha eleitoral de José Sócrates. Fiquei muito surpreendido: habitualmente os “marquiteiros” favoritos dos nossos políticos são brasileiros e espanhóis – o que se compreende porque os jornalistas nacionais são deferentes com os estrangeiros e intolerantes com os portugueses. Aqueles “problemas” do “quanto custa” e do “ajuste direto” só entram na agenda mediática quando se trata de consultoras nacionais.

A conversa é muito curta. Adianta-me que já tinha falado com várias personalidades do partido e que nuns casos a LPM tinha merecido palavras elogiosas e noutros não tinha encontrado anticorpos. Eu respondo-lhe que sim. E na hora seguinte definimos qual o âmbito da colaboração, quais os recursos a envolver e o preço.

A 12 de dezembro apresento a proposta de comunicação da campanha. Na capa a expressão “É a credibilidade” e três miniatu-

ras de peças gráficas com o resumo da narrativa: I - Portugal vai ter um rumo, II - A nossa vida vai andar para a frente, III - (Por isso/para isso) vamos votar numa nova maioria. “Temos duas campanhas pela frente - acrescento: A campanha pelo voto dos eleitores e a campanha pelo apoio da opinião publicada”. O documento tem 35 páginas de guião que acabou a ser executado, com exceção da primeira parte (que se guardou na gaveta depois de ter sido desconsiderada em grupos de foco).

Estava assim a iniciar um período de 2 anos de trabalho no Marketing Político cuja visibilidade e resultados ajudaram muito a consolidar a minha imagem de consultor.

Na campanha de José Sócrates, atuámos para ajudar os indecisos a aproximarem-se da nossa proposta e a mobilizar a base eleitoral própria de forma a que este “sindicato” se transformasse em ativismo, assim como atuámos para criar oportunidades de comunicação através dos media que servissem para que a nossa proposta fosse conhecida e percebida. Isto foi feito sem contradições nem discrepâncias nem hesitações num fluxo coerente, crescente e continuado.

A campanha foi exemplar na ótica de um gestor de Comunicação e mais não digo para não ser acusado de autoconvencimento.

Os resultados finais nunca se tinham verificado antes e são dificilmente repetíveis no futuro: o Partido Socialista obteve a maioria absoluta.

Para além do que é habitual ocorrer numa campanha política, que pressupõe um confronto público e mediático incomum no ecossistema empresarial e, mesmo, nas plataformas de interesses (com exceção de lóbis sindicais), no caso da candidatura de Sócrates foi necessário avaliar a propagação adversa de um subconteúdo que procurava germinar nos estereótipos mais retrógrados da sociedade.

Nem as sondagens internas nem os grupos de foco credibilizavam esse rumor, mas a tendência sexual do candidato, inde-

pendentemente da existência ou não de fundamento, foi algo que sempre animou os subterrâneos da comunicação no período pré-eleitoral.

O dia-chave dessa “campanha negra” ocorreu quando um semanário português especializado em escândalos (e pouco credível) chamou à primeira página uma história que teria sido publicada (imaginem-se...) numa folha de couve de uma cidadezinha do interior do Brasil. E, logo por coincidência, esse semanário, sempre ausente das revistas de imprensa das TV, teve, por acaso nessa edição, a capa apresentada no espaço noticioso da manhã da RTP.

Nessa manhã, José Sócrates tinha agendada a presença numa sessão de produção fotográfica. Até aí, as peças de campanha apresentavam o candidato sozinho (num trabalho fotográfico que o retratava invulgarmente descontraído) e seria vantajoso, segundo os consultores da campanha, que a sua imagem de candidatura fosse humanizada com interação entre ele e “pessoas normais”.

Foi Rui Pereira, mais tarde eleito vice-presidente da Câmara Municipal de Sintra, quem mobilizou duas dezenas de voluntários disponíveis para a operação. Não recorremos a bancos de imagem internacionais nem registámos arrependimentos.

A sessão estava a iniciar-se num estúdio em Benfica quando avaliámos, em conversa discreta no café da esquina, o progresso que o tal subconteúdo estava a registar nesse dia. Apesar da presença, Sócrates manteve a estratégia de que nada se fizesse que contribuísse para ampliar a iniciativa dos nossos opositores. As fotos da sessão é que não resultaram bem e, testemunhas frias da sua indignação, traíam o verdadeiro estado de espírito de Sócrates.

Em 2005, ainda não havia os meios de propagação instantânea da canalhice e patifaria de que hoje dispomos e, para que os subconteúdos tivessem impacto significativo, seria necessário que os mesmos fossem considerados credíveis pelos “gatekeep-



ers” do sistema mediático. E, neste caso como em muitos outros do mundo anterior ao Twitter e ao Facebook, prevaleceu a ética profissional dos jornalistas.

Por essa época, especulou-se muito, como se compreenderá, sobre a origem do “rumor”. E, naturalmente, os dedos foram sendo apontados à equipa de marqueteiros que aconselhava e operacionalizava a campanha opositora, a de Pedro Santana Lopes.

Mais tarde vim a manter alguma intimidade profissional com Santana Lopes, numa ocasião em que ele era provedor da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa e a LPM responsável pela sua Comunicação Institucional, e, como se compreenderá, abordámos o assunto. E a conclusão a que cheguei, conhecendo ainda melhor o homem e o político (que já tinha estudado a fundo na condição de “adversário”), é que as campanhas eleitorais, se não forem dirigidas com punhos de aço, podem ganhar dinâmicas próprias que as afastam da vontade e dos princípios dos próprios candidatos.

Com a experiência da campanha e a relação que mantivemos depois de ter tomado posse como primeiro-ministro, fiquei a admirar a capacidade de trabalho, a determinação e a disciplina de atuação de José Sócrates.

É raro encontrar nesta nossa vida de consultores alguém que dê muita importância ao perímetro do nosso trabalho e que, ao mesmo tempo, tenha a humildade – ou o profissionalismo – de se guiar pelas recomendações. Geralmente os que dão importância e percebem a Comunicação consideram-se auto-suficientes – se não mesmo superiores. Aqueles que estão disponíveis para seguir as recomendações fazem-no, a mais das vezes, por falta de competências nestas áreas e os resultados são apenas sofríveis.

Nos idos de oitenta, tinha feito “media consulting” para membros do governo de Cavaco Silva e o que ocorria era que, aquelas pessoas de idades entre 50 e 60 anos, não tinham tido convivência com os Media, pelo menos com os Media modernos. Ora, Sócrates é de uma geração em que a vida política não teria existido se ele não

tivesse tido convivência com os Media. E, mesmo assim, aceitava e estimulava o trabalho dos consultores.

Sócrates tinha disponibilidade e gostava de ser confrontado na fase da preparação da ideia, embora fosse impaciente e, por vezes, irascível na fase da execução (pois, quando as coisas não corriam como planeado). Seja como for, tinha uma determinação invulgar e uma predisposição para abanões e rupturas, para “lançar a bomba atómica”, como lhe ouvi dizer várias vezes perante situações que ele considerava pantanosas.

Em dezembro de 2014, fui visitá-lo à prisão de Évora, estava ele detido preventivamente, e fiquei surpreendido (perplexo mesmo) quando, no meio do ambiente deprimente da sala de visitas, descobri que mantinha a energia e a combatividade que lhe conhecera na residência oficial de S. Bento.

Da campanha de Sócrates, há um pequeno episódio pessoal que vale a pena partilhar para se enquadrar melhor o que me ocorre a seguir. No exato dia em que a campanha oficial se inicia, vou ao Algarve confirmar que a produção estava OK e almoço, na Ilha de Faro, com o meu cliente Jorge Coelho e o adjunto (e antigo camarada da Rádio Comercial) António Capinha.

A dada altura, Coelho sonda-me sobre a disponibilidade de me envolver na eventual futura campanha presidencial de António Guterres. E eu respondo-lhe, com a franqueza que me é habitual, que não estava motivado para esse projeto porque, a fazer alguma campanha presidencial, essa seria de Aníbal Cavaco Silva, cujo mandato como primeiro-ministro coincidiu com uns felizes anos de arranque da minha atividade empresarial.

Uns dias depois, estava em Castelo Branco, para “espionar” o comício da campanha de Pedro Santana Lopes e, como havia idêntica iniciativa da campanha de Sócrates, converso uns minutos com Guterres, numa sala de hotel da cidade, e constato que também ele não se sente especialmente motivado para o “wishful thinking” de Jorge Coelho.

A verdade é que não tinha comigo nenhum dado relativo à eventual candidatura de Cavaco Silva nem fora contactado, formal ou informalmente, por ninguém, nomeadamente pelas pessoas da sua “entourage” com as quais mantinha relações próximas.

E, no entanto, chega o dia em que recebo uma chamada de Alexandre Relvas. A conversa é muito prática: pede-me que apresente proposta para uma campanha presidencial.

Vivia-se o período do tabu e eu, que sou conhecido por não precisar de muitas explicações, não perguntei nem referi o nome do candidato representado (não é que tal fosse preciso). Neste caso, fiz-lhe chegar um documento (a que chamei “Agenda”) com apenas cinco páginas sobre os serviços que a LPM poderia prestar, a equipa, as ideias, e a programação. O preço (igual ao da campanha do PS) seguiu em separado.

Tive direito a uma reunião prévia em casa de Aníbal Cavaco Silva – o que faz sentido porque os nossos anteriores contactos, ao contrário do que ocorrera com José Sócrates, tinham sido sempre em público e superficiais.

Respeitando o máximo sigilo estávamos, em dezembro de 2005, a produzir e mediatizar aquela célebre conferência de Imprensa das bandeiras nacionais no CCB.

Ao contrário do que tinha ocorrido nas campanhas eleitorais em que eu participara anteriormente, a do candidato presidencial não provinha de nenhuma organização partidária (só mais tarde é que integrámos quadros operacionais do PSD, entre os quais os experientes José Luís Fernandes e Diana Ulrich) e o próprio diretor da campanha, embora sendo um gestor competente, estava desligado das atividades e dos ambientes político-partidários. Foi, por isso, a campanha em que o meu envolvimento de consultor foi mais determinante.

Também neste caso definimos um programa de comunicação que visava, essencialmente, alargar a base eleitoral do candidato. Por estranho que tal possa parecer agora, houve uma

significativa base eleitoral comum a Sócrates e a Cavaco. E também neste caso os resultados foram inéditos e difíceis de repetir no futuro (a não ser, claro, que a esquerda se esforce): numa primeira eleição, o candidato da direita foi eleito diretamente à primeira volta.

Aníbal Cavaco Silva manteve sempre comigo uma certa reserva relativamente ao seu pensamento, quer no período de campanha, quer, mais tarde, nas poucas reuniões que tivemos no Palácio de Belém. O sistema de trabalho era, no entanto, muito estimulante: eu tinha de elaborar cenários, narrativas e conteúdos.

Numa primeira fase, eles eram criticados, contestados, postos em cheque – por uma equipa reduzida mas plural. Procedia então a um trabalho de revisão. Nova vaga de críticas. Nova revisão. E assim sucessivamente.

Na realidade só sabia se os meus contributos eram aceites quando os mesmos “estavam no ar”. Nunca havia um “feedback” prévio positivo. Quando as coisas decorriam como tinha concebido e a narrativa, as ações, os “soundbites” eram os meus, aí estava o OK. E lá continuava no mesmo caminho.

Na campanha de Cavaco Silva acabei por ter a missão de, em nome da candidatura, negociar os debates televisivos com aquele pequeno problema de o meu representado não ter vontade de neles participar. E fui eu próprio quem elaborou e propôs o primeiro regulamento que julgo ter sido aprovado consensualmente por estações e candidaturas.

Também me coube fazer a relação com as outras candidaturas (“acertamos no tratamento por senhor professor?” e outras minudências). No final, recrutei para a LPM os assessores de Mário Soares, João Paulo Velez, e de Francisco Louçã, Jorge Costa.

Ao último entreguei-lhe um projeto de Assessoria de Comunicação pro bono, embora parcialmente financiado pelo BES, pró-ativo e organizado para ONG - Organizações Não Governamentais.

Definidas três categorias de ONG, elencámos as mais representativas que não tinham a sua comunicação profissionalizada e convidámo-las a integrar a nossa plataforma – Causas.net.

O dia de reflexão e o eleitoral são de grande ansiedade para o consultor, mesmo para aqueles que, como eu, têm a mania que são frios. No caso de Sócrates, havia a dúvida sobre a dimensão da vitória eleitoral (maioria absoluta?). Cheguei a ir sentar-me, apesar de não ser católico, na Igreja de Santo António, esperando que a sua fama de milagreiro servisse para alguma coisa.

No caso de Cavaco, havia a dúvida sobre se a maioria seria obtida à primeira volta ou se haveria uma segunda volta (a fazer fé na nossa “tracking poll” diária, se as eleições tivessem ocorrido no domingo anterior, depois de uma semana de “convivência” do candidato com símbolos do PSD, não teria havido vitória à primeira volta). Por isso, gastei o meu tempo de expectativa a escrever dois guiões e dois apontamentos para a noite dos resultados (cobrindo ambas as hipóteses), uma experiência tão diabólica que não recomendo a ninguém. Ao reler agora a documentação sobre esses dias reparo que, apesar de tudo, mantive a ironia: o ficheiro com o guião a ser seguido e os apontamentos a usar em caso de haver segunda volta foi batizado de “Projecto de comunicação desnecessário”.

Aliás, o trabalho de Comunicação em campanha eleitoral de impacto nacional, como o que me foi proporcionado pelas duas candidaturas, não se compara com mais nada no mundo das Public Relations.

Durante um determinado período de tempo, que é cada vez mais longo, o nosso candidato – e tudo o que o rodeia – vive num palco criado pelos Media (e, mais recentemente pelos Social Media) e debaixo da luz intensa de holofotes que nunca se apagam. O incidente mais mezinho pode transformar-se numa crise – e, pela regra universal das campanhas, tudo o que pode ser um problema será, de facto, um problema.

O nosso papel é, pois, rodear dos maiores cuidados a preparação da campanha e do candidato, avaliar os riscos e tentar minimizá-los, e, sempre que possível, lançar mensagens simples destinadas a segmentos específicos da massa eleitoral cuja mobilização possa fazer a diferença.

Em função do tipo de projetos em que me fui envolvendo profissionalmente, tornei-me um especialista em Comunicação Sensível (prefiro esta expressão a Comunicação de Crise) e, portanto, em ações de comunicação em que o mais importante não é a avaliação do impacto, mas a abordagem, a sensibilidade, a sofisticação da narrativa.

Ora, numa campanha eleitoral temos de proceder como num projeto de Comunicação Sensível e, ao mesmo tempo, obter impacto – para provocar mobilização. É a quadratura do círculo.

Costumo dizer, com cinismo, resignação e caldos de galinha, que o pior período para lançar uma ideia boa é em campanha eleitoral. Porque os nossos adversários não descansarão enquanto não conseguirem destruir essa ideia. As ideias, principalmente as boas, devem guardar-se na gaveta à espera do dia em que se esteja a governar.

As campanhas “alimentam-se” de imagens em movimento, que testemunhem que a nossa proposta eleitoral está a ser bem acolhida, de “soundbites” expressivos, redondos e, se possível, engraçados e de outros conteúdos com potencialidade viral.

Como escrevi atrás é um período de nu integral do candidato e de tudo o que com ele se relaciona. Por isso, o “marqueteiro”, em particular se for português, tem de ter o máximo cuidado e discrição, evitando tornar-se, ele próprio, num protagonista (a dada altura, o ficcionista Miguel Sousa Tavares chegou a escrever que, se Sócrates não conseguisse a maioria absoluta, a culpa era minha...). Na LPM prevíamos uma multa simbólica para os nossos colaboradores das campanhas que fossem apanhados na TV ou em fotos publicadas.

Em contrapartida, estamos perante programas de Comunicação que “entregam” muito ao consultor. As suas recomendações, as suas ideias, as suas frases povoam os principais espaços dos Media, transmitindo-lhe, ao vivo e a cores, o sentimento do dever cumprido – embora só ele o saiba. Com alguma malícia, em período de campanha criei um jogo pessoal que batizei de “totobite” e que consistia em apurar em quantos telejornais (num máximo de três) era acolhido determinado “soundbite” por nós criado.

Quer no caso de Sócrates quer no de Cavaco, não participei em celebrações das noites eleitorais e nas segundas-feiras seguintes lá estava na LPM, às 9h15, para recuperar os dossiês que se tinham atrasado nas semanas anteriores.

Foi um período intenso de atividades ligadas à política. Deu-se, aliás, a coincidência de, praticamente no mesmo período da campanha de Cavaco, uma equipa da LPM estar envolvida numa campanha, igualmente presidencial, em Cabo Verde e de a minha participação nesse projeto obrigar-me a ir, todas as semanas, à Cidade da Praia. Viajava no domingo à noite, às segundas-feiras trabalhava com a equipa, o candidato e alguns dirigentes locais, e regressava a Lisboa depois do jantar – sempre um longo e delicioso jantar no plateau – a tempo de retomar o trabalho nas presidenciais portuguesas.

Foi uma experiência *sui generis* porque parte importante da Comunicação decorria em crioulo. Na parte final, liberto do compromisso com Cavaco Silva, pude dedicar-me mais a esta campanha e “descobri” que os comícios políticos em Cabo Verde têm mais música e dança do que política – o que me pareceu inteiramente apropriado.

Também por esta época recebi um convite para colaborar num projeto de comunicação em Angola.

Já na minha encarnação de consultor tinha viajado (numa viagem que me deixou boas recordações) por Angola, em 2007, a con-

vite do empresário Helder Bataglia. Tinha ficado curioso acerca daquele mercado e passado a estudar com atenção as propostas de trabalho que me iam chegando. Mas, infelizmente, nenhuma tinha credibilidade.

Até que um dia é-me oferecida a direção de um programa de Marketing Público associado, pelo menos no calendário, às eleições legislativas de setembro de 2008, as primeiras naquele país desde 1992.

O processo de escrutínio da qualificação da LPM foi relativamente complexo. Na fase final, foi-me pedido que partilhasse uma apresentação detalhada do que tinha sido o nosso trabalho com José Sócrates. Havia, no entanto, um problema: embora a apresentação decorresse numa sessão privada, a mesma constituiria uma violação dos deveres de confidencialidade do contrato que nos ligava ao Partido Socialista.

Propus em alternativa que a apresentação fosse feita com base na campanha de Cavaco Silva e lá fui eu, mais uma vez, a Luanda com o “power point” da ordem e uma pasta carregada com memos internos e materiais públicos. Foi uma reunião – um “diálogo” unilateral – de várias horas com o próprio general Helder Kopelika, um seu colaborador que tinha intermediado o processo e uma terceira pessoa que não se apresentou.

O contrato chegou por fim e uma equipa de três colaboradores da LPM foi viver para Luanda durante ano e meio. E eu para lá voei nos primeiros dias de cada mês.

Tornou-se assim pública a nossa presença no mercado angolano, uma presença que tenho sempre alguma dificuldade em explicar. Perguntam-me “e quantas pessoas têm em Angola?”. E eu, que não minto, respondo “ninguém”. É o anticlimax da “lenda”.

Se estou para aí virado lá explico que a LPM também está presente no mercado do Norte (pouco...) e não tem nenhuma equipa lá sediada (embora tenha um escritório – que é uma grande sala de



reuniões - em Gaia). Que não faz sentido entregar os projetos de Angola a quadros deslocados se forem menos qualificados, que as comunicações resolvem, hoje em dia, a maior parte dos assuntos, que o envolvimento das equipas se faz no terreno sempre que tal se justifica.

Enfim, fico sempre a sentir que existe, nesta matéria, uma certa resistência em acreditar naquilo que digo e que, como sucede em Portugal com todos os temas relacionados com Angola, os meus interlocutores, sobretudo se forem jornalistas ou políticos, ficam sempre a achar que tenho algo a esconder. O que é verdade.

E, se a participação nas campanhas eleitorais de Sócrates e Cavaco levou ao aumento do meu perfil público ou, para ser mais preciso, mediático, a minha colaboração com Isabel dos Santos suscita sempre a máxima curiosidade.

## POWER

**EMBORA** combine previamente com os jornalistas, que me procuram para saber factos ou opiniões relacionados com a empreendedora angolana, que a menção de “porta-voz de” (ou “fonte próxima de” ou lá o que quiserem...) não deve ser associada ao meu nome, este lá aparece (às vezes com foto) quando se trata de artigos e reportagens genéricas sobre Isabel dos Santos. E, como raramente aparece em público (como eu a compreendo) e ainda mais raramente produz declarações, muita gente – e nem só jornalistas – me faz perguntas acerca dela.

Também deve ajudar ao despertar dessa curiosidade as circunstâncias de se tratar de uma mulher muito interessante, jovem, inteligente e competente.

Dá-se o caso de não a ter reconhecido na primeira vez que me cruzei com Isabel dos Santos.

Estávamos em Luanda, numa daquelas salas em que se espera para ser recebido ao mais alto nível. Manhã cedo. Fevereiro de 2007. Chega uma mulher, alta, elegante, discreta, com um fato cinzento.

Uma outra pessoa que está no gabinete entrega-lhe um exemplar da revista *Chocolate*, que estava a começar a ser publicada. A senhora elogia a revista, detém-se num anúncio da Unitel e a

conversa parte para os avanços registados na comunicação desta companhia, que se veio a tornar na maior empresa privada angolana.

O tom é entusiástico, empenhado, informado. “Que excelente colaboradora tem a Unitel nesta senhora”, penso eu. E assim continuo a pensar até que a porta se abre, entra o general Helder Kopelipa e diz: “Bom dia, Isabelinha, desculpa o atraso mas apanhei trânsito”.

Com Isabel dos Santos e a sua equipa liderada pelo economista Mário Leite Silva estivemos envolvidos em muitas das operações financeiras mais relevantes dos últimos anos.

Embora a Comunicação Financeira nunca voltasse a ter, no plano global de atuação da LPM, o peso que assumiu nos primeiros anos de atividade, readquiriríamos entretanto as competências específicas. O nosso principal interesse neste setor foi, no período “quente” de 2007 a 2014, o Banco Espírito Santo e Ricardo Salgado.

Foi Paulo Padrão, o diretor de Comunicação do BES, quem me aliciou para o projeto. A LPM mantinha um vínculo contratual com o BCP, “casado” com a OPA deste banco sobre o BPI, mas, embora a oferta ainda não tivesse chegado ao fim, o óbito já tinha sido declarado.

Por isso, pedi ao então diretor de Comunicação do BCP, Paulo Fidalgo, a liberdade de negociarmos novo contrato com um concorrente, explicando-lhe que, embora não pudesse revelar qual era a entidade em causa, não se tratava do BPI. O pedido foi aceite e, passados uns três meses, estava a tomar o pequeno-almoço com Ricardo Salgado naquele último andar do edifício “colado” à sede do BES onde antes tinha sido o primitivo Ad-Lib.

Ricardo Salgado era considerado um dos homens mais poderosos do país, com uma invulgar capacidade de acomodar os interesses económicos do seu grupo e dos clientes com os objetivos dos responsáveis políticos. A comunicação de Ricardo Salgado era, por isso, um exercício aliciante de protagonismo cuidadoso e

falsamente discreto. Tinha-se de ter um cuidado redobrado com tudo o que dizia, mesmo com aquilo que apenas sinalizava, porque era uma personagem que parecia trazer consigo o poder de uma arma de destruição maciça.

A nossa colaboração nesta zona de influência foi-se estendendo às várias unidades empresariais (quase todas) do grupo, envolvendo a participação em projetos de grande impacto como, por exemplo, o do desenvolvimento da projeção mediática da Comporta – uma marca territorial que conquistou enorme notoriedade em apenas um ano.

Pouco tempo depois, o banco e o grupo implodiram de forma dramática iniciando um processo de irreparáveis danos reputacionais para aqueles com quem havíamos colaborado de forma intensa durante cerca de 8 anos, embora a LPM se mantivesse ligada às novas instituições agora sob outras direções.

O estratega Paulo Padrão, que tinha sido o supervisor do nosso projeto no BES, aceitou entretanto vir criar a nova unidade de Marketing e Desenvolvimento do Grupo LPM. Foi a primeira vez nos quase 30 anos da consultora que passámos a ter uma equipa especialmente dirigida ao “new business”. Sinal dos tempos.

Outra personalidade pública com quem privei profissionalmente e que suscita sempre grande curiosidade é Jorge Nuno Pinto da Costa, uma das pessoas mais admiradas e, simultaneamente, mais criticadas do nosso país.

Sou sportinguista desde que me recordo e, embora nunca tenha participado na vida associativa do meu clube – e ache inútil discutir futebol com adeptos de outros clubes tal a paixão cega que este fenómeno provoca – sou muito ativo a ver futebol e raramente falho os espetáculos do Estádio de Alvalade. Por isso, a minha relação histórica com o FC Porto é, como dizer, difícil.

A dada altura recebera um telefonema do diretor-geral do FC Porto, Antero Henrique, com o objetivo de nos conhecermos pessoal-

mente. E, de facto, numa daquelas minhas jornadas de trabalho na Invicta, lá agendei uma visita ao Dragão – onde apenas tinha estado uma vez e para ver um concerto (inesquecível) dos Rolling Stones.

A conversa confirmou as minhas expetativas: o meu interlocutor era um profundo conhecedor dos temas do “spin” e, fruto de muitos contactos internacionais, invulgarmente atualizado e o clube tinha uma estrutura profissional e competente nas áreas de gestão da Marca. Não identifiquei necessidades que pudessem ser colmatadas pela LPM.

O tempo passou. Havia no ar uma cena chamada de “Apito Dourado”, que eu seguia muito vagamente, e Antero Henrique convidava-me para almoçar. Se podia ir ao Porto no dia seguinte porque queria apresentar-me uma pessoa? Fixe. Onde? E lá marcámos um restaurante na zona da Boavista onde nunca tinha entrado.

Chego 10 minutos antes da hora combinada – é um defeito irritante que tenho –, não está ninguém, não foi feita reserva, o tempo passa. Um dos empregados do restaurante diz-me que tenho uma chamada. É o meu anfitrião a informar que há alterações, que me passa a buscar e que vamos almoçar noutra local. É aí que conheço Pinto da Costa e Adelino Caldeira.

O objetivo da reunião é ouvir-me sobre o “caso do apito”, explicar a estratégia da defesa e saber se posso avançar com algum contributo mediático. Enquanto conversamos vou pensando que, num passado recente, tinha decidido que a LPM abandonasse os projetos de comunicação relacionados com investigações judiciais.

Por causa do envolvimento com alguns dos mais importantes protagonistas da vida nacional, a LPM passou a ser identificada, por concorrentes e media, como “a agência do regime”. Esse estatuto dava-nos responsabilidades acrescidas e, neste cantinho à beira-mar povoado de invejosos, colocava-nos em estado de observação. Acresce que, como alguns desses protagonistas a que está-

vamos associados eram políticos, a observação transformava-se rapidamente em suspeita.

Envolver-nos no “caso do apito” era, neste contexto, uma espécie de regresso ao passado. Mas, a verdade é que estava a gostar da conversa dos meus interlocutores, pessoas inteligentes e divertidas, que sabiam o que queriam, e o tema motivava-me – o supremo desafio de um consultor de Comunicação corajoso é combater o estereótipo.

No final da conversa, Pinto da Costa fez questão, gentilmente, de me entregar umas publicações relacionadas com o FC Porto. No regresso a Lisboa, detive-me numa delas em que eram apresentados os patrocinadores e demais parceiros do clube. Entre eles figuravam vários clientes da LPM e isso decidiu-me.

Neste projeto, a parte mais excitante foi o contragolpe mediático à reputação da principal “narradora” do “spin” contra Pinto da Costa.

Como disse, tinha um conhecimento muito difuso das peripécias do “Apito Dourado” e nem sabia que a pessoa em causa tinha uma gêmea. Fiquei, por isso, entusiasmado quando a conheci e avalei a solidez das suas declarações.

Tentei transportar esse entusiasmo para o diretor de uma cadeia de TV e o resultado foi uma entrevista notável, muito bem realizada, e apresentada num espaço clássico surpreendente que emprestava formalidade e rigor ao que era dito. A entrevistada parecia uma rainha no seu palácio.

Costuma dizer-se que a sorte protege os audazes e, neste caso, o improviso produziu um resultado inesperado. Para evitar fugas de informação e outras entropias, evitei marcar antecipadamente o local e a hora em que a entrevista seria realizada.

Como estávamos no Norte, combinei com a equipa de TV encontrarmo-nos em Guimarães. Já na cidade aponte para a Pousada de Santa Marinha. Aí chegado procurei alugar uma sala com tamanho suficiente para o pretendido. Não havia. Perguntei então ao simpático rececionista se podíamos sentar-nos no salão

principal para dar uma entrevista a uma TV. A menção de TV ajuda sempre. E lá telefonei à equipa de jornalistas a dizer que estávamos à espera e em que local.

A sala era um enorme salão de palácio, um cenário espetacular. Tinha, no entanto, um inconveniente: era um espaço público. Resultado: fiz de porteiro, durante mais de uma hora, a explicar, em todas as línguas que arranho, aos coitados dos hóspedes do hotel que o salão estava temporariamente ocupado por um programa de TV e que... se pusessem a andar dali para fora, se fazem favor, e sem fazer barulho.

Neste caso sensível, como em vários outros que acompanhei, “descobri” os poderes ocultos que estão presentes na nossa sociedade, apesar dos mecanismos democráticos e da tão proclamada transparência das instituições.

A dada altura, o lóbi da investigação começa a dirigir os media cúmplices na direção do nosso contrato com o FC Porto, recebo algumas ameaças e, por coincidência, sou chamado a provar movimentos bancários a duas agentes da PJ e dois funcionários dos impostos. Nada de preocupante. Era pura coincidência temporal. Coisas que estão sempre a acontecer.

Recordou-me, no entanto, o período em que, por estar ligado a um determinado ministro da Nação, um seu rival destacou uma equipa das Finanças para inspecionar a LPM durante 11 meses. Nessa altura, a LPM faturava cerca de 100 mil contos (uns 500 mil euros) por ano. O resultado foi um processo fiscal que, depois de recorrido, nos condenou a pagar um montante simbólico porque, por ocasião do seu 5.º aniversário, a LPM distribuíra uns bolos e umas garrafas de champanhe pelas redações.

Foi considerado que essa despesa não era fiscalmente aceite e não devia ter sido registada como Publicidade da LPM porque os rótulos das garrafas tinham escrito Moët & Chandon e não LPM.

## A EXTINÇÃO DO MEU POSTO DE TRABALHO

**AO** longo dos anos, a LPM manteve sempre uma atividade interessante no plano editorial. Concebíamos, produzíamos e entregávamos chave-na-mão publicações de empresas, associações e outras entidades. Confesso que era um tipo de prestação de serviços que me agradava para além do interesse comercial. Porque se tratava de uma atividade em que determinávamos o produto final (ao contrário do essencial do nosso trabalho de então em que a decisão competia aos jornalistas) e porque me permitia escrever e paginar, tarefas que achava simpáticas. Era como ir ao spa.

Com o passar do tempo, este segmento de negócio foi crescendo, mas, apesar da sua importância relativa, não era abordado com muita atenção empresarial – sim, aquela coisa do controle de custos e da otimização dos resultados. Os nossos parceiros gráficos diziam quanto custava a produção, nós acrescentávamos uns pózinhos em consideração pelo nosso trabalho e os clientes aceitavam.

E, se não aceitavam, paciência. Havia imenso trabalho à espera. Tenho saudades dos tempos em que desconhecia essa ciência moderna do “procurement”.

Em 2003, o meu filho João Paixão, que tinha concluído um curso de Administração de Empresas e dava os primeiros passos



numa auditora de topo, veio propor-me gerir ele esse nicho do negócio da LPM.

Era um desafio engraçado: criava-se uma firma autónoma para as edições e a LPM passava para lá essa atividade retribuindo pelos valores que então praticava. Sim, compreenderam bem, a nova empresa ia alimentar-se das “gorduras” que a LPM tinha criado – ou deixado criar – na área das edições.

Este movimento chegou (já em 2004) na altura própria: estávamos a deixar o negócio dos Eventos porque, com a constante chegada ao mercado de ofertas especializadas e muito competitivas, ou aceitávamos trabalhar com margens inferiores às que costumávamos praticar ou teríamos muita irregularidade nas adjudicações. Demasiada irregularidade nas adjudicações é fatal (porque os custos com as equipas são permanentes) para o negócio dos Eventos dada a natureza pontual deste.

O negócio das Edições é, pelo contrário, regular. Ou pela natureza regular das publicações impressas (mensais, trimestrais) ou, mesmo nas plataformas digitais permanentes, pela forçosa atualização de conteúdos. Acresce que, também ao contrário dos Eventos, nas Edições, uma proposta, depois de aprovada, leva a uma sucessão de trabalhos que se prolongam, geralmente, anos a fio – e não apenas a um determinado projeto, por maior que ele seja.

Iniciámos, simultaneamente, uma fase nova na vida da LPM, aquela que levaria à transformação da consultora – com uma porta de entrada única – num grupo de empresas especializadas em diferentes ofertas da disciplina de Public Relations. Foi um movimento que veio antecipar a tendência geral da nossa indústria nos anos seguintes.

Durante 20 anos, a LPM tinha funcionado como boutique – a nossa procura superava sempre a oferta e, no fundo, éramos nós que decidíamos com quem trabalhávamos.

Uma prática seguida pela LPM e que marcava a nossa posição tinha a ver com os concursos. O mundo dos serviços de Marketing

era completamente dominado pela disciplina mais popular, a Publicidade, e, sendo assim, a escolha dos fornecedores era feita, geralmente, através de concursos. Os potenciais clientes acenavam com determinado orçamento, às vezes nem isso, convocavam meia-dúzia de agências, apresentavam-lhes um briefing e esperavam por propostas competitivas.

Tal faria sentido, acho eu, quando o que estava em causa era a escolha da melhor ideia. Mas, no caso do Conselho em Comunicação, o método estava errado: o que nós podíamos oferecer eram as credenciais, a equipa, os serviços e uma abordagem estratégica. Por isso, não aceitávamos este tipo de procedimento. Aqueles que queriam trabalhar connosco deviam abordar-nos individualmente e aceitariam ou não a nossa proposta. Para justificar este procedimento dizia que tínhamos recursos limitados (o que era verdade) e fazíamos questão que esses recursos se dedicassem integralmente aos projetos contratados.

Havia quem interpretasse esta prática como “arrogante” da nossa parte, mas, no fundo, o objetivo era estabelecer relações apenas com aqueles que nos valorizassem relativamente ao resto do mercado. Fugimos sempre dos negócios de curto prazo – a não ser que fossem extraordinariamente importantes – e apostámos no longo prazo, nas relações “para toda a vida”. Nunca tivemos pressa.

Há um “post” publicado no blogue Lugares Comuns que sintetiza esse posicionamento:

*A LPM não é uma prestadora de serviços. Não vendemos produtos nem serviços. Vendemos a partilha dos nossos recursos de consultoria.*

*Por isso, o nosso marketing é orientado exclusivamente para a contratação regular (permanente, dizemos nós) dos nossos recursos de consultoria.*

*Sim, a LPM Comunicação edita, em cada ano, alguns milhões de exemplares de revistas para os nossos clientes.*

*Já alguma vez o mencionei aqui nos Lugares Comuns? Não o fiz porque nós não vendemos os nossos recursos de home publishing independentemente da consultoria.*

*Isto é, os nossos recursos de home publishing, que são experientes, eficientes e competitivos, não estão propriamente no mercado. Estão na LPM dedicados em exclusivo aos nossos clientes de consultoria.*

*Porque somos uma Consultora de Clientes, passamos ao lado de muitas propostas que nos são apresentadas (embora, em meia-dúzia de ocasiões por ano não resistamos ao apelo de projectos pontuais que nos entusiasmam especialmente).*

*Porque é assim, em cada momento, procuramos ser nós a definir – porque temos essa experiência – quais os serviços que o potencial cliente deve contratar, os recursos humanos, o nível de envolvimento da consultora e, claro, os correspondentes honorários.*

*A LPM Comunicação está assim, conscientemente, a segmentar o mercado. Está a apresentar aos potenciais clientes quais são as condições de contratação que asseguram uma relação com o mínimo de surpresas possível, estável e duradoura. E a reforçar a sua estratégia de Consultora de Clientes.*

Em 2008, procedemos a uma alteração fundamental dos nossos princípios empresariais, passámos a apresentar propostas em concursos, a flexibilizar o portefólio de serviços, a aceitar negociar preços. Realizámos pequenas aquisições e integrações de concorrentes. O meu objetivo era eliminar, progressivamente, a dependência da LPM no seu líder.

Por paradoxal que tal possa parecer, essa autonomia só se podia conquistar se aumentássemos expressivamente a dimensão da empresa. E foi o que decidimos fazer. Potenciámos a notoriedade entretanto conquistada pelos projetos e clientes de perfil alto,

assumimos o protagonismo da liderança de mercado que vínhamos a consolidar e, até, tirámos partido da comunicação negativa com que alguns dos nossos concorrentes nos procuravam atingir.

Perdi a timidez empresarial que me acompanhava desde a criação da LPM.

Estávamos na moda e aproveitei essa vantagem para transformar radicalmente a minha vida e a atividade da consultora. Recrutámos recursos com outras experiências, constituímos novas equipas, alargámos o âmbito da prestação de serviços a novos segmentos de mercado. Em resultado atraímos “superbrands” como Coca-Cola, McDonalds, Nike, Gillete, Schweppes, grandes companhias como Galp, ZON, AXA, REN, e relevantes programas de comunicação de empresas farmacêuticas, assim como o projeto “Compre o que é nosso”, da AEP – Associação Empresarial de Portugal. Fomos chamados a integrar as equipas das maiores operações financeiras, nomeadamente das novas privatizações. A seu tempo, ganhámos também a nossa quota parte (50%) dos investidores chineses ativos em Portugal.

A indústria das Public Relations pode ser menos criativa que a sua congénere da Publicidade em termos de produto final, mas há um aspeto em que lhe leva grande vantagem: na criação de novos conceitos para as suas novas ofertas ou, como dizem os mais cínicos, para as mesmas ofertas de sempre.

No final da primeira década do século, os meus colegas dos “networks” globais começaram a usar a palavra “engagement” a cada meia-dúzia de frases. E nós, que estávamos a ver o nosso negócio editorial de nicho ser invadido pelos pesos-pesados da sempre-em-crise indústria dos Media, agarrámos no “engagement” com todas as forças. Na verdade, foi até com força a mais.

Espreitámos a oportunidade de oferecer ao mercado o “engagement” não como um conceito abstrato (mais um), mas sim sob a forma de plataformas de acesso direto entre o comunicador e públicos específicos essenciais. E fizemo-lo com a subtileza de ser-

mos nós os detentores dessas plataformas – e não propriamente os clientes. Era, mais uma vez, a nossa ideia de “time sharing” a funcionar.

O sinal desta nova estratégia foi dado com a aquisição e reformulação comercial e editorial do “velho” jornal Briefing, uma plataforma (que tinha sido) importante no relacionamento de Marcas e Instituições com os protagonistas da indústria dos serviços de Marketing, Publicidade, Media e Comunicação. Este movimento, concretizado pelo negócio das Edições, provocou algumas cócegas na concorrência da LPM – daí a ironia do “força a mais” –, mas permitiu destapar uma montra para outras plataformas que foram sendo apresentadas sucessivamente (umas com maior êxito do que outras).

No espaço de um ano, a atividade editorial do grupo tinha abandonado o posicionamento de “subproduto” e transformara-se em oferta autónoma, a qual foi, em 2012, alargada ao importante segmento de “engagement” entre indústria farmacêutica e profissionais de saúde, que é muito especializado e precisa de ser dotado de recursos humanos qualificados.

Estávamos, entretanto, a proceder a um rejuvenescimento radical do quadro de pessoal do grupo. É verdade que tudo se torna mais fácil quando reestruturamos havendo crescimento, por reduzido que seja, mas estou convencido de que uma medida fundamental para o êxito do nosso processo evolutivo foi muito simples: a dada altura deixei de participar no recrutamento de colaboradores e essas tarefas foram entregues a representantes de outras gerações, João Paixão e Catarina Vasconcelos.

A LPM preparara-se, entretanto, para o mundo 2.0. Numa primeira fase, decidimos – erradamente, como o tempo veio a comprovar – separar o 1.0 e o 2.0 em ofertas diferentes e para a última criámos a NextPower sob a direção do criativo Rodrigo Moita de Deus. Mais tarde, viemos a emendar a mão de forma a

que as duas consultoras de Comunicação oferecessem, cada uma por si, serviços integrados, embora contando histórias diferentes: a LPM em torno do conceito “Hybrid PR”, a NextPower com o “Story Selling”.

Em 2010, no auge deste processo evolutivo do nosso negócio, estive quase a vender parte – pelo menos parte – do capital da LPM.

A ideia de ter sócios nunca esteve presente no meu pensamento, mas fui sendo alvo de algumas abordagens nesse sentido. Por esta ou aquela razão não valorizei nenhuma delas. Na realidade, a LPM nunca precisou de capital, nem nunca tive planos de expansão para além dos que resultassem da evolução da própria atividade.

A LPM foi constituída, em 1986, tendo como capital social o automóvel que eu possuía na altura. À época não havia a disponibilidade bancária nem a abundância de crédito que viemos a ter mais tarde. A empresa foi sendo construída lentamente com os fundos que ela própria ia gerando.

É, certamente, por esta razão que eu – que não tenho formação (nem vocação) de gestor – penso que uma oferta de serviços, como aquelas a que tenho estado ligado, deve ter associada a criação de proveitos desde o primeiro dia. Que não faz sentido utilizar capital, às vezes sem critério, com o argumento de que, mais tarde, um dia algures no tempo, se atingirá o “break even”.

Nestes negócios simples de mão de obra intensiva, em que se comercializa a determinado preço o produto criado por recursos humanos contratados a um certo custo, é importante avaliar tempestivamente (ia a escrever instantaneamente) se o saldo produz resultados positivos.

Vem esta conversa a propósito da minha frieza perante algumas sugestões ou propostas de aquisição, direta ou indireta, que me foram sendo feitas enquanto dirigi a LPM. Só que a proposta que Manuel Maltez, “country manager” do Grupo

WPP em Portugal, me desenhou, à mesa do Gattopardo, tinha outro tipo de ingredientes. Era uma sucessão de andamentos que se complementavam e articulavam com inteligência. Não era apenas uma questão de capital.

A WPP é um dos quatro grupos empresariais que dominam o negócio global dos serviços de Marketing. Em Portugal tem posições de liderança ou de grande relevo em todos os segmentos de mercado, com exceção da disciplina das Public Relations onde a presença das suas várias marcas é pouca expressiva mesmo se tomada pela totalidade.

O desenho de Manuel Maltez passava por integrar a oferta do seu grupo com a da LPM, fazendo um acerto de capital, e assim transformar a nossa liderança de mercado, que saía reforçada com a operação, num ativo partilhado com a WPP.

A proposta incluía um pacote financeiro imediato, que seria determinado por parâmetros de valorização habituais no mercado, e continha, no subtexto, uma transmissão integral a médio prazo. Gostei da história e decidimo-nos a avançar com o processo.

O processo de avaliação dos valores e dos riscos é cuidado, penoso e arrastado. A vida entretanto continua. Por essa altura, Portugal está à beira de um “default”, teme-se o pior e na LPM cerramos fileiras para conseguirmos ultrapassar, de preferência incólumes, o contexto desfavorável.

Até que, passados meses e meses de reuniões e memorandos, de trocas de documentos e de explicações, parece que já nada do que se tinha antevisto faz agora sentido. É colocado um ponto final no negócio. Mas não é colocado um ponto final na intenção da minha saída, a médio prazo, da direção, da gestão e do capital da LPM, que estava subjacente ao negócio com a WPP.

Estava em curso desde 2007 um processo de sucessão interna na direção da LPM. Embora tenha dirigido equipas e empresas sempre de reduzida dimensão, procurei em todas as circunstâncias mostrar aos meus colaboradores que poderiam ter uma

carreira profissional à sua frente, caso mostrassem engenho, determinação e... paciência. Não acredito na sucessão hereditária, mesmo nas companhias de propriedade familiar, e, por isso, sempre dirigi pessoas motivando-as na expectativa de que lhes seriam criadas novas oportunidades a todos os níveis.

Assim, a dada altura da carreira profissional, entendi que devia determinar um trajeto que levasse, progressivamente, “à extinção do meu posto de trabalho”. Que deveria ir-me libertando de responsabilidades, de supervisões, de portfólios, entregando essas tarefas a outros profissionais.

Na LPM, o programa de sucessão levou-me a repartir as competências de direção da consultora por quatro colaboradores que considerei os mais adequados. Isso foi em 2007. No ano seguinte, reduzi esse número para dois – o diplomático João Paulo Velez e a dedicada Catarina Vasconcelos. Em outubro de 2010, conversei com o João Paulo para lhe dar a conhecer a minha decisão (que tinha, essencialmente, a ver com uma desejada rutura geracional) e entreguei as chaves à Catarina.

Nessa altura, já outras ofertas “vizinhas” (todas as empresas coabitam diferentes andares do mesmo edifício) tinham os seus diretores-gerais em modo de cruzeiro, havia uma centralização da contratação de recursos externos e operacional na experiente Graça Pereira e dos dossiês administrativos e financeiros no prudente Paulo Azevedo. E o pressionante João Paixão tinha-se assumido e sido aceite como o elemento que dava cimento, energia e movimento ao grupo.



## O FIM DO MONOPÓLIO DO PORTEIRO

**AS** duas primeiras décadas da vida da LPM tinham decorrido no ambiente que costumo designar, coloridamente, por “sistema mediático do monopólio do porteiro”. A expressão é confusa, não se apreende à primeira leitura, mas, se trocar “porteiro” por “gatekeeper”, fica logo compreensível.

Em todo o séc. XX, a indústria dos Media e os jornalistas tiveram o poder (quase) monopolista da informação e da comunicação públicas. O sistema mediático funcionava como se fosse uma quinta fechada por muros altos (a indústria dos Media) onde entravam somente os factos, as narrativas, as personagens que os jornalistas (os “gatekeepers”) escolhiam e editavam – e a Publicidade, claro. A concorrência existia apenas dentro do próprio sistema.

Há um “soundbite” irónico (de A.J. Liebling) que caricaturiza o sistema e que funciona melhor em inglês: “Freedom of the press is guaranteed only to those who own one” (Dá mais ou menos isto: A liberdade de Imprensa é garantida àqueles que detêm uma imprensa).

Jerry Seinfeld, com a capacidade que tem de dizer coisas profundas como se fossem banalidades, comentou, uma vez, que achava curioso que tudo o que se passa no mundo em cada

dia seja exatamente da dimensão do jornal da sua cidade. Em inglês: “It’s amazing that the amount of news that happens in the world every day always just exactly fits the newspaper”. Esse jornal, o New York Times, o mais importante do mundo, reivindica de facto a condição de publicar, todos os dias, todas as notícias que merecem ser publicadas (“All the news that’s fit to print”) e, suprema ironia, dia após dia, todas as notícias que merecem ser publicadas ocupam sempre o mesmo espaço.

Este sistema perfeito produziu a captura recíproca da indústria dos Media pelos jornalistas e destes pela indústria. Basta referir que, em países como Portugal, o exercício do Jornalismo é limitado a quem tiver uma carteira profissional cuja passagem depende de ter emprego nos Media e que estes apenas podem aceitar nas suas redações jornalistas creditados.

Em contrapartida os jornalistas creditados não podem, por exemplo, trabalhar em consultoras de Comunicação, apesar de ser evidente que as competências de produção de conteúdos, entre outras, são funções para as quais aqueles serão dos profissionais mais bem preparados. Um jornalista pode ser presidente de um banco, mas não pode dirigir a revista desse banco – a menos que essa revista seja editada por uma empresa da indústria dos Media.

A indústria das Public Relations coexistiu com este sistema. Tal como a indústria da Publicidade viveu dependente do canal “Media”, as operações de Assessoria de Comunicação eram projetadas e executadas em função do sistema mediático e era deste que dependiam os seus resultados.

Na LPM, entre 2001 e 2012, sintetizámos o nosso posicionamento com a palavra “Influência”. O que as nossas equipas faziam era procurar influenciar os canais que, por sua vez, influenciavam as partes interessadas. Os jornalistas constituíam o principal deles, por via do sistema monopolista do qual eles eram os porteiros. Os analistas financeiros eram outro, assim como os legisladores, só para dar mais dois exemplos.

A propósito de legisladores, a 19 de janeiro de 2007, escrevi ao presidente da Assembleia da República, Jaime Gama, com o objetivo de estimular a criação de um modelo de transparência nas relações entre deputados e consultoras de Comunicação, e assim dar início à formalização da prática da disciplina de lóbin-gue, mas levei com os pés.

Quanto ao relacionamento com jornalistas, a LPM tornou público em junho de 2006 o primeiro Código de Ética da Disciplina de Assessoria Mediática do nosso mercado, apresentado como “um instrumento de transparência dirigido às entidades que pretendem contratar a consultora”. “O Código de Ética da Disciplina de Assessoria Mediática tem por objectivo tornar públicas algumas das práticas profissionais da companhia e dos seus colaboradores, diz o documento: Trata-se de normas e obrigações que constituem a base do relacionamento quotidiano entre a equipa de Assessoria Mediática da LPM e os Jornalistas com quem contamos. Por conseguinte, o Código enuncia princípios que sempre foram assumidos na empresa”.

O aparecimento e a ascensão dos “Social Media” (no nosso país vive-se o curioso eufemismo de chamar “Comunicação Social” à “Comunicação Industrial” de forma que, para evitar confusões, temos de nos referir aos Media Sociais em inglês) provocou uma enorme rutura no sistema mediático industrial. E, porque um estava capturado pelo outro, no Jornalismo.

Ora, as brechas no sistema mediático tradicional do séc. XX têm atingido, progressivamente, o Jornalismo em sentidos opostos: aumenta a visibilidade (o jornalista torna-se protagonista), diminui o poder (porque este é partilhado). A propósito, em novembro de 2003 (há, portanto, mais de dez anos...), um diário de referência pediu-me um depoimento e foi publicado o seguinte:

*Nunca como hoje, o jornalista teve tão grande visibilidade. Está a deixar de ser o canal de que se serviam os protagonistas, para se transformar, também ele, em um dos actores principais dos próprios media. Quer isto dizer que o jornalista tem cada vez mais poder? Não quer.*

*Imaginemos o jornalista de uma estação de TV destacado para cobrir uma qualquer sessão pública. No jornalismo pré-moderno, recolhia meia-dúzia de depoimentos para um gravador, definia o ângulo para a sua peça, seleccionava os extractos que melhor se adaptavam à sua história, editava-os, punha a voz em off. Aí estava uma história de 2 ou 3 minutos em que, quanto muito, o jornalista aparecia fugazmente, lateral, interpelando um dos protagonistas.*

*Na actualidade, uma das novelas das oito decide dedicar 10 minutos de reportagem em directo de uma dessas sessões. E aí temos o jornalista, protagonista e em 1.º plano, a interpelar os passantes. Estes, precavidos e profissionalizados para a relação com os media, escolhem entre si quem passa e a que hora. E que gravata deve ter vestida.*

*Esta escola do directo e do protagonismo transforma o jornalista em actor, mas rouba-lhe a principal arma do exercício do seu poder: a função de gatekeeper, o vigilante do quintal mediático. E entrega à fonte, que irrompe transformada em cascata, o papel geralmente reconhecido ao jornalista: o contar da história.*

*É a vida – comentaria alguém que revelava grande facilidade em interagir com estes problemas.*

Em 2005, dois investigadores norte-americanos (Nichols e McChesney) publicaram um estudo segundo o qual o número de profissionais da indústria das Public Relations dos Estados Unidos apresentava já uma relação de 4 para 1 em comparação com o número de jornalistas (era de 1,2 para 1,0 em 1980). A atualização periódica destes dados releva que o desfasamento tende a ampliar-se.

A divulgação destas estatísticas tem servido, geralmente, para fazer passar a ideia de que os jornalistas estão cada vez mais dependentes dos profissionais de Assessoria de Comunicação e “acossados” pela pressão que estes – até porque são em muito maior número – lhes fazem. Imaginem o que será a vida de um jornalista, coitado, que tem meia-dúzia de assessores destacados para o influenciar.

Ora, os dados podem estar certos (embora seja mais preciso definir o número de jornalistas – por via da obrigatoriedade de um certificado profissional – do que determinar o número de assessores de Comunicação), mas as conclusões estão absolutamente erradas. O que tem ocorrido de mais significativo, na primeira década e meia deste século, na indústria das Public Relations é uma crescente secundarização dos canais tradicionais, nomeadamente do tal sistema mediático do monopólio do porteiro. Como alguém disse (com divertido exagero), “a pergunta atual já não é se tem boa Imprensa, é se tem bom Google”.

Se o emprego na nossa indústria tem aumentado, em sentido contrário com o que ocorre na indústria dos Media, não é porque tenhamos mais profissionais dedicados a influenciar jornalistas. É porque temos mais profissionais dedicados a influenciar outros canais ou a trabalhar em canais próprios diretamente com os públicos e as partes interessadas.

Sobre o tema, escrevi, em junho de 2014, este apontamento no blogue A Teoria do Q:

### **O soundbite mais estúpido do mundo**

***A quem interessa um conceito de jornalismo  
ultrapassado pelos tempos e que não consegue  
sobreviver? A quem interessa uma geração de heróis no  
desemprego?***

*É uma frase que circula diariamente no Facebook. Ela ou alguma das suas derivadas. No Facebook e em outros media sociais. E, por vezes, é mesmo invocada no discurso*

*político ou na escrita dos Media.*

*“Journalism is printing what someone else does not want printed; everything else is public relations” surge inclusivamente seleccionada em todos os websites de citações sendo geralmente atribuída a George Orwell, o autor de “1984”.*

*Ora, tal frase foi pela primeira vez atribuída a Orwell em Janeiro de 1999 – isto é 50 anos após a sua morte – pelo New York Post. Meses depois, um outro jornal (da Virgínia) repete-a com uma ligeira diferença: em lugar de “printed” escreve “published”.*

*Não me custaria a crer que a frase fosse, realmente, de Orwell, um notável anarquista. Encaixa bem no tom da sua obra e no estilo das declarações que foi prestando em vida, sempre salpicadas de frases do nível daquelas que, mais tarde, se popularizaram no Maio de 68 e, em Portugal, no tempo do PREC.*

*São giras e divertem (sobretudo quem, como eu, aprecia “soundbites”), mas não fazem sentido.*

*Aliás, a maior parte dos “soundbites” (diz-vos quem inventou mais de meia-dúzia) não fazem sentido. Açam, por exemplo, que a frase “no job for the boys” faz algum sentido na boca de um candidato a primeiro-ministro?*

*No entanto, parece que não é a Orwell que se deve o tal “soundbite”. Referências mais sólidas estabelecem noutras origens o antagonismo entre “jornalismo” e “relações públicas” ou, para sermos rigorosos, entre “notícias” e “publicidade”.*

*Por exemplo: “News is what somebody somewhere wants to suppress. Everything else is advertising”.*

*À primeira vista, pode parecer que os conceitos se confundem. Mas não. Dou de barato a troca da “publicidade” pelas “relações públicas”, a qual terá a ver com a progressiva ultrapassagem da primeira pela segunda*

*em termos de notoriedade.*

*Mas, quanto à substituição de “news” por “journalism”, penso que a substituição é mais controversa e acarreta um pecado capital.*

*“News”, que é como quem diz “notícia”, é apenas uma das distintas fórmulas do jornalismo, embora talvez a mais nobre, a fundadora (e tenho algum currículo também nesta matéria já que, noutra encarnação, cheguei a ser formador de “Teoria da Notícia”). Mas, relevo, é apenas uma parte de um todo muito mais variado.*

*Compreende-se que essa dicotomia se estabelecesse no tempo do magnata William Randolph Hearst (outro proclamado criador do “soundbite” referido).*

*Era o tempo da Imprensa (escrita), apenas com informação bruta, e praticamente apenas paga pelos leitores (a Publicidade produzia receitas marginais), sem Rádio nem TV – muito menos Internet.*

*De facto, um jornal estava dividido entre “notícias” e “publicidade”, sendo apropriado aos seus proprietários (Hearst era proprietário) advogarem junto dos jornalistas que deviam perseguir o que os protagonistas procurassem esconder, tanto mais que a fatia de leão das receitas provinha das vendas. E quanto mais sensacionalistas os jornais fossem mais vendas ao número produziam.*

*(Na década de 80, ainda havia em Portugal pelo menos um jornal que retirava anúncios para paginar notícias de última hora).*

*Mas, será que, hoje em dia, se confundem “notícias” com “jornalismo”, isto é, será que a actividade de “jornalismo” se reduz à mera produção e edição de notícias, por mais importantes que elas sejam no sistema mediático?*

*E, já agora, será que a expressão actual dos Media, através de formatos já clássicos como os Telejornais (e já não falo de programas de entretenimento...) ou de*

*ferramentas recentes como o BuzzFeed, pode ser comparada com a época da Imprensa (escrita) e do primado das “hard news”?*

*Reparem bem nas próprias Primeiras Páginas dos jornais de referência. Em muitos casos, já nem mesmo elas continuam a ser o ambiente natural das “hard news”, vendo-se estas substituídas por chamadas de “fait divers”, promoções de edição e de ofertas e inserções publicitárias das mais variadas.*

*E qual a quota de tempo que os Telejornais ocupam com “hard news”? Ou com peças que resultam da investigação jornalística enquadrada no conceito de que se está perante factos que os protagonistas querem esconder?*

*Isto dito, passadas décadas e décadas de um mundo em permanente mudança, pergunto: faz algum sentido invocar aquele “soundbite”? Acho que não.*

*E penso assim não por causa da dicotomia entre “news” e “advertising” (ou “public relations”), mas, isso sim, por causa das diferenças entre o jornalismo do tempo de Hearst e o actual.*

*Mas, pergunto mais: a quem interessa invocar este “soundbite”?*

*Aos jornalistas, atrevo-me a responder, penso que não. Porque ao invocá-lo está a contribuir-se para um conceito de jornalismo ultrapassado pelos tempos, ou seja, está a defender-se um enquadramento do jornalismo que não consegue sobreviver.*

*Pretende-se criar uma geração de heróis no desemprego? É isso que se quer? Pretende-se criar uma geração de heróis no desemprego? Ou, pelo contrário, o que faz sentido – para a sociedade em que vivemos e que investiu na formação de jornalistas – é que estes correspondam às necessidades do nosso tempo?*

*Há um boneco que gosto de apresentar quando quero fazer so-*



bressair a evolução dos negócios do Grupo LPM. Trata-se de uma daquelas habituais “maças” tão do agrado dos economistas. Na primeira, cujos dados situo na década de 1990, os “canais influenciados” representam uns 80% do total. Na segunda, referente às expectativas do fecho da década de 2010, os “influenciados” já só valem uns 30%, enquanto os “canais próprios” são avaliados em 40%, os “partilhados” em 20% e os “pagos” em 10%.

A esta nova abordagem dos nossos negócios chamo IP3. O I de Influenciados, o P1 de Próprios, o P2 de Partilhados e o P3 de Pagos. Os meus colegas norte-americanos batizaram-na de PESO (Paid, Earned, Shared, Owned). A minha designação tem a vantagem (desculpem lá a imodéstia) de hierarquizar as classes de canais em função da sua importância relativa.

Temo que alguns dos meus leitores, perante a “maçã” e as siglas, sejam levados a pensar que estamos perante mais um exercício de treta de consultor. Mas, os que assim concluem, estão profundamente errados.

A verdade é que estamos a testemunhar uma profunda revolução no processo de oferta e procura de conhecimento por parte dos cidadãos e que essa revolução é uma oportunidade que a indústria das PR tem sabido potenciar.

Como é que o Grupo LPM tem procurado corresponder a esse “apelo” do mercado? Criando aquilo a que se pode chamar (por analogia com os aceleradores de empresas) de acelerador das ofertas – um ecossistema que avalia, estrutura e empreende novos serviços e produtos, alguns lançados em estruturas já existentes, noutros casos criando pequenas empresas, noutros ainda através da aquisição do controle de firmas já existentes. Ao “acelerador das ofertas” corresponde um “viveiro de especialistas” porque muitas das ofertas apresentadas pressupõem a formação específica de jovens quadros.

Em 1986, quando criei a LPM, defini como princípio essencial – a par da abordagem personalizada daquele que considerava o público-canal crítico de então, o jornalista – a intervenção do Asses-

sor de Comunicação focada no conhecimento e na produção e gestão dos conteúdos, num posicionamento profissional que estava nos antípodas dos “Martini boys”.

Agora, três décadas passadas, patrocino a visão das Public Relations a evoluir no sentido de potenciar, com os seus recursos internos, plataformas próprias, partilhadas e influenciadas de “engagement” com os públicos.

O princípio, se bem que alargado a uma maior amplitude de canais, é, no fundo, o mesmo. A diferença está em que – e não é um pormenor – o novo perímetro de intervenção do Conselho em Comunicação exige aos seus profissionais um aumento de competências de coleta, edição, produção e gestão de conteúdos. E que tal só é possível em equipa.

A multiplicidade das plataformas, a complexidade das práticas, a concorrência dos sistemas, a tensão do mundo comunicacional, tudo isto obriga à constituição de equipas, mesmo que seja em base informal, que agreguem formações diversas, competências específicas, pegadas mediáticas plurais e ferramentas múltiplas.

Em 2015, não é mais possível começar uma atividade individual de PR competitiva como eu fiz, em 1986, com a LPM.

## THAT'S ALL, FOLKS

NA primeira edição de 2014 do jornal Expresso, Francisco Pinto Balsemão escreve um importante artigo no qual antevê o futuro dos Media. A dada altura preconiza que os Media vão contratar técnicos de informática e integrá-los nas redações, como no passado fizeram com fotógrafos e paginadores.

No dia em que esse artigo foi publicado a LPM tinha meia-dúzia de técnicos de informática nos seus quadros, numa oferta que era simultaneamente autónoma e integrada nos serviços de consultoria. Um andar acima, num espaço idêntico, outros tantos técnicos de conteúdos dedicavam-se à gestão da Reputação Digital.

A resposta das Public Relations à crise dos Media tem sido o desenvolvimento de canais alternativos de forma a assegurar o poder de fogo que a indústria coloca à disposição dos interesses que representa.

A resposta da LPM à “crise da troika” tem sido a passagem do enfoque na consultoria para o enfoque na prestação de serviços porque temos de aceitar que, quando os fundos são escassos e as expectativas desanimadoras, os nossos clientes o que pretendem é executar programas de comunicação que apresentem resultados palpáveis e no curto prazo.

Esta visão tem estado a produzir resultados: 2014 foi o nosso melhor ano de sempre, com todos os indicadores relevantes a sor-

rirem-nos e mesmo o número total de colaboradores, que é agora de 135, aumentou cerca de 20% entre 2010 e 2015.

Há um momento, algures no primeiro trimestre de 2015, em que os “revenues” das ofertas “vizinhas” da LPM ultrapassaram os “revenues” da consultora-mãe. É um indicador duplamente precioso, sobretudo se tivermos em conta que não resulta de quebra na “velhinha” LPM propriamente dita. É precioso porque revela que os novos negócios, criados desde aquele dia de outono de 2004 em que decidimos autonomizar as Edições, desenvolveram-se sustentadamente.

E é precioso porque avisa que chegou ao fim o meu tempo na LPM. Ao longo de um pouco mais de 40 anos, combati na primeira linha do mundo mágico da Comunicação, dos Media e do Jornalismo. Agora, sinto que me está reservado o papel de observador. E que melhor tribuna poderia ter encontrado para essa nova circunstância que o NewsMuseum, o equipamento expositivo que estou a promover na Vila de Sintra? Encontramo-nos lá.

A PÁGINA MAIS INTERESSANTE  
DO LIVRO DA VIDA É AQUELA QUE AINDA  
NOS FALTA ESCREVER.

Cabeço do Castanheiro, Agosto de 2015

## PESSOAS, MARCAS E INSTITUIÇÕES REFERIDAS PELO AUTOR

A. J. Liebling	António Guterres
Adelino Caldeira	António José Seguro
Adelino Gomes	António Lopes
AEP Associação Empresarial de Portugal	António Macedo
AFP Agence France-Presse	António Mega Ferreira
Agência Lusitânia	António Parente
Agência NP Notícias de Portugal	António Ramalho Eanes
Agência Teleimprensa	António Rego
Agostinho Neto	António Ribeiro
Água das Pedras	António Sala
Al Ries	António Sérgio Ferrão
Albérico Fernandes	Arpad Szènes
Alexandre Manuel	Artur Agostinho
Alexandre Relvas	Artur Albarran
Alexandre Soares dos Santos	Artur Margalho
Alfredo Duarte Costa	Artur Portela Filho
Alfredo da Silva	Assembleia da República
Alípio Dias	ATA Associação de Turismo dos Açores
Álvaro Sanches	ATL Associação Turismo de Lisboa
Amoreiras Shopping Center	AXA
ANF Associação Nacional das Farmácias	
ANI Agência de Notícias e Informação	Banco Mello
Aníbal Cabrita	Banco Totta
Aníbal Cavaco Silva	Bar Café de S. Bento
ANOP Agência de Notícias de Portugal	Bar Portas do Sol
Antero Henrique	Bar Procópio
António Antunes	Bar Snob
António Capinha	BCP Banco Comercial Português
António Costa	Belmiro de Azevedo

Bernard Cabanès	CTT Correios & Telecomunicações de Portugal
BES Banco Espírito Santo	CUF Companhia União Fabril
Blogue Loja da Esquina	
Bolsa de Valores do Porto	
Bolton Wanderers	Deutsche Bank
BPI Banco Português de Investimentos	Deutsche Welle
British Gas	Diana Ulrich
	Diário de Coimbra
Câmara Municipal de Lisboa	Diogo Freitas do Amaral
Câmara Municipal de Sintra	Direção Regional de Turismo da Madeira
Carlos Cruz	Dolce Vita
Carlos Pina	Duarte Forjaz
Carlos Pinha	Duque de Bragança
Carlos Pinto Coelho	
Carlos Veiga Pereira	Edite Estrela
Carlos Ventura Martins	Eduardo Fidalgo
Casa do Algarve	Edward L. Bernays
Casa da Imprensa	EFTA Associação Europeia do Comércio Livre
Casa da Música	Emissora Nacional
Casa do Pessoal dos Hospitais Cívicos de Lisboa	Emissores Associados de Lisboa
Catarina Vasconcelos	Equipa Radiofónica de Emissão
CDU Coligação Democrática Unitária	ERC Entidade Reguladora para a Comunicação Social
CEE Comunidade Económica Europeia	Escola Prática de Cavalaria de Santarém
Centre International des Étudiants et Stagiaires	Escola Prática de Páraquedistas de Tanços
Centro Colombo	Europex 86 Salão Internacional de Filatelia
Centro Vasco da Gama	EXPO 98 Exposição Internacional de Lisboa
CFPJ Centre de Formation et Perfectionnement des Journalistes	
CIAC Centro de Informação Amílcar Cabral	Fausto
CIAC Centro de Instrução de Artilharia de Costa	FCB Portugal
Ciesa NCK	FCP Futebol Clube do Porto
Clara Moura Guedes	Fernando Correia de Oliveira
Clube Radiofónico de Portugal	Fernando Costa Freire
Colgate Palmolive	Fernando Couto dos Santos
Coca-Cola	Fernando Sousa
Companhia Carris	Fernando Tenente
Comporta	Fernando Ulrich
Conferência Episcopal Portuguesa	Fernando Zagalo
COPCON Comando Operacional do Continente	Fialho Gouveia
Cristina Arvélos	Francisco Agarez
	Francisco Louçã

Francisco Máximo  
Francisco Pinto Balsemão  
Francisco Sá Carneiro  
Francisco Sena Santos  
Fundação Gulbenkian  
Fundação Serralves

GALP  
Galvão de Melo  
George Clooney  
Gillette  
Governo Militar de Lisboa  
Graça Pereira

Helder Bataglia  
Helder Kopelika  
Helena Vaz da Silva  
Henrique Garcia  
Herb Schmetz  
Herman José  
Hermínio Martinho  
Homero Cardoso  
Hotel Tivoli  
Hotel Ritz

INE Instituto Nacional de Estatística  
Infoplan  
Internacional Socialista  
Isabel Carriço  
Isabel Pinhão  
Isabel dos Santos  
Issam Sartawi

J. Walter Thompson  
Jaime Antunes  
Jaime Gama  
Jaime Neves  
Jerónimo Martins  
Jerry Seinfeld  
Jim Morrison  
Jimi Hendrix  
João Alferes Gonçalves  
João Braga  
João Cordeiro  
João Cravinho

João David Nunes  
João Henrique Melo  
João Morgado Fernandes  
João Paixão  
João Paulo Guerra  
João Paulo Velez  
João Soares  
Joaquim Agostinho  
Joaquim Furtado  
Joaquim Letria  
Joaquim Pedro  
Joaquim Raposo  
John Hancock  
John Nichols  
Jorge Coelho  
Jorge Costa  
Jorge Lopes  
Jorge Marques  
Jorge Nuno Pinto da Costa  
Jorge Sampaio  
Jornal Briefing  
Jornal Expresso  
Jornal Novo  
Jornal Sete  
José Afonso  
José Barbosa  
José Cruz  
José Eduardo Moniz  
José Luís Fernandes  
José Manuel Barroso  
José Manuel Nunes  
José Mário Branco  
José Nuno Martins  
José Pena do Amaral  
José Sasportes  
José Silva Rodrigues  
José Sócrates  
José Vieira  
JP Morgan  
Junta de Turismo da Costa do Estoril  
  
Le Coq Sportif  
Leite de Vasconcelos  
Liceu Camões  
Liceu D. Pedro V



Lisboa Capital da Cultura	Miguel Tecedeiro
LPM Comunicação	Milton Nascimento
Luísa Rego	Ministério Público
Luís Andrade	MNE Ministério dos Negócios Estran-
Luís Alcobia	geiros
Luís Cília	Mobil
Luís Filipe Barros	Mocidade Portuguesa
Luís Marinho	Moet & Chandon
Luís Matias	MRPP Movimento Revolucionário do
Luís Moita	Proletariado Português
Luís Pinheiro de Almeida	
Luís Vasconcelos	NBP TV
Luso	Nelson Costa Ribeiro
	Nelson Ned
Maison des Étudiants de France	New York Times
Manuel José Vilarés	NewsMuseum
Manuel Maltez	NextPower
Manuel Pereira	Nike
Marconi	
Marco Chagas	O Jornal
Mark Spitz	Orlando Costa
Maria Bastos	Otelo Saraiva de Carvalho
Maria Antónia Palla	
Maria de Fátima Camelo	Pan Air do Brasil
Maria Helena Vieira da Silva	Papa João Paulo II
Maria João Rocha	Partido Comunista Português
Maria Nobre Franco	Partido Socialista
Mário Leite Silva	Pastelaria Arabesco
Mário Lino	Pastelaria Colmeia
Mário Mesquita	Pastelaria Flor do Capelo
Mário Moura	Patriarcado de Lisboa
Mário Rui Silva	Paula Oliveira
Mário Soares	Paulo de Abreu
Master Card	Paulo Azevedo
McCann Erickson Hora	Paulo Coelho
McDonald's	Paulo Fidalgo
Melanie Safka	Paulo Padrão
MDM Sociedade de Investimentos	Pedigree Pal
MDP / CDE – Movimento Democrático	Pedro Castelo
Português	Pedro Santana Lopes
MFA Movimento das Forças Armadas	Pelé
Michel Bongrand	Pereirinha
Miele	PIDE Polícia Internacional e de Defesa
Miguel Cadilhe	do Estado
Miguel Sousa Tavares	PJ Polícia Judiciária

Plural	Rosário Maia
Pousada de Santa Marinha	RTP Rádio Televisão Portuguesa
Pop Five Music Incorporated	Rui Cruz
PRD Partido Renovador Democrático	Rui Gomes
Presses Universitaires de France	Rui Paulo da Cruz
PSD Partido Social Democrático	Rui Pedro
PT Portugal Telecom	Rui Pereira
Publicis	Rui Rio
Rádio Clube Português	Salgueiro Maia
Rádio Comercial	Samuel
Rádio Renascença	Santa Casa da Misericórdia de Lisboa
Rádio Ribatejo	Santa Fe Associates
Rádio Universidade	Schweppes
RALIS Regimento de Artilharia de Lisboa	Secretaria de Estado da Informação e Turismo
RDP Radiodifusão Portuguesa	Semanário Económico
Região de Turismo do Alentejo	Sérgio Godinho
Região de Turismo do Algarve	Sérgio Fernandes
Região de Turismo do Porto e Norte de Portugal	Sérvulo Correia
Regimento de Comandos da Amadora	Shick
Rem Koolhas	SIC Sociedade Independente de Comunicação
REN	Sindicato dos Bancários
Restaurante Ad-Lib	Sindicato dos Jornalistas
Restaurante Espelho de Água	Sindicato dos Profissionais de Telecomunicações e Radiodifusão
Restaurante Gambinus	Sintra Museu de Arte Moderna
Restaurante Nobre	SNS Sociedade Nacional de Sabões
Reuters	Solvay Farma
Revista Chocolate	SONAE
Revista Exame	SP TV
Revista Flama	Sporting Clube de Portugal
Revista Mais	Super Bock
Revista Opção	
Revista Pesca & Cia	
Ricardo Costa	TAP Transportes Aéreos Portugueses
Ricardo Salgado	The Beatles
Ricardo Saló	Teatro São Carlos
Robert W. Chesney	Teresa Calçada Bastos
Roberto Carlos	Teresa Presas
Rodrigo Moita de Deus	Tetra Pak
Rogério Santos	Turismo de Portugal
Rolando Moraes	TVI Televisão Independente
Rolling Stones	TWA Trans World Airlines
Rosa Mota	

UAL Universidade Autónoma de Lisboa

UEFA União Europeia de Futebol

Unicer

Unitel

Universidade Católica

Valentim de Carvalho

Viriato Dias

Vitalis

Vitor Constâncio

Vitor Costa

Warren Beatty

Whiskas

Wilton Fonseca

WPP

ZON

5ª Divisão do Estado-Maior-General das

Forças Armadas

*Impresso em Lisboa, Portugal, por:*





**NEWS  
MUSEUM**  
@LISBOA\_SINTRA



**CHIADO**  
EDITORIA