

# ESTGOH

Escola Superior de Tecnologia e Gestão  
de Oliveira do Hospital

## esec

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO



INSTITUTO POLITÉCNICO  
DE COIMBRA

Departamento de Comunicação e Ciências Empresariais

Mestrado em Marketing e Comunicação

## Mass media e comunicação corporativa

- um estudo de caso

Carlos Manuel da Silva Costa

Coimbra, 2016

Carlos Manuel da Silva Costa

## Mass media e comunicação corporativa

– um estudo de caso

Dissertação de Mestrado em Marketing e Comunicação, na especialidade de Gestão de Marketing, apresentada ao Departamento de Comunicação e Ciências Empresariais da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital e da Escola Superior de Educação de Coimbra para obtenção do grau de Mestre

Constituição do júri

Presidente: Prof. Doutor Abel de Oliveira Martins de Carvalho

Arguente: Prof. Doutora Maria Gorete Costa Marques

Orientador: Prof. Doutora Rosa Maria Campos Sobreira

Data da realização da Prova Pública: 27 de julho de 2016

Classificação: 14 valores (Bom)



## **Agradecimentos**

Desejo agradecer aos professores da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital e da Escola Superior de Educação de Coimbra por terem criado um ambiente de partilha, de valorização, de abertura, de experimentação e de encorajamento neste Mestrado.

Agradeço ao engenheiro Jorge Pereira pela sua amabilidade e total disponibilidade.

À Professora Lúcia Costa, à Professora Doutora Andrea Fedeger e ao Professor Doutor André Pietsch Lima agradeço as conversas edificantes.

À Luziane e à Inês agradeço o amor incondicional, a rebeldia natural, a sensibilidade apurada, a determinação e a compreensão pelas horas roubadas.

Por último, uma palavra de agradecimento especial para os Professores Doutores Nuno Fortes, Joana Fernandes e Rosa Sobreira que, pela sua orientação, disponibilidade e paciência, permitiram a conclusão deste trabalho.

Muito obrigado a todos.

**Título: Mass media e comunicação corporativa – um estudo de caso**

Resumo: Partindo das seguintes interrogações: *Que papel desempenham os principais mass media na estratégia de Comunicação Corporativa de uma organização?*, e *O que um gestor selecciona e valoriza na Comunicação Corporativa da sua organização?*, este trabalho de investigação procurou dar-lhes resposta, abordando as principais teorias da comunicação e os mass media, os seus enfoques, reflectindo sobre o conceito de Comunicação e sobre os aspectos essenciais da Comunicação Corporativa, analisando o caso de estudo da Zona Verde.

Verificámos que os Jornais, as Revistas, a Rádio e a Internet continuam a ser fundamentais para a operacionalização da Comunicação Corporativa da Zona Verde e que esta Comunicação Corporativa tem o seu foco no negócio e socorre-se estrategicamente dos mass media para atingir os seus objectivos mercadológicos, onde cada público-alvo é visto em função dos seus interesses e dos seus hábitos comunicacionais.

**Palavras-chave:** mass media, comunicação corporativa, marketing

**Title: Mass media and Corporate communication – a case study**

**Abstract:** Starting from the following questions: What role do major mass media have in Corporate Communications strategy of an organization?, and What does a manager select and value in Corporate Communication in his organization, this research study sought to answer them, addressing the main theories of communication and the mass media, their approaches, reflecting on the concept of communication and on the essential aspects of Corporate Communications, analyzing the case study of Zona Verde.

We found that newspapers, magazines, the radio and the Internet remain fundamental for the operationalization of Corporate Communications of Zona Verde and that this Corporate Communications has its focus on the business and is strategically aided by the mass media to achieve their market objectives, where each target audience is seen in terms of their interests and their communication habits.

**Keywords:** mass media, corporate communications, marketing

## ÍNDICE GERAL

1. INTRODUÇÃO	01
2. REVISÃO DA LITERATURA	05
2.1. Escolas americanas	07
2.1.1. Teoria Hipodérmica	08
2.1.2. Modelo de Lasswell	09
2.1.3. Teoria Informacional da Comunicação	11
2.1.4. Teorias sociológicas	13
2.1.4.1. Two-step flow of communication	15
2.1.4.2. Multi-step flow of communication	16
2.1.5. Teorias psicológicas	16
2.1.5.1. Análise das audiências	17
2.1.5.2. Análise de mensagens	20
2.1.6. Escola de Palo Alto	21
2.2. Escolas europeias	25
2.2.1. Escola de Frankfurt	26
2.2.2. Teoria da Hegemonia	27
2.2.3. Teoria da Indústria Cultural	28
2.2.4. Estudos Culturais	30
2.2.5. Estruturalismo e Semiologia	30
2.2.6. Modelo Semiótico-Informacional	33

2.2.7. Modelo Semiótico-Textual	34
2.3. Mass media	36
2.4. Comunicação	41
2.5. Comunicação Corporativa	42
3. OBJECTO DE ESTUDO	49
4. METODOLOGIA	53
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	59
5.1. Análise dos resultados	73
5.2. Discussão dos resultados	85
5.3. Resultados e implicações	92
6. CONCLUSÃO	97
6.1. Limitações do trabalho	102
6.2. Sugestões para investigações futuras	103
7. BIBLIOGRAFIA	105
8. ANEXOS	115

## **Abreviaturas**

ESEC – Escola Superior de Educação de Coimbra

ESTGOH – Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital

IPC – Instituto Politécnico de Coimbra

## **1. INTRODUÇÃO**



A globalização dos mercados, a imprevisibilidade das tendências económicas, a crescente complexidade da tecnologia e a volatilidade dos clientes, são algumas das mudanças que os decisores enfrentam actualmente. Acrescente-se a tudo isto uma crise de confiança e de reestruturação dos mercados e torna-se evidente que só com uma autêntica Comunicação Corporativa é que os empresários estarão preparados para escutarem o mercado e os seus públicos e responderem prontamente às suas solicitações ou oportunidades.

Seja qual for a organização, ela enfrenta actualmente um ambiente cada vez mais incerto e concorrencial. Para continuar competitiva, uma organização tem de identificar os seus factores críticos de sucesso, desenvolvê-los e comunicá-los prontamente, pois a nossa época de ansiedade, provocada pelas constantes mudanças no mercado é, em grande parte, o resultado de tentarmos realizar o trabalho de hoje, olhando para o amanhã, com ferramentas e conceitos de ontem. Torna-se, assim, vital os decisores empregarem novas medicinas, novos métodos e novas técnicas de trabalho para enfrentarem a actual conjuntura económica e para prepararem as suas organizações para o futuro.

A Comunicação Corporativa neste novo paradigma é a cola, o catalisador que pode conduzir a ganhos substanciais na produtividade e na sustentabilidade organizacional; é o espelho da cultura organizacional e reflecte, necessariamente, os valores das organizações (Van Riel, 2003).

A Comunicação Corporativa funciona como um dos pilares de integração de discursos, como o motor do processo de mudança e como orquestradora de todos os instrumentos no campo da identidade da organização (Van Riel, 2003), assumindo um importante papel estratégico e devendo ser cuidadosamente planeada, pois quando a orquestração da Comunicação Corporativa é limitada, a imagem e a reputação da organização são colocadas em risco (Van Riel, Fombrun, 2007).

Assim, se um gestor conseguir identificar e valorizar as práticas de Comunicação Corporativa da sua organização e se essas práticas se apoiarem nos principais mass media para a operacionalização das suas legítimas aspirações mercadológicas, este

gestor estará melhor preparado para enfrentar a actual conjuntura económica e para assegurar o futuro da sua organização.

O nosso trabalho de investigação procurou dar resposta às seguintes interrogações: *Que papel desempenham os mass media na operacionalização da Comunicação Corporativa de uma organização?*, e *O que um gestor selecciona e valoriza na Comunicação Corporativa da sua organização?*

Partindo destas interrogações, este trabalho de investigação procurou dar-lhes resposta, abordando as principais teorias da comunicação e os mass media, os seus enfoques, reflectindo sobre os aspectos essenciais da comunicação, sobre o conceito de Comunicação Corporativa e, por último, analisando o caso de estudo da Zona Verde.

Assim, para a prossecução do nosso objectivo, efectuámos uma pesquisa bibliográfica. Efectuámos, igualmente, uma pesquisa documental relacionada com o fenómeno em estudo na Zona Verde e entrevistámos o seu administrador, o engenheiro Jorge Pereira. Por último, procedemos a uma análise documental de todas as informações recolhidas.

Este trabalho de investigação foi estruturado em quatro capítulos e na conclusão. No primeiro capítulo, abordaremos as principais teorias da comunicação e os mass media, os seus enfoques, reflectiremos sobre o conceito de Comunicação e sobre os aspectos essenciais da Comunicação Corporativa. No segundo capítulo, apresentaremos o nosso objecto de estudo. No terceiro capítulo, apresentaremos a metodologia adoptada neste trabalho de investigação. No quarto e último capítulo, apresentaremos e analisaremos a entrevista ao engenheiro Jorge Pereira, administrador da Zona Verde. Na conclusão do nosso trabalho, sintetizamos os resultados obtidos, abordaremos as limitações do nosso trabalho e proporemos algumas linhas de rumo para investigações futuras.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**



Os estudos mais significativos acerca dos mass media e da comunicação começaram a surgir a partir dos anos trinta do século vinte. Com horizontes de expectativas e orientações muito diversas, fruto de formações de base dos seus investigadores em áreas como a Sociologia, a Psicologia, a Psiquiatria, a Linguística, a Antropologia, a Filosofia, a Matemática e as Engenharias de Telecomunicações, entre outras, e fruto, também, de interesses políticos, económicos e sociais, por vezes antagónicos e inconciliáveis, esta multiplicidade de visões e de interesses não permitiram a criação de um corpo de conhecimentos que fosse homogéneo, estável, nem tão pouco a criação de uma metodologia única de investigação, extremamente útil a um processo cumulativo do saber. Este facto, porém, deu origem a uma enorme riqueza em termos de produção de investigações em mass media e em comunicação, havendo, assim, a necessidade de se seleccionar as correntes de pensamento mais influentes que, como refere Bourdon (2009), ostentam uma posição de pendor em relação aos mass media e pretendem dar conta das suas características.

Na selecção efectuada, individualizámos duas correntes de estudo: as escolas americanas e as escolas europeias.

### **2.1. Escolas americanas**

Estas escolas desenvolveram grande parte dos seus estudos entre os anos trinta e oitenta do século vinte. De entre estas escolas é necessário fazer-se a distinção entre as escolas positivistas e a Escola de Palo Alto. Assim, enquanto as escolas de concepção positivista, de cariz behaviorista, têm como objecto de estudo a análise de conteúdo das mensagens veiculadas pelos mass media e o seu efeito no público, a Escola de Palo Alto afirma que no processo comunicativo tudo comunica e realça a importância das relações interpessoais na comunicação.

Na análise de conteúdo das escolas positivistas, procurou-se conhecer os efeitos persuasivos de mensagens veiculadas na imprensa, na rádio, no cinema e mais tarde na televisão, com fins propagandísticos, e a sua influência na sociedade. Campanhas propagandísticas a favor dos aliados, a favor do alistamento de voluntários,

campanhas profiláticas, entre outras, patrocinadas por instituições militares, políticas e mesmo religiosas, vieram dar corpo a um pensamento linear, mecanicista e behaviorista acerca dos fenómenos da comunicação.

Por seu turno, a Escola de Palo Alto alerta para o facto de surgirem algumas doenças no acto comunicativo e introduz uma visão holística e relacional da comunicação como fenómeno social.

### **2.1.1. Teoria Hipodérmica**

Enquanto abordagem global aos fenómenos da comunicação, esta teoria questionava o efeito que os media tinham na chamada sociedade de massa. A massa, para esta teoria, é constituída por um conjunto homogéneo de indivíduos que, enquanto seus membros, são essencialmente iguais, indiferenciáveis, mesmo que provenham de ambientes diferentes, heterogéneos, e de todos os grupos sociais (Silva, 2011), onde a ascensão das massas privou o processo de formação da consciência de sua racionalidade desde baixo, onde as decisões precisam ser tomadas em centros distantes, de maneira opaca e via mecanismos anónimos (Rudiger, 2011).

Seguindo a tradição europeia do pensamento filosófico-político da época, a massa é um agregado que nasce e vive para além dos laços comunitários e contra esses mesmos laços, que resulta da desintegração das culturas locais e no qual as funções comunicativas são necessariamente impessoais e anónimas (Silva, 2011), levando a uma fragmentação da sociedade, onde os indivíduos estariam cada vez mais fragilizados, indefesos e passivos.

Observam-se nesta sociedade de massa três características comuns: os indivíduos encontram-se num estado de isolamento psicológico; existe a impessoalidade no trato com os outros indivíduos e as pessoas estão livres das suas obrigações sociais, criando, assim, as condições para o isolamento e a alienação social (Silva, 2011).

Esta teoria seria descrita como uma teoria da propaganda e sobre a propaganda, pois, como cita Wolf (2009), Smith, Lasswell e Casey afirmaram que o âmbito do trabalho

científico mais estreitamente ligado à propaganda é precisamente o estudo da comunicação de massas. Wolf (2009) complementa esta afirmação, dizendo que a teoria hipodérmica deveria ser referida como uma teoria da acção elaborada pela psicologia behaviorista, em vez de modelo sobre o processo de comunicação, pois, como refere este investigador, o seu objectivo é o estudo do comportamento humano com os métodos de experimentação e observação das ciências naturais e biológicas.

Para a ciência psicológica, alicerce da teoria hipodérmica, o comportamento humano seria decomposto em unidades que deveriam ser compreensíveis, diferenciáveis umas das outras e observáveis. Na relação que se estabelecia entre um indivíduo e o ambiente, o estímulo produzido por este dizia respeito ao impacto do ambiente sobre esse indivíduo, era o agente da resposta a esse estímulo, a reacção ao ambiente, e o reforço seriam os efeitos da acção capazes de modificar as reacções seguintes ao ambiente (Silva, 2011). Os estímulos que não produziam resposta não eram considerados estímulos. No mesmo sentido, todas as respostas tinham necessidade de ser estimuladas.

Schramm, citado por Wolf (2009), denomina a teoria hipodérmica como bullet theory, pois se o alvo é atingido, a propaganda obtém o êxito que antecipadamente se estabeleceu. Esta teoria defendia uma relação directa entre a exposição às mensagens e o comportamento. Assim, se uma pessoa é apanhada pela propaganda, pode ser controlada, manipulada, levada a agir.

### **2.1.2. Modelo de Lasswell**

Lasswell indo contra os defensores do entendimento interacionista, apoiou uma visão linear, directa e mecânica do processo de comunicação. Para Lasswell, citado por Rudiger (2011), a comunicação constitui um processo de cunho intencional, através do qual as pessoas procuram influenciar o comportamento das demais por meio da transmissão de mensagens, preconizando este modelo que para se descrever um acto de comunicação seria necessário responder às seguintes questões: quem, diz o quê, através de que canal, com que efeito? (Silva, 2011). Lasswell argumentava que o

estudo científico sobre os processos comunicativos deveria concentrar-se numa destas interrogações. Assim, a cada variável corresponderia um sector específico de pesquisa (Rudiger, 2011).

Como refere Wolf (2009), *Quem* refere-se ao(s) emissor(es), caracteriza a análise do controlo sobre o que é difundido, *Diz o quê* remete-nos para a análise do conteúdo das mensagens, *Através de que canal*, refere-se à análise dos meios, *Para quem* sinaliza a preocupação com o receptor, em se entender a sua compreensão e *Com que efeito?* remete para a análise da audiência e dos efeitos.

Ao ordenar o acto de comunicação em variáveis definidas, este modelo transformou-se numa verdadeira teoria da comunicação, salientando o facto de que a iniciativa do acto de comunicação recair exclusivamente sobre o comunicador e os efeitos do acto de comunicação recaírem sobre o público, de uma forma também exclusiva.

No seu trabalho de pesquisa, Lasswell, citado por Wolf (2009), expôs algumas premissas acerca dos processos de comunicação. Assim, refere que estes processos são assimétricos, uma vez que existe um emissor activo que produz o estímulo e uma massa passiva de destinatários que, ao ser *atingida* pelo estímulo, reage. A segunda premissa refere que a comunicação é sempre intencional, objectivando obter um efeito, efeito este que se pode observar e avaliar, pois segue a lógica pavloviana do Estímulo - Resposta. O comportamento será, então, uma reacção ao conteúdo da mensagem. Neste sentido, os únicos efeitos válidos da comunicação serão todos aqueles que podem ser observados, que podem ser associados a uma modificação, a uma mudança de comportamentos, atitudes, opiniões. A última premissa refere que emissor e receptor desempenham papéis muito diferentes e isolados um do outro, independentes das relações sociais, situacionais e culturais, em que os efeitos dos processos comunicativos reportam a destinatários isolados e atomizados.

Lasswell centrou os seus estudos sobre a comunicação em torno da análise dos efeitos e da análise dos conteúdos, classificando indivíduos de diferentes proveniências, unidos pelo consumo das mesmas mensagens, que não estão ligados por expectativas comuns, que não exercem qualquer acção recíproca, à luz do conceito blumeriano de massa. Nestes estudos, Lasswell, num claro seguimento do

modelo pavloviano, behaviorista, atomístico do público, privilegiando o comportamento individual, é causa e consequência do pensamento socioeconómico da época, marcado pelo início das pesquisas de mercado, da propaganda e das condições da opinião pública. Estas pesquisas vieram realçar o papel do sujeito singular, na sua qualidade de eleitor, de cidadão, de consumidor, transformando a teoria hipodérmica num paradigma de pesquisa concreto, em que os seus próprios pressupostos deram lugar a resultados que contradiziam a sua atitude de fundo.

### **2.1.3. Teoria Informacional da Comunicação**

Esta teoria, desenvolvida por Claude Shannon e Warren Weaver, engenheiros de telecomunicações, é, na opinião de Rudiger (2011), uma teoria sobre a melhor transmissão e rendimento da informação. As pesquisas destes dois engenheiros objectivavam melhorar a velocidade de transmissão de mensagens, diminuir as suas distorções e aumentar o rendimento global do processo de transmissão de informação (Silva, 2011).

Para estes engenheiros, a transferência de informação efectua-se da fonte para o destinatário, ao passo que a transferência da energia se efectua do transmissor para o receptor (Wolf, 2009). Nesta transferência seria utilizado o sistema binário de 0 e 1, por oferecer uma melhor transmissão e um melhor rendimento da informação.

Neste processo comunicativo, uma fonte de informação emitia um sinal, através de um aparelho transmissor, que o codificava e que era captado por um receptor que, por sua vez, o descodificava e o convertia em mensagem, por forma a esta mensagem ser compreendida pelo destinatário. Ao viajar pelo canal, o sinal podia ser perturbado por ruído(s). Quanto maior o ruído, mais difícil seria o entendimento da informação, criando, desta forma, um ambiente entrópico. Para reduzir este(s) ruído(s), o comunicador podia e devia ser redundante para afirmar e reafirmar a sua mensagem, reduzindo, assim, a incerteza do sentido, estimulando um equilíbrio homeostático (Silva, 2011).

Este esquema canónico da comunicação podia aplicar-se, segundo os seus autores, à comunicação entre duas máquinas, à comunicação entre dois seres humanos ou à comunicação entre uma máquina e um ser humano. Segundo Silva (2011) e Wolf (2009), a finalidade operativa principal da teoria informacional da comunicação era, precisamente, a de fazer passar, através de um canal, o máximo de informação com o mínimo de distorção e com a máxima economia de tempo e de energia. Para tal, era necessário tentar eliminar o ruído, que poderia ser devido à perda do sinal entre o aparelho emissor e o aparelho receptor ou devido a informação parasitária produzida no próprio canal. Era, também, necessário que, quer o emissor, quer o receptor, utilizassem o mesmo código.

Para Umberto Eco, citado por Wolf (2009), o código seria um sistema de regras que confere a determinados sinais um dado valor. Eco argumenta que se deve dizer *valor* e não *significado*, uma vez que nos aparelhos homeostáticos, ou seja, na relação entre duas máquinas, a máquina destinatária não compreende o significado do que lhe foi transmitido.

Em relação à produção de significado, Shannon e Weaver, citados por Wolf (2009), referem que o significado de uma mensagem é irrelevante para o seu trabalho, uma vez que o que realmente importa é a transmissão óptima dos sinais da mensagem. Para tal, fazem a distinção entre informação, entendida como medida estatística da equiprobabilidade dos acontecimentos na fonte, e o significado das mensagens, centrando o seu trabalho exclusivamente sobre a informação. Informação não se confundia, assim, com o significado.

O código, na teoria informacional da comunicação, é um sistema meramente sintáctico, um sistema organizador que não contempla o problema do significado da mensagem, ou seja, a dimensão mais especificamente comunicativa (Wolf, 2009).

Umberto Eco, citado por Wolf (2009), refere que para o destinatário humano, a mensagem adquire um significado e pode ter muitos sentidos possíveis. O destinatário extrai o sentido a atribuir à mensagem do código e não da própria mensagem; só agindo em combinação com o código é que a mensagem se completa. O código une um sistema de significantes a um sistema de significados.

Embora privilegiando a transferência de informação entre dois pólos à transformação de um sistema em outro sistema, este modelo informacional foi, durante muito tempo, o verdadeiro paradigma dominante, sendo utilizado por linguistas e sociólogos.

#### **2.1.4. Teorias sociológicas**

As teorias sociológicas vieram romper com os pressupostos das teorias dos efeitos totais – teoria Hipodérmica e Modelo de Lasswell -, em que os meios de comunicação social eram tidos como manipuladores, propagandísticos, onde as pessoas estavam expostas às mensagens num estado de nudez psicológica e às quais reagiam de uma forma mecânica e previsível. Assim, as teorias sociológicas falam da influência e não apenas da que é exercida pelos mass media mas da influência mais geral que perpassa nas relações comunitárias e de que a influência das comunicações de massa é só uma componente, uma parte (Wolf, 2009).

Procurando associar os processos de comunicação de massa às características do contexto social em que esses processos se realizam, os trabalhos de Lazarsfeld, Berelson, Gaudet e Katz, entre outros, direccionam as suas pesquisas de campo para o estudo da composição diferenciada dos públicos e dos seus modelos de consumo, e sobre a mediação social que caracteriza esse mesmo consumo. Lazarsfeld, citado por Wolf (2009), num trabalho de pesquisa financiado pela Fundação Rockefeller, ao analisar a importância da rádio e o papel desempenhado por esta, procurou entender as motivações de determinado público em relação a determinado programa de rádio em detrimento de outro programa de rádio. Para tal, realizou uma análise de conteúdo dos programas, procurou caracterizar determinado grupo de ouvintes e estudou os seus motivos de satisfação em relação ao programa da sua preferência. Ao analisar os ouvintes através de variáveis sociológicas como sexo, idade, grupo social, objectivando conhecer e estratificar o seu tipo de consumo, Lazarsfeld não só fez um levantamento quantitativo das preferências, como também analisou os seus efeitos, procurando conhecer o porquê dessas mesmas preferências. Ainda em relação à rádio, embora, como refere Wolf (2009), o discurso possa ser generalizado,

Lazarsfeld fala de *efeitos pré-selectivos* e de *efeitos posteriores*. Assim, a rádio selecciona o seu público e só posteriormente exerce influência sobre esse público.

Ainda segundo Lazarsfeld, citado por Wolf (2009), para se conhecerem os efeitos que os meios de comunicação de massa provocam é necessário conhecerem-se, igualmente, as forças sociais que predominam num determinado período. Ao existir este deslocamento de foco, a relação causal directa entre propaganda de massas e manipulação da audiência deixa de ser salientada, passando a insistir-se num processo indirecto de influência em que as dinâmicas sociais se intersectam com os processos comunicativos.

Centrando o seu trabalho de pesquisa no processo de formação das atitudes políticas no decurso da campanha presidencial de 1940 nos Estados Unidos da América, mais concretamente em Erie County, uma comunidade do Estado de Ohio, Lazarsfeld, Berelson e Gaudet, citados por Wolf (2009), observaram que certas pessoas demonstravam um maior interesse e conhecimento sobre a campanha presidencial, envolvendo-se, assim, mais em todas as questões com ela relacionadas. Estas pessoas, a quem os investigadores chamaram de *líderes de opinião*, representam a parcela de opinião pública que procura influenciar o resto do eleitorado e que demonstra uma capacidade de reacção e de resposta mais atentas aos acontecimentos da campanha presidencial.

Os líderes de opinião, segundo estes investigadores, exerciam um papel de mediação entre os meios de comunicação e os eleitores. Ao desempenharem este papel, os líderes de opinião, com as suas atitudes, exerciam um efeito de activação, quando transformavam as tendências latentes em comportamentos de voto efectivo; um efeito de reforço, quando preservavam as decisões tomadas, evitando mudanças de atitudes, e um efeito de conversão, quando convertiam determinada tendência de voto mediante uma redefinição dos problemas (Wolf, 2009). Esta redefinição tinha em linha de conta que as pessoas mais atentas e interessadas na campanha já tinham as suas atitudes de voto bem definidas, ao invés das pessoas mais indecisas e insatisfeitas com a classe política, que não participavam nem se inteiravam da

campanha eleitoral, tornando, assim, mais trabalhoso e penoso esta *conversão* e os contactos pessoais mais eficazes do que os meios de comunicação social.

Esta mediação exercida pelos líderes de opinião entre os meios de comunicação social e os eleitores pressupõe, deste modo, um fluxo da comunicação que se verificava a dois níveis: *two-step flow* e *multi-step flow*.

#### **2.1.4.1. Two-step flow of communication**

Neste primeiro nível, os líderes de opinião desempenham um papel de ligação entre os meios de comunicação social e os indivíduos, ou, como referem Katz e Lazarsfeld, citados por Serra (2007), outros componentes dos grupos sociais de que faz parte o líder de opinião.

Para Bourdon (2006), o modelo Two-step flow of communication remete para a ideia de que os efeitos dos media tocam inicialmente uma primeira categoria de indivíduos, os líderes de opinião, antes de atingir o resto do público: o que supõe hipóteses sobre a natureza dos efeitos e simultaneamente sobre a organização social.

Verifica-se, aqui, uma oposição entre uma visão comportamentalista, pavloviana, em que a um estímulo corresponderia sempre uma resposta, a uma visão onde a lógica do efeito é oposta, pois baseia-se e faz parte de um ambiente social totalmente sulcado por interacções e processos de influência pessoal em que a personalidade do destinatário se configura também a partir dos seus grupos de referência (familiares, de amigos, profissionais, religiosos, etc.) (Wolf, 2009; Serra, 2007). Neste *ambiente*, a influência pessoal resultante da interacção social parece ser mais eficaz do que a que deriva directamente dos mass media (Wolf, 2009; Serra, 2007), descaracterizando e limitando os seus efeitos.

Esta influência pessoal, conjugada com uma enorme flexibilidade e credibilidade que advinham dos contactos interpessoais, colocam os líderes de opinião não só como mediadores entre os meios de comunicação social e os indivíduos, mas também como influenciadores e mediadores entre os diversos líderes de opinião, uma vez que

exerciam uma influência recíproca. Esta influência recíproca transforma o modelo Two-step flow of communication no modelo Multi-step flow of communication.

#### **2.1.4.2. Multi-step flow of communication**

No seu trabalho de pesquisa, Merton, citado por Wolf (2009) e Serra (2007), distingue entre o líder de opinião local, a quem denomina de polimorfo, pois exerce a sua influência em diferentes áreas temáticas, do líder de opinião cosmopolita, a quem denomina de monomórfico, pois é dotado de competências específicas e, por conseguinte, de autoridade que se exerce, de preferência, em áreas temáticas particulares, devido ao seu saber parcelar como especialista. No entanto, devido à vulgarização e saturação dos meios de comunicação social nos anos posteriores à década de 40 do século vinte, Bockelmann, citado por Wolf (2009) e Serra (2007), refere que os *opinion leaders* ficam quase completamente dispensados da sua função de filtro, em consequência da difusão dos temas, informações e opiniões.

Wolf (2009), a respeito deste novo contexto, refere ser provável que a maior parte das mensagens das comunicações de massa seja recebida de uma forma directa, não necessitando, para ser difundida, do nível de comunicação interpessoal. Este nível de comunicação interpessoal apresenta-se agora como *conversa* acerca do conteúdo dos mass media (*opinion-sharing*) mais do que como instrumento da passagem da influência da comunicação de massa para os destinatários (*opinion-giving*).

#### **2.1.5. Teorias psicológicas**

Os teóricos destas teorias centram as suas pesquisas no estudo da eficácia persuasiva óptima das mensagens e na explicação do insucesso das tentativas de persuasão. Para estes pesquisadores, persuadir os destinatários é um objectivo possível, se a forma e a organização da mensagem forem adequadas aos factores pessoais que o destinatário activa quando interpreta a própria mensagem (Wolf, 2009).

Em relação às mensagens dos meios de comunicação, De Fleur, citado por Silva (2011) e Wolf (2009), refere que estas contêm características particulares do estímulo que interagem de maneira diferente com os traços específicos da personalidade dos elementos que constituem o público. De Fleur refere ainda que desde o momento em que existem diferenças individuais nas características da personalidade dos elementos do público, é natural que se presuma a existência, nos efeitos, de variações correspondentes a essas diferenças individuais (Silva, 2011; Wolf, 2009).

A estrutura lógica deste novo modelo é muito semelhante ao modelo mecanicista da teoria Hipodérmica, em que a uma causa – estímulo – corresponderia sempre um efeito – resposta. No entanto, os processos psicológicos intervenientes, naturalmente diversificados e complexos, fruto das experiências e vivências de cada emissor e destinatário, levam, por um lado, a pesquisas *administrativas* sobre as características do destinatário que intervêm na obtenção do efeito, e por outro lado, a pesquisas sobre a organização óptima das mensagens com finalidades persuasivas (Silva, 2011; Wolf, 2009).

Carl Hovland, Weiss, Hyman e Sheatsley, citados por McQuail (2013), estudaram os efeitos persuasivos dos meios de comunicação de massa em campanhas eleitorais, informativas, propagandísticas, publicitárias, entre outras. Uma campanha deste género, segundo McQuail (2013), apresenta algumas particularidades: tem objectivos específicos e foi projectada para os atingir; é intensiva e desfruta de uma vasta cobertura; o seu sucesso pode ser avaliado; é promovida por instituições ou entidades dotadas de um certo poder e autoridade; os seus argumentos devem ser vendidos ao público, para quem são novos, mesmo que se baseiem em esquemas de valores partilhados.

#### **2.1.5.1. Análise das audiências**

Ao analisarem o comportamento das audiências, os psicólogos Hyman e Sheatsley, citados por Wolf (2009), objectivaram conhecer as razões pelas quais as campanhas

de persuasão falhavam. Concluíram que determinadas características psicológicas, como o interesse em obter informação, a exposição selectiva provocada pelas atitudes já existentes, a interpretação selectiva e a memorização selectiva eram determinantes numa campanha de persuasão.

O *interesse em obter informação* seria função da motivação em informar-se e do grau de conhecimento prévio sobre os assuntos tratados numa campanha. Assim, a dificuldade em aceder à informação da campanha, bem como uma certa apatia social, poderiam levar à falta de interesse e à desmotivação da audiência. Para Wolf (2009), quanto mais expostas as pessoas são a um determinado assunto, mais o seu interesse aumenta e, à medida que o interesse aumenta, mais as pessoas se sentem motivadas para saberem mais acerca dele. Ainda segundo Wolf (2009), para o êxito de uma campanha de informação concorre o interesse que o público manifesta pelo assunto, bem como a amplitude dos sectores de população não interessada.

Em relação à *exposição selectiva*, os psicólogos verificaram que os componentes da audiência tendem a expor-se à informação que está de acordo com as suas atitudes e a evitar as mensagens que, pelo contrário, estão em desacordo com essas atitudes (Wolf, 2009). Ou seja, a audiência manifesta abertura e acolhe favoravelmente as campanhas de persuasão cujas ideias veiculadas estão de acordo com as suas próprias opiniões sobre o assunto ou ainda que já tenha havido uma sensibilização prévia para os temas propostos pela campanha. Quando tal não acontece, a audiência recorre aos seus pré-conceitos e escuda-se no seu próprio sistema de valores e de interesses. Neste caso, como refere Klapper, citado por Wolf (2009), devem evitar-se outros conteúdos, se, ainda por cima, tendem a esquecer esses outros conteúdos mal lhe aparecem à frente dos olhos e, finalmente, se tendem a adulterá-los mesmo que os recordem, então é evidente que, muito provavelmente, a comunicação de massa não modificará os seus pontos de vista. Neste caso, refere Klapper, citado por Wolf (2009), é muito mais provável que vá reforçar opiniões preexistentes, surtindo, assim, um efeito contrário ao pretendido.

Tal como na exposição selectiva, na *interpretação selectiva* a audiência discrimina positivamente tudo aquilo que entenda reflectir as suas próprias atitudes e os seus

próprios valores. Neste processo, a audiência não se expõe à rádio, à televisão ou ao jornal num estado de nudez psicológica (Wolf, 2009), muito pelo contrário. Os elementos da audiência apresentam-se revestidos e protegidos por predisposições já existentes, por processos selectivos e por outros factores (Wolf, 2009). Segundo Wolf (2009), a interpretação transforma e adapta o significado da mensagem recebida, fixando-a às atitudes e aos valores do destinatário até mudar, por vezes, radicalmente, o sentido da própria mensagem.

Na *memorização selectiva*, tal como acontece na exposição selectiva e na interpretação selectiva, também os aspectos que estão de acordo com as atitudes e as opiniões próprias são memorizados num grau mais elevado do que os outros e essa tendência acentua-se à medida que vai decorrendo o tempo de exposição à mensagem (Wolf, 2009). Bartlett, citado por Wolf (2009) conseguiu demonstrar que, num horizonte temporal alargado, a memorização selecciona os elementos mais significativos (para o indivíduo) em detrimento dos mais discordantes ou culturalmente mais distantes. Este efeito ficou conhecido por efeito Bartlett. Papageorgis, citado por Wolf (2009), refere que se, numa mensagem, a par dos argumentos mais importantes a favor de um determinado assunto, forem também apresentados os argumentos que são contra, a recordação destes últimos desvanecesse mais rapidamente do que a dos argumentos principais e esse processo de memorização selectiva contribui para acentuar a eficácia persuasiva dos argumentos centrais. Hovland, Lumsdaine e Sheffield, citados por Wolf (2009), identificaram um segundo efeito relacionado com a memorização selectiva e semelhante ao efeito Bartlett, designando-o de efeito latente (*sleeper effect*). Assim, em certos casos, a eficácia persuasiva é quase nula imediatamente após a exposição à mensagem mas, à medida que o tempo passa, essa eficácia aumenta. Hovland, Lumsdaine e Sheffield, citados por Wolf (2009), também constataram que se, no início, a atitude negativa do destinatário em relação à fonte constitui uma barreira eficaz contra a persuasão, a memorização selectiva atenua esse factor e, em vez disso, persistem os conteúdos da mensagem, que aumentam progressivamente a sua influência persuasiva.

### 2.1.5.2. Análise de mensagens

As pesquisas levadas a cabo sobre a organização óptima das mensagens objectivando um maior efeito persuasivo estão conceptualmente ligadas às pesquisas sobre a análise das audiências. A este respeito, Wolf (2009) refere que aquilo que se conhece sobre determinados assuntos influencia claramente as atitudes a eles referentes, assim como as atitudes em relação a determinados temas influenciam, naturalmente, o modo de estruturar o conhecimento em torno deles e a quantidade e a sistematização da nova informação que sobre eles se adquire. Estas pesquisas detiveram-se em quatro factores da mensagem, a saber: credibilidade da fonte, ordem da argumentação, integralidade das argumentações e explicitação das conclusões.

No que concerne à *credibilidade da fonte*, Hovland, citado por Wolf (2009), verificou que a reputação da fonte levava a uma maior aceitação ou não da informação veiculada por essa mesma fonte.

No que toca à *ordem da argumentação* apresentada, em que numa mesma mensagem os argumentos pró e contra estão presentes e em que se pretende saber se os argumentos iniciais (efeito primacy) são mais eficazes que os argumentos finais (efeito recency), as pesquisas efectuadas não foram conclusivas. No entanto, o conhecimento e a familiaridade com o tema e o efeito recency parecem andar a par, ao passo que, se os destinatários não têm qualquer conhecimento sobre o tema, tende a verificar-se um efeito de primacy (Wolf, 2009).

Quanto à *integralidade das argumentações*, ou seja, se a apresentação de um único aspecto (one side) ou dos dois aspectos (both sides) de um tema controverso contribuía para a modificação da opinião da audiência, Hovland, Lumsdaine e Sheffield, citados por Wolf (2009), chegaram a algumas conclusões interessantes. De entre essas conclusões, destacam-se as seguintes: no caso de pessoas que, inicialmente, tinham uma opinião contrária em relação ao exposto pela argumentação, apresentar os argumentos referentes a ambos os aspectos de um tema é mais eficaz do que fornecer apenas os argumentos relativos ao objectivo acerca do qual se pretende convencer; em relação ao grau de instrução, aqueles que possuem um grau de instrução mais elevado, são mais favoravelmente influenciados pela

apresentação de ambos os aspectos da questão, por outro lado aqueles que possuem um grau de instrução mais baixo são influenciados sobretudo pela comunicação que expõe apenas os argumentos a favor do ponto de vista defendido.

Por último, em relação à *explicitação das conclusões*, ou seja, saber se o fornecimento das conclusões de uma forma explícita ou implícita contribui para uma maior ou menor persuasão, também aqui as pesquisas não foram conclusivas. No entanto, o grau de envolvimento de cada indivíduo com o assunto tratado permitiu estabelecer algumas correlações: quanto maior for esse envolvimento, mais útil será deixar as conclusões implícitas, quanto mais profundo for o conhecimento que o público tem sobre o assunto ou quanto mais elevado for o nível de dotes intelectuais, menos necessária será a explicitação das conclusões, e, por último, no caso de assuntos complexos e para públicos pouco familiarizados com eles, as conclusões explícitas concorrem para a eficácia persuasiva da comunicação (Wolf, 2009).

#### **2.1.6. Escola de Palo Alto**

Investigadores como Gregory Bateson, Ray Birdwhistell, Edward T. Hall, Erving Goffman, Don Jackson, Paul Watzlawick e Stuart Sigman, entre outros, vieram mostrar que, para se compreender a comunicação humana, seria necessário ter uma visão de todo o conjunto, da totalidade, da globalidade das interações. Para estes investigadores, a comunicação humana é complexa e multifacetada, e, neste processo de partilha, tudo comunica. Como refere Sfez (2007, 1994), nós não comunicamos como átomos separados em relação a átomos separados, por um canal isolado, mas através de partes iguais ao todo, que é ele mesmo igual às partes.

Enquadrando o seu modelo de comunicação numa filosofia da expressão e na metáfora do organismo, este grupo de investigadores, também conhecido inicialmente por colégio invisível, rejeita o modelo linear da comunicação proposto por Shannon e Weaver e trabalham a partir do modelo circular retroactivo proposto por Norbert Wiener (Mattelart, 2011). Advogam que a teoria matemática, concebida por e para engenheiros das telecomunicações, a estes seja deixada, devendo a

comunicação ser estudada pelas ciências humanas a partir de um modelo próprio (Mattelart, 2011). A este respeito, Yves Winkin, citado por Mattelart (2011), refere que a investigação em comunicação tem de ser encarada em termos de nível de complexidade, de contextos múltiplos e de sistemas circulares.

Nesta nova visão da comunicação, circular, retro-alimentada, o receptor tem um papel tão importante como o emissor (Mattelart, 2011). Assim, a essência da comunicação reside nos processos relacionais e de interacção, ou seja, os elementos contam menos do que as relações que entre eles se instauram, todos os comportamentos humanos têm um valor de comunicação, pois as relações, que mutuamente se respondem e se implicam, podem ser encaradas como um vasto sistema de comunicação e, por último, é possível descobrir uma lógica da comunicação observando a sucessão de mensagens retomadas no contexto horizontal e no contexto vertical, ou seja, na sequência das sucessivas mensagens e na relação entre os elementos e o sistema (Mattelart, 2011). Sfez (2007, 1994), refere, a este respeito, que não agimos já como instrumentos no propósito de comunicar. Comunicamos directamente com o corpo inteiro dos homens e da natureza, nas suas dimensões da presença (sincrónica) e do devir (diacrónico). Para Mattelart (2011), à noção da comunicação isolada, enquanto acto verbal, consciente e voluntário, que está subjacente à sociologia funcionalista, opõe-se a ideia da comunicação enquanto processo social permanente que integra múltiplos modos de comportamento: a palavra, o gesto, o olhar, o espaço interindividual.

Para os investigadores da Escola de Palo Alto, a palavra comunicação passa a ser uma espécie de *contentor geral* que tudo abarca: tudo é comunicação. Qualquer actividade, científica ou normal, situa-se no interior de um invólucro que se chama comunicação. A comunicação fornece as regras de apreensão de qualquer coisa no mundo, porque a ciência, a arte ou as práticas quotidianas não são mais do que sectores contidos nesse contentor que é a comunicação. A comunicação vai reflectir todo o jogo do saber e das actividades (Sfez, 2007, 1994).

Em relação à comunicação enquanto processo social permanente, Sfez (2007, 1994) refere que uma situação social estabelece-se quando se verifica uma troca de

comunicação. Acrescenta, ainda, que essa troca começa no momento em que as acções do outro são percebidas ao mesmo tempo como respostas suscitadas pela mensagem do emissor precedente e como um comentário dessa mensagem.

Em relação aos sistemas de comunicação simples, os participantes podem seguir uma mensagem desde a sua origem até ao seu destino. No conjunto, os sistemas simples são simétricos: cada um dispõe de receptores, emissores e órgãos centrais de comunicação que podem reter e avaliar a informação (Sfez, 2007, 1994).

No que toca aos sistemas de comunicação mais complexos, estes comportam grupos de pessoas habitualmente assimétricos: mensagens que emergem de um centro ou convergem para um centro (Sfez, 2007, 1994). Neste sentido, a análise do contexto torna-se mais importante do que a análise do conteúdo (Mattelart, 2011).

No seu trabalho de investigação, Paul Watzlawick, Janet Helmick Beavin e Don D. Jackson (Watzlawick et al., 2013) sistematizaram os axiomas da comunicação humana, a saber:

1 - Não se pode não comunicar. Não se pode não comunicar porque toda a comunicação é comportamento e não existem não comportamentos. O comportamento não tem oposto, por isso uma pessoa não pode não se comportar. Isto quer dizer que todo o comportamento numa situação interaccional tem valor de mensagem, é comunicação. Palavras, silêncios, gestos, expressões faciais, distância perante o horizonte dialógico, tudo tem valor de mensagem, uma vez que tudo influencia, de uma forma directa ou indirecta a percepção do interlocutor.

2 - Toda a comunicação tem um aspecto de conteúdo e um aspecto de comunicação tais que o segundo classifica o primeiro e é, portanto, uma meta comunicação. Toda a comunicação é uma meta comunicação porque é uma comunicação sobre outra comunicação, ou seja, é a sequência de outra comunicação para reforçar a ideia anterior. Entende-se por conteúdo o relato, a informação que está contida na comunicação. É qualquer coisa que pode ser comunicada, que é comunicável. Entende-se por comunicação o comportamento, a relação entre os comunicantes, também designada por ordem.

3 - A natureza de uma relação está na contingência da pontuação das sequências comunicacionais entre os comunicantes. A maneira como cada interlocutor pontua a sua interacção em presença do horizonte dialogal, ou seja, o facto de o seu comportamento gerar outro comportamento no interlocutor, e o facto de o lugar que ocupa nessa mesma interacção ser determinado pelo seu estatuto, significa que existe uma relação de poder a nível da comunicação. Consoante esse poder é usado por um ou por outro interlocutor, assim é a natureza das relações comunicacionais.

4 - Os seres humanos comunicam digital e analogicamente. Entende-se por comunicação digital a comunicação verbal, ou seja, o registo e a significação atribuídos às palavras, o que pressupõe que os comunicantes conheçam o significado do código que está a ser utilizado. Entende-se por comunicação analógica a comunicação não verbal, como os gestos, a postura corporal, o tom de voz, o ritmo e a sequência vocal, etc., sendo o aspecto relacional da comunicação. Este tipo de comunicação pode-se estabelecer sem ter havido um processo prévio de aprendizagem, sendo apenas necessária uma percepção figurada, recorrendo por vezes à mimesis. Watzlawick, Beavin e Jackson referem ainda que a linguagem digital é uma sintaxe lógica sumamente complexa e poderosa mas carente de adequada semântica no campo das relações, ao passo que a linguagem analógica possui a semântica mas não tem uma sintaxe adequada para a definição não-ambígua da natureza das relações (Watzlawick et al., 2013). Assim, nunca se excluindo mutuamente, estes dois tipos de linguagens pressupõem-se e completam-se.

5 - Todas as permutas comunicacionais ou são simétricas ou são complementares, segundo se baseiam na igualdade ou na diferença. Partindo do conceito de esquismogénese de Gregory Bateson, que descreve os comportamentos sociais de um determinado grupo, este axioma vem referir que as trocas comunicacionais são simétricas sempre que os interlocutores reflectem o comportamento um do outro, isto é, quando existe igualdade entre os interlocutores e quando a diferença entre eles é minimizada. Por outro lado, as trocas comunicacionais são complementares sempre que o comportamento de um interlocutor completa o do outro interlocutor, ou seja, sempre que um interlocutor utiliza a última comunicação do outro interlocutor para

reforçar o seu poder de autoridade formal, maximizando, assim, a diferença entre ambos.

Os investigadores da Escola de Palo Alto salientam o facto de que num relacionamento interpessoal surgirem, frequentemente, situações de duplo constrangimento (double-bind), ou seja, mecanismos que pertencem ao domínio dos paradoxos que atingem o discurso, pelo facto de nele se jogarem estratégias tanto mais paralisantes e agonísticas quanto mais racionalmente se inscreve na lógica dialéctica da instituição (Rodrigues, 2010) quando, por exemplo, um pai pede ao seu filho que seja uma pessoa responsável e honrada, mas, ao mesmo tempo, o pai chega a casa embriagado. Esta situação provoca no filho sentimentos de frustração, mágoa, revolta e separação, deixando-o numa situação relacional sem saída, pois, tendo que obedecer e agradar ao pai confronta-se com o exemplo negativo por ele transmitido.

## **2.2. Escolas europeias**

Com orientações muito diferentes relativamente às Escolas americanas, as Escolas europeias, com origens na Alemanha, na Inglaterra e na França, desenvolveram os seus estudos questionando a pesquisa administrativa feita pelas Escolas americanas e traçando novos rumos para a *communication research*, sedimentando novas visões da comunicação e do mundo.

Criticando, assim, o carácter empírico e administrativo das Escolas americanas, os investigadores europeus vão tentar compreender o processo comunicativo humano reflectindo sobre as estruturas económicas, sociais e organizacionais da sociedade, bem como nas mensagens produzidas pelos media.

### **2.2.1. Escola de Frankfurt**

Criticando as teorias americanas de carácter empírico e administrativo (excluindo a Escola de Palo Alto), o pensamento desta Escola inspira-se em Karl Marx e em Sigmund Freud para propor uma análise dos produtos culturais como processos simbólicos de reificação (Rodrigues, 2010). Assim, acusam os media de exercerem uma violência simbólica sobre a sociedade, violência esta que fomentaria uma homogeneização cultural do nosso tempo (Rodrigues, 2010).

Assumindo-se como contracorrente dos estudos positivistas das teorias americanas, estes críticos apontavam o dedo aos meios de comunicação social, considerados por eles como instrumentos do poder, acusando-os de se limitarem a dar uma visão do mundo de acordo com a ideologia dominante.

Rodrigues (1994) refere que estes críticos acusavam os estudos positivistas americanos de obedecer, de maneira acrítica e servil, aos objectivos estratégicos da administração das instituições e dos media, de camuflar os mecanismos de manipulação da opinião pública e de embotamento do gosto das maiorias, em vez de revelar os interesses ideológicos e económicos da cultura de massa. Recusando uma visão parcelar, quer da sociedade, quer da cultura, estes críticos advogavam que a sociedade e a cultura deveriam ser analisadas como um todo. Assim, denunciam a separação e a oposição do indivíduo em relação à sociedade como resultante histórica da divisão de classes (Adorno, 2013), e começam por analisar o sistema de economia de mercado, com os seus ciclos e crises económicas, o desemprego, o militarismo e o terrorismo.

McQuail (2013) refere que a teoria crítica tem em geral interpretado os media de massas como agentes de uma classe controladora e dominante de detentores do poder, que pretendem impor as suas próprias definições das situações e os seus valores e marginalizar ou ilegitimar as oposições.

### 2.2.2. Teoria da Hegemonia

Desenvolvida por Louis Althusser, Poulantzas e Gramsci, esta teoria inspirou-se no pensamento marxista para tecer a sua crítica à ideologia capitalista vigente. Assim, relega para segundo plano a questão dos determinantes económicos e estruturais da ideologia dominante, para privilegiar a ideologia em si (Santos, 2001).

A ideologia, para estes críticos, configurava uma definição distorcida da realidade, não sendo imposta pela força pela classe no poder. Seria, sim, um conjunto de relações imaginárias dos indivíduos com as suas condições reais de existência (McQuail, 2013).

Hegemonia refere-se, assim, a um conjunto de regras vagamente relacionadas com as ideias de governação que perpassam a sociedade, de tal maneira que a ordem de poder estabelecida e os seus valores parecem naturais, dados como adquiridos e consensuais (McQuail, 2013).

Althusser, citado por Santos (2001) e McQuail (2013), redefine o conceito de aparelho de Estado, passando a designá-lo por aparelho repressivo de Estado, pois estava ao serviço da ideologia dominante, ideologia esta omnipresente e onnipotente, e separa-o dos aparelhos ideológicos de Estado, compostos pelos meios de comunicação social, pela cultura, pela Igreja, pelos partidos políticos, pelos sindicatos, pela escola e pela própria família. Para Althusser, nenhuma classe pode duravelmente deter o poder de Estado sem exercer simultaneamente a sua hegemonia sobre e nos aparelhos ideológicos de Estado. Assim, a ideologia, não sendo imposta pela força, mas pela influência cultural omnipresente, destinava-se a interpretar a realidade de uma forma coerente, embora errónea. Neste contexto, os media de massas não definem a realidade por si próprios mas dão acesso preferencial às definições dos que têm autoridade.

Santos (2001) refere, a este respeito, que é interessante notar que, nesta análise, a comunicação social não é vista isoladamente, antes é contextualizada num sistema muito mais vasto que a ultrapassa, mas para a qual ela contribui. E conclui, dizendo

que é como se fizesse parte, intencionalmente ou não, de uma grande conspiração da classe dominante.

### **2.2.3. Teoria da Indústria Cultural**

Esta teoria defendia que filmes, rádio e semanários constituem um sistema. Cada sector se harmoniza entre si e todos se harmonizam reciprocamente. Para estes críticos, o mercado de massas impõe estandardização e organização; os gostos do público e as suas necessidades impõem estereótipos e baixa qualidade (Adorno, 2013).

Segundo Wolf (2009), a estratificação dos produtos culturais, segundo a sua qualidade estética ou o seu interesse, é perfeitamente adequada à lógica de todo o sistema produtivo. Na opinião de Adorno (2013), aquilo que a indústria cultural oferece de continuamente novo não é mais do que a representação, sob formas sempre diferentes, de algo que é sempre igual; a mudança oculta um esqueleto, no qual muda tão pouco como no próprio conceito de lucro, desde que este adquiriu o predomínio sobre a cultura. Os produtos culturais seriam, assim, filtrados e lançados no mercado desde que cumprissem critérios mercantilistas de eficácia e maximização do lucro.

O indivíduo, na era da indústria cultural, deixa de decidir autonomamente, encontrando-se em poder de uma sociedade que o manipula a seu bel-prazer, assumindo uma postura acrítica em relação aos valores impostos. Para Horkheimer e Adorno (2013), divertir-se significa estar de acordo; significa sempre: não dever pensar, esquecer a dor mesmo onde essa dor é exibida. Na sua base está a impotência. É, efectivamente, fuga; não, como se pretende, fuga da feia realidade mas da última ideia de resistência que a realidade pode ainda ter deixado. A liberdade prometida pelo amusement é a de pensamento como negação. A falta de pudor do pedido retórico olha para o que as pessoas querem! é o facto de se apelar para as pessoas, que se tem por missão desabituar da subjectividade, como se se tratasse de sujeitos pensantes.

Ao voltarem a chamar a atenção para os meios de comunicação social como instrumentos onnipotentes, monopolizantes, que transformam a individualidade numa pseudo-individualidade, estes críticos afirmam que a ubiquidade, a repetitividade e a standardização da indústria cultural fazem da moderna cultura de massa um meio de controle psicológico inaudito.

Em relação aos estereótipos, estes são um elemento indispensável para se organizar e antecipar as experiências da realidade social que o sujeito leva a efeito. Os estereótipos impedem o caos cognitivo, a desorganização mental, constituem, em suma, um instrumento necessário de economia na aprendizagem, nenhuma actividade pode prescindir deles (Wolf, 2009). Adorno (2013) refere que quanto mais os estereótipos se materializam e fortalecem, provavelmente, tanto menos as pessoas modificarão as suas ideias preconcebidas com o aumento da sua experiência. Adorno reforça esta ideia, dizendo que quanto mais dura e complicada é a vida moderna, mais as pessoas se sentem tentadas a agarrar-se a clichés que parecem conferir uma certa ordem àquilo que, de outra forma, seria incompreensível.

Para Adorno (2013), as pessoas podem não só ser privadas da verdadeira compreensão da realidade como também a sua capacidade de entenderem a experiência da vida pode ser fundamentalmente enfraquecida com o uso constante de óculos fumados. Denunciando a contradição entre indivíduo e sociedade como um produto histórico da divisão de classes e opondo-se às doutrinas que descrevem essa contradição como um dado natural, Adorno e os seus pares criticam o facto da indústria cultural almejar um nivelamento das atitudes das pessoas (Adorno, 2013).

Esta teoria crítica da indústria cultural, ao colocar em evidência o poder de manipulação, de condicionamento e de domínio dos meios de comunicação social, a quem chegaram a chamar de ópio do povo, chamou a atenção para o facto de ser necessária uma visão holística sobre os media e que os estudos sobre eles não se deveriam confinar aos conteúdos, às audiências e às lógicas institucionais.

#### **2.2.4. Estudos Culturais**

Esta corrente tem como objectivo estudar formas, práticas e instituições culturais predominantemente desclassificados, tais como as culturas populares e operárias, o feminismo, as formas desviantes, de modo a apreciar e a dar conta da sua força transformadora da vida social (Rodrigues, 2000).

Os teóricos desta corrente, onde se contam nomes como Stuart Hall, Richard Hoggart, Raymond Williams e Edward Thompson, na sua reflexão crítica sobre os media e sobre a própria sociedade, vão confrontar visões diferentes, algumas complementares, para tentarem perceber a influência e o uso que as pessoas fazem dos media, da imprensa popular, da rádio e da televisão, pondo em relevo a diversidade de interpretação das suas mensagens, assim como a capacidade de resistência por parte dos diferentes públicos (Rodrigues, 2000).

Segundo Wolf (2009), o objectivo dos cultural studies é o de definir o estudo da cultura própria da sociedade contemporânea como um campo de análise conceptualmente relevante, pertinente e teoricamente fundamentado. Para esta corrente, os meios de comunicação social desempenham um papel activo e um poder construtivo que vinculam ou libertam as mensagens dentro das práticas produtivas e através delas.

#### **2.2.5. Estruturalismo e Semiologia**

O estruturalismo refere-se à maneira como o significado é construído nos textos, aplicando-se o termo a certas estruturas da linguagem como signos, narrativas ou mitos (McQuail, 2013). Estas estruturas internas da linguagem implicam uma relação constante e ordenada de elementos, embora possa não ser aparente à primeira vista e requeira decodificação (McQuail, 2013).

O estruturalismo não se preocupa apenas com linguagens verbais convencionais mas também com qualquer sistema de signos que tenha as características da linguagem, e

dirige a atenção menos para o próprio sistema de signos e mais para textos escolhidos e para o seu significado à luz da cultura hospedeira (McQuail, 2013).

Diferindo da linguística de Saussure, o estruturalismo preocupa-se com a elucidação do sentido cultural bem como do linguístico (McQuail, 2013). Objectivando esta *elucidação*, surge a figura do signo, cuja função é comunicar ideias por intermédio de mensagens (Guiraud, 1999). Por signo ou sinal entende-se o veículo físico elementar do significado numa linguagem – qualquer som/imagem que possamos ouvir ou ver e que, em regra, se refere a algum objecto ou aspecto da realidade, acerca do qual queremos comunicar, e que é conhecido como referente (McQuail, 2013).

Em relação à Semiologia, esta ciência estuda a vida dos signos no seio da vida social (Guiraud, 1999). Charles Sanders Peirce, citado por McQuail (2013), ao conceber a sua teoria geral dos signos, apelida-a de semiótica, e acentua a função lógica do signo. Saussure, pelo contrário, acentua a sua função social. Saussure, citado por McQuail (2013), refere que num processo de significação intervêm dois elementos do signo: o significante e o significado. O significante seria composto pelo elemento físico – como a palavra, a imagem ou o som -, e o significado referir-se-ia ao conceito mental invocado pelo signo físico num dado código da linguagem (McQuail, 2013).

McQuail (2013), a este respeito, refere que normalmente nos sistemas (ocidentais) de linguagem, a ligação entre um significante (como uma palavra) e um dado referente é arbitrária, mas a relação entre o significante e o significado (o sentido ou o conceito atribuído) é governada pelas regras da cultura e tem que ser aprendida pela comunidade interpretativa particular. Neste sentido, a Semiologia procura explorar a natureza dos sistemas de signos, que vão além das regras da gramática e da sintaxe, e regular o significado complexo, latente e culturalmente dependente dos textos.

Na atribuição de sentido aos sistemas de signos surgem, normalmente, dois níveis ou ordens de significado: o nível de superfície, do significado literal, e o segundo nível de significado, associado ou conotado (McQuail, 2013). O sentido denotado e conotado dos signos torna-se, assim, uma preocupação e objecto de aturados estudos.

A denotação, descrita por Barthes, citado por McQuail (2013), como a primeira ordem da significação, tem as características da universalidade e da objectividade, e descreve a relação no interior de um signo entre o significante (aspecto físico) e o significado (conceito mental). Guiraud (1999) refere que a denotação é constituída pelo significado concebido objectivamente e apenas como tal.

A conotação relaciona-se com uma segunda ordem de significação, ao referir-se ao sentido associado que pode ser alcançado pelo objecto significado (McQuail, 2013). Estas conotações exprimem valores subjectivos ligados ao signo, resultantes da sua forma e da sua função: uma palavra de calão, poética, científica, entre outras, conota o significado que ela exprime; do mesmo modo um hipocorístico, uma construção afectiva (Guiraud, 1999). Guiraud (1999) dá o exemplo de um uniforme que denota um grau e uma função; conota o prestígio e a autoridade que lhes estão ligados.

Barthes, citado por McQuail (2013), introduziu na significação um novo conceito – de mito. Os mitos são conjuntos de ideias *a priori*, carregadas de valores derivados da cultura e transmitidos pela comunicação.

McQuail (2013) refere que, no estruturalismo e na semiologia, os textos têm significados construídos pela linguagem; estes significados dependem de contextos de referência mais alargados, culturais e linguísticos; os textos representam processos de significação; os sistemas de signos podem ser descodificados com base no conhecimento da cultura e do sistema de signos e, por último, que o significado dos textos é conotado, denotado ou mítico.

Barthes, citado por McQuail (2013), refere que o conteúdo dos media consiste num grande número de textos (no sentido físico), muitas vezes do tipo padronizado e repetitivo, composto com base em certas convenções e códigos estilizados. Estes códigos assentam, muitas vezes, em mitos latentes ou comuns e em imagens presentes na cultura dos autores e receptores dos textos. Torna-se, assim, inquestionável, a relevância do estruturalismo e da semiologia para o estudo da comunicação humana.

### 2.2.6. Modelo Semiótico-Informacional

Roman Jakobson é o responsável por, neste modelo, se passar do conceito de comunicação como transferência de informação – presente no modelo matemático da teoria da informação – para o conceito de comunicação como transformação de um sistema de significantes num sistema de significados. Quem garantirá esta transformação será o código, peça-chave nesta nova abordagem.

Uma das principais diferenças entre estes dois modelos é que, enquanto que no modelo matemático da teoria da informação o código era apenas uma mera sintaxe interna de transmissão de sinais, no modelo semiótico-informacional de Jakobson o código já não é mais um mero código sintático, mas um autêntico código semântico. A este respeito, Wolf (2009) refere que agora a linearidade da transmissão se encontra vinculada ao funcionamento dos factores semânticos, introduzidos mediante o conceito de código. Logo, passa-se da aceção de comunicação como transferência de informação para a de transformação de um sistema por outro. Assim, a decodificação das mensagens, ou seja, o processo como os elementos do público constroem um sentido, a partir daquilo que recebem através da comunicação de massa, torna-se objecto de aturado estudo (Silva, 2011; Wolf, 2009).

Segundo Wolf (2009), a teoria informacional da comunicação elaborava empiricamente a análise das condições óptimas de transmissibilidade das mensagens; agora, pelo contrário, salienta-se que os efeitos e as funções sociais dos mass media não podem prescindir do modo como se articula, dentro da relação comunicativa, o mecanismo de reconhecimento e de atribuição de sentido, que é parte essencial dessa relação.

Jakobson refere que o ser humano traduz o seu pensamento em sons que veiculam o sentido pretendido. Esta produção de sons é feita pelo aparelho fonador do emissor, que os transmite através de um dado canal. O destinatário, por seu turno, recebe estes sons e vai traduzi-los em sentido, utilizando para o efeito um código semântico (Wolf, 2009).

Este modelo coloca em primeiro plano o processo de codificação e de descodificação semântica, ou seja, o problema do sentido. O carácter negocial presente na articulação dos vários códigos e subcódigos é o que vai caracterizar a comunicação neste modelo.

### **2.2.7. Modelo Semiótico-Textual**

Argumentando que falar de uma mensagem que chega, formulada com base num determinado código e descodificada a partir dos códigos dos destinatários, constitui uma simplificação terminológica que pode induzir em erro, Umberto Eco, citado por Wolf (2009), contrapõe, dizendo que: a. os destinatários não recebem simples mensagens reconhecíveis mas conjuntos textuais; b. os destinatários não confrontam as mensagens com códigos reconhecíveis como tal, mas com conjuntos de práticas textuais, nos quais, ou a partir dos quais, é possível reconhecer sistemas gramaticais de regras a um nível posterior de abstracção metalinguística; c. os destinatários não recebem uma só mensagem; recebem muitas, quer em sentido sincrónico, quer em sentido diacrónico.

Assim, se na proposta teórica de Roman Jakobson a tónica era colocada num mecanismo comum quer à comunicação interpessoal, quer à comunicação de massa, nesta nova proposta teórica Umberto Eco, citado por Wolf (2009) refere que na troca comunicativa não são já as mensagens que são veiculadas, o que pressuporia uma posição paritária entre emissor e receptores; é a relação comunicativa que se constrói em torno de conjuntos de práticas textuais.

Esta assimetria entre emissor e receptor leva a que, no modelo semiótico-textual, se efectue uma mudança conceptual que vem colocar em primeiro plano a questão das competências comunicativas, ou seja, a faculdade, quer do emissor, quer do receptor, produzirem e significarem. Neste modelo, tanto o destinatário como o emissor têm um papel activo e participativo na construção e no funcionamento comunicativo de um texto.

Socorrendo-se da sua formação linguística, herdeira de Peirce, Umberto Eco, citado por Wolf (2009) e Silva (2011), nas suas pesquisas, faz intervir a noção de metalinguagem nas práticas textuais, nomeadamente nas comunicações de massa, referindo que é provável que a competência interpretativa dos destinatários, mais do que sobre códigos explicitamente apreendidos e reconhecidos como tal, se funde e se articule sobretudo, em conjuntos de textos já consumidos.

Ao verificar este facto, Umberto Eco, citado por Wolf (2009), refere que, em relação ao emissor, este, aquando da produção de textos, para além do conhecimento dos códigos e subcódigos do receptor, também projecta e filtra o seu real valor para o receptor e, ao fazê-lo, socorre-se de receitas e de fórmulas já testadas e confirmadas. Na comunicação de massa, a orientação para o texto já consumido ou já produzido é um critério comunicativo forte, vinculativo; isso conduz, principalmente para os destinatários, a uma competência interpretativa em que a referência aos precedentes e o confronto intertextual apresentam uma elevada viscosidade (Wolf, 2009). Assim, quando um determinado emissor envia uma mensagem, os receptores não recebem uma simples mensagem: recebem conjuntos textuais que vão confrontar não apenas com códigos e subcódigos reconhecíveis, mas com conjuntos de práticas textuais, práticas estas que vão actuar como regras de interpretação.

Estas práticas textuais conformam todo o património cultural e simbólico de que o receptor é portador e do qual faz uso aquando da interpretação das mensagens. Práticas textuais estas que configuram o conhecimento, as opiniões, os pré-conceitos que cada indivíduo possui acerca dos assuntos.

Para além de uma filtragem e de um retomar de *receitas* e de *fórmulas* já testadas, Umberto Eco, citado por Wolf (2009), faz notar uma *homogeneidade* na cobertura informativa, fruto de uma partilha da agenda de informações e de uma tematização de determinados assuntos.

Em relação à estética da recepção, Eco (2011) refere que o autor realiza um objecto acabado e definido, segundo uma intenção bem precisa, aspirando a uma fruição que o reinterprete tal como o autor o pensou e quis, o objecto é fruído por uma pluralidade de fruidores, cada um dos quais sofrerá a acção, no acto de fruição, das

próprias características psicológicas e fisiológicas, da própria formação ambiental e cultural, das especificações da sensibilidade que as contingências imediatas e a situação histórica implicam; por mais honesto e total que seja o empenho de fidelidade à obra que se frui; cada fruição será inevitavelmente pessoal e verá a obra num dos seus aspectos possíveis.

Como vimos, os mass media têm vindo a desempenhar um papel e uma influência muito interessantes nos estudos sobre a comunicação. Será importante, agora, reflectirmos sobre a sua importância e tentarmos sintetizar o que foi dito anteriormente sobre eles.

### **2.3. Mass media**

Vivemos numa aldeia global como lhe chamou McLuhan (2002), na qual os mass media desempenham um importante papel como produtores e reprodutores de sentido. Esse papel investe-os de um grande poder e de uma enorme responsabilidade:

- em relação à política, os mass media tornaram-se um elemento essencial no processo político democrático ao fornecer uma arena e um conjunto de canais para um debate alargado, e um meio da classe política e dos agentes do governo exercerem o seu poder;
- em relação à cultura, os mass media tornaram-se uma fonte primária de definições e de imagens da realidade social e a expressão mais alargada da identidade comum, transformando-se no maior centro de interesse para o lazer e num ambiente cultural comum para a maior parte das pessoas, mais do que qualquer outra instituição (McQuail, 2013).

Desempenhando, ao longo do tempo, várias funções elementares, como sejam a vigilância sobre o meio ambiente, a difusão de informação, o entretenimento, a transmissão de valores culturais, a oferta de espaços de debate e de formação de opiniões e a abertura de fluxos comerciais (Monteiro et al., 2006), o universo dos mass media transmutou-se no nosso universo, onde as condições objectivas das comunicações são fornecidas pela existência dos jornais, da rádio, da televisão, da música reproduzível, das novas formas de comunicação visível e audível, onde a cultura de massa é a cultura do homem contemporâneo (Eco, 2006).

É muito interessante notar este assumir de importância e das várias mudanças de foco de interesse sobre os mass media ao longo do nosso trabalho de pesquisa. Assim, reflectindo sobre as principais teorias da comunicação explanadas neste capítulo, concluímos que a Teoria Hipodérmica, enquanto abordagem global aos fenómenos da comunicação humana, questionava o efeito que os mass media tinham na chamada *sociedade de massa*. Partindo de duas interrogações fundamentais: que poder têm os mass media e que efeitos é que esses mesmos mass media produzem na sociedade, os investigadores desta teoria chegaram à conclusão que os mass media são onnipotentes. Para os defensores desta teoria, se uma pessoa fosse apanhada nas garras dos mass media, essa pessoa perderia a sua individualidade e a sua vontade própria, submetendo-se facilmente às mensagens. Esta teoria defendia, assim, uma relação directa e causal entre a exposição às mensagens persuasivas e o comportamento, sendo a comunicação humana entendida como um processo de reacção a um estímulo exterior.

O Modelo de Lasswell tentou superar as limitações da Teoria Hipodérmica, mas apenas exagerou os efeitos dos mass media. Para Lasswell, a iniciativa do acto de comunicação recaía exclusivamente sobre o comunicador e os efeitos desse acto comunicativo recaíam sobre o receptor, também de uma forma exclusiva, realizando-se a comunicação num só sentido. A influência do meio, o conteúdo das mensagens, o código utilizado e o feedback não foram contemplados por este Modelo, estando o emissor e o receptor isolados e não dependentes das relações

culturais e sociais. Como nada se interpunha entre emissor e receptor, também entre as mensagens persuasivas e os seus efeitos não existiriam factores de resistência, concluiu Lasswell.

Na Teoria Informacional da Comunicação, também conhecida por Modelo Matemático da Comunicação, o que interessava a Shannon e Weaver seriam as condições óptimas da transmissibilidade de uma mensagem, ou seja, o nível técnico da comunicação. Privilegiando a transferência de informação entre dois pontos, onde o código consistiria apenas numa mera sintaxe interna de transmissão de sinais que permitiria a transferência de informação, estes engenheiros criaram um modelo linear da comunicação objectivando a melhor transmissão e rendimento da informação.

Vindo romper com os pressupostos das teorias dos efeitos totais, onde os mass media eram vistos como todo-poderosos perante indivíduos isolados, separados, anónimos e atomizados, as teorias sociológicas introduzem um novo *actor* na comunicação - o líder de opinião -, advogando que este líder de opinião desempenharia um importante papel de ligação entre os mass media e os indivíduos. Este importante papel verificar-se-ia a dois níveis, dando origem ao Modelo Two-step flow of communication e ao Modelo Multi-step flow of communication.

Conhecendo o poder dos mass media, que influenciam, persuadem e exercem influência a vários níveis, os investigadores das teorias psicológicas centraram o seu trabalho de investigação no estudo da eficácia persuasiva óptima das mensagens, tentando aprofundar o seu conhecimento sobre os mecanismos de persuasão. Assim, analisam o comportamento das audiências para tentarem perceber por que razão determinadas campanhas de persuasão falhavam, analisando, igualmente, a organização óptima das mensagens com o objectivo de obter um maior efeito persuasivo.

Para a Escola de Palo Alto não faz sentido segmentar nem fragmentar o acto comunicativo. Sendo o ser humano multisensorial, que verbaliza para comunicar mas que também comunica através do não verbal, para haver uma correcta e plena comunicação é necessário haver uma sincronia interaccional entre os comunicantes.

Reflectindo sobre as Escolas europeias, concluímos que a Escola de Frankfurt critica o facto de tudo nos mass media se fazer com o intuito de se vender, de ser um best-seller, um produto de consumo imediato. Na opinião dos seus investigadores, o objectivo dos mass media seria apenas a venda dos seus produtos, pelo que tudo obedeceria à lógica de mercado defendida pelos americanos. Estes críticos são contra toda e qualquer tentativa de uniformização, de nivelamento e de formatação da sociedade, que, em seu entender, levaria a uma descaracterização da sociedade, onde os valores consumistas imperariam.

Ao privilegiar a ideologia em si, a Teoria da Hegemonia vem tecer as suas críticas a um aparelho repressivo do Estado, que tudo controla, e que tenta modelar as consciências das classes, sobretudo das operárias. Esta ideologia, sempre presente e onipotente, tentacular, servir-se-ia, no entender destes críticos, dos mass media para impor a sua vontade.

Na Teoria da Indústria Cultural, é colocado em evidência o enorme poder de manipulação e de condicionamento dos mass media. O indivíduo, nesta era da indústria cultural, perdia a sua individualidade e singularidade, deixando, assim, de agir de uma forma autónoma, para ser um fantoche nas mãos dos mass media, testas de ferro de capitalistas todo-poderosos. A criação de uma realidade ficcionada, vista através de *óculos fumados*, levaria a um embotamento das consciências e a um novo servilismo, na opinião destes críticos.

Com os Estudos Culturais retoma-se a questão ideológica, criticando-se os mass media por serem produtores e reprodutores de ideologias. Para os investigadores desta corrente, sendo os mass media fundamentais na interpretação da realidade e na construção de uma cultura, esta cultura não deverá ser apenas a soma de hábitos e de costumes de uma sociedade, mas a soma dos seus sistemas de valores e de interesses e das inter-relações que se estabelecem no seio dessa mesma sociedade, devendo os mass media assumir um papel activo e um poder construtivo na produção de mensagens para a sociedade.

No Estruturalismo e na Semiologia são estudados o signo e a sua significação na cultura de cada sociedade. O objecto de estudo dos investigadores destas correntes

centra-se no sentido cultural e linguístico atribuído a cada signo em diferentes sociedades, ou seja, estudam o significante e o seu significado. Assim, advogam que os textos têm significados que foram construídos pela linguagem. Estes textos representam determinados processos de significação, o conhecimento da cultura e do sistema de signos permitem descodificar esses mesmos signos e os textos podem ter um sentido conotativo, denotativo ou mítico.

No Modelo Semiótico-informacional, passa-se do conceito de comunicação como transferência de informação para o conceito de comunicação como transformação de um sistema de significantes num sistema de significados. Esta transformação é realizada pelo código, que é usado, tanto pelo emissor, como pelo receptor, para emitir e receber mensagens.

Umberto Eco, ao rever o modelo anterior refere que, quando determinado emissor envia uma mensagem, os destinatários não recebem apenas simples mensagens reconhecíveis, mas conjuntos textuais, que através de práticas textuais nos permitem interpretar a mensagem. Estas práticas textuais são todo o nosso património simbólico e cultural de que somos portadores, e que nos remetem sempre para outros textos, numa semiose ilimitada.

Chegamos, assim, ao perfazimento de que o termo mass media se refere aos meios de comunicação social, que operam em grande escala e que atingem e envolvem virtualmente quase todos os membros de uma sociedade, em maior ou menor grau. Estes meios de comunicação social são formados pelos jornais, pelas revistas, pelos filmes, pela rádio, pela televisão, pela música gravada e, mais recentemente, pela Internet (McQuail, 2013).

Constatamos que no nosso trabalho de pesquisa o termo comunicação esteve omnipresente. Será importante, agora, entendermos melhor o seu significado e esclarecermos alguns equívocos.

## 2.4. Comunicação

A noção de comunicação tem sofrido alterações ao longo dos tempos, fruto da evolução do pensamento humano e da vida em sociedade. Tendo a sua origem no verbo latino *comunicare* (comunicar), comunicação confundiu-se, durante muito tempo, com informação: transmissão de um saber entre alguém que o possui e alguém que é suposto ignorá-lo (Rodrigues, 2000). Comunicar significa muito mais que uma simples *transmissão*, significa pôr ou ter alguma coisa em comum (Sfez, 2007, 1994).

Rodrigues (2001) entende por comunicação tanto os processos de transacção entre os indivíduos como a interacção dos indivíduos com a natureza, dos indivíduos com as instituições sociais e ainda o relacionamento que cada indivíduo estabelece consigo próprio. Torna-se perceptível nesta definição que uma das principais diferenças entre comunicação e informação reside no retorno ou não da informação. Assim, num processo de informação o emissor não recebe feedback do que transmitiu, ao passo que num processo de comunicação existe uma interacção constante entre emissor e receptor e vice-versa.

Para a compreensão dos actos comunicacionais é necessário conhecer as duas grandes dimensões da experiência humana: a dimensão expressiva, que diz respeito à elaboração de manifestações significativas, e a dimensão pragmática, que diz respeito à prossecução de transformações do mundo que nos rodeia, quer se trate do mundo físico natural quer do mundo institucional (Rodrigues, 2001).

Para um acto comunicativo ser eficaz será então necessário haver uma partilha de significados e de algo em comum. Esta partilha é fruto da experiência de vida de cada interveniente no processo comunicativo e das várias trocas que se estabelecem entre os vários intervenientes – onde o comportamento de comunicação verbal e não verbal de um interveniente (os actos discursivos, os gestos, os olhares, as posturas, os silêncios, as acções e omissões) é função do comportamento verbal e não verbal do outro interveniente.

O contexto onde se desenrola o acto comunicacional e as diferenças idiossincráticas de cada indivíduo assumem aqui um especial papel.

Luhmann (2006) refere que sem comunicação não existem relações humanas nem vida humana propriamente dita.

Em relação a uma autopoiesis da comunicação, Luhmann (2006) advoga que a comunicação é a criação de uma realidade emergente, nomeadamente da sociedade, que, por seu lado, assenta na reprodução contínua da comunicação pela comunicação.

Infere-se, assim, que o acto de estar em constante comunicação se inscreve numa profunda necessidade humana e na própria essência da humanidade.

O processo de comunicação, nesta nova perspectiva, passou a ser encarado como um fenómeno:

- holístico, porque constituído por diferentes variáveis que ao estabelecerem relações entre si tornam o todo diferente da soma das partes;
- teleológico, porque orientado para uma meta, tem um significado apenas quando inserido num determinado contexto;
- relacional, porque é uma manifestação da relação entre interlocutores (Ferreira, 2011).

Para a prossecução do nosso trabalho é importante, agora, entendermos o que é e do que trata a Comunicação Corporativa.

## **2.5. Comunicação Corporativa**

Segundo Van Riel (1995), a Comunicação Corporativa é um instrumento de gestão através do qual todas as formas conscientes de comunicação interna e externa são harmonizadas com a máxima eficiência e eficácia possível, de forma a criarem uma

base favorável às relações entre a organização e os grupos dos quais depende (stakeholders).

Através da Comunicação a organização desperta a consciência, promove o entendimento e procura a aceitação das suas metas, idealisticamente resultando este esforço na satisfação dos interesses da organização e do ambiente onde opera (Van Riel, 2003).

Para Van Riel e Fombrun (2007), a Comunicação Corporativa está no coração da performance organizacional, deixando de ser entendida como um mero conjunto de actividades, desenvolvidas de forma separada, fragmentada, atomizada, para constituir-se num processo integrado que orienta e conduz o relacionamento da organização com os seus stakeholders. Harrison, citado por Cornelissen (2011), enfatiza que o objectivo da Comunicação Corporativa é o de gerir todas as comunicações que envolvem uma organização.

Uma Comunicação Corporativa fragmentada, na visão de Van Riel (1997), pode levar a que os interesses de um determinado sector da organização se sobreponham aos interesses globais e estratégicos da organização, pode gerar diferentes discursos e variadas mensagens sobre determinado assunto, o que resultaria em prejuízos para a identidade e a imagem da organização.

Bueno (2009), a este respeito, refere que a comunicação é o espelho da cultura empresarial e reflecte, necessariamente, os valores das organizações. Assim, o mix global de comunicação numa organização deve ser definido com base numa política comum, com valores, princípios e directrizes que se devem manter íntegros e consensuais para as diversas formas de relacionamento com os seus públicos de interesse. Também Gupta (2011) enfatiza a importância da Comunicação Corporativa para a construção de uma marca a longo prazo, destacando o seu propósito estratégico.

A Comunicação Corporativa assume, assim, um importante papel estratégico de integração de discursos, como o motor do processo de mudança e como orquestradora de todos os instrumentos no campo da identidade da organização (Van

Riel, 2003), devendo ser cuidadosamente planeada, pois quando a orquestração da Comunicação Corporativa é limitada, a imagem e a reputação da organização são colocadas em risco (Van Riel e Fombrun, 2007). Resumindo, para que tenha força, a Comunicação Corporativa deverá articular-se entre os vários departamentos da organização. Nesta nova visão, Van Riel (1995) advoga que a Comunicação Corporativa não só ganhou um estatuto de indispensável, como passou a ser entendida como uma forma de arquitectar as organizações.

Para Van Riel, citado por Sobreira (2011), sendo a Comunicação Corporativa um processo para construir um completo e coordenado sistema de comunicação dentro da organização, lembrando que a origem etimológica da palavra corporativa se encontra no verbo latino corpus, que significa corpo - remetendo para a noção do todo -, torna-se, agora, importante referir que este modelo comporta três níveis de comunicação: a Comunicação de Gestão, a Comunicação de Marketing e a Comunicação Organizacional.

Sendo operacionalizada através dos gestores seniores, gestores intermédios e gestores juniores, a Comunicação de Gestão perpassa os diferentes níveis da organização, sendo a mediadora entre os diversos interlocutores da organização e tendo como objectivos desenvolver uma visão partilhada e coesa da organização, tanto interna quanto externamente; estabelecer e desenvolver a confiança na liderança e na autoridade dentro da organização; iniciar e gerir processos de mudança; obter a cooperação, habilitar, dar poder e motivar os colaboradores e comunicar a visão da empresa para obter o apoio dos stakeholders e o incremento do desempenho organizacional (Van Riel, 1995, 2003).

A Comunicação de Marketing integra as várias formas de comunicação que dão suporte à venda de produtos e de serviços (Van Riel, 1995, 2003), sendo operacionalizada pela persuasão levada a cabo pela publicidade, pela promoção de vendas, pelo marketing directo, pelo patrocínio, pela força de vendas e pela publicity.

Segundo o Código da Publicidade (DL n.º 330/90, de 23 de Outubro), Publicidade é qualquer forma de comunicação feita por entidades de natureza pública ou privada, no âmbito de uma atividade comercial, industrial, artesanal ou liberal, com o objetivo

direto ou indireto de: a) Promover, com vista à sua comercialização ou alienação, quaisquer bens ou serviços; b) Promover ideias, princípios, iniciativas ou instituições.

Em relação à Promoção de Vendas, Castro (2007) refere-nos que esta é uma forma de comunicação de marketing que visa estimular directamente comportamentos para a experimentação de produtos, para a alteração de preferências, para a repetição da compra ou para a habituação a uma marca. Também Ogden e Crescitelli (2007) enfatizam, para além da venda imediata, a experimentação de novos produtos ou serviços, o atingir de novos segmentos de mercado, a regularização do excesso de estoques, a neutralização de acções da concorrência, a divulgação e o reforço do valor de uma marca como objectivos da Promoção de Vendas.

Segundo Belch e Belch (2008), Marketing Directo refere-se à comunicação interactiva com o cliente ou potencial cliente - alvo, portanto, da nossa acção -, com o objectivo de produzir uma resposta mensurável ou instigar a uma transacção, recorrendo, para tal, ao Direct Mail, a catálogos, à Internet ou ao Telemarketing, por exemplo. Baseia-se no princípio de que se o cliente ou potencial cliente souber mais, isso levará a que se venderá mais.

Sendo o Patrocínio uma prática que tem como objectivo promover os interesses de uma empresa e/ou das suas marcas, associando-as a um evento específico ou uma causa (Ogden e Crescitelli, 2007), este consiste num investimento monetário, ou em bens ou em serviços, onde o patrocinador adquire o direito de promover os seus interesses (Castro, 2007). Tendo, assim, como objectivos, entre outros, a notoriedade, a imagem de marca, a valorização de um produto ou serviço, ou a globalização de uma empresa, o Patrocínio pode ser institucional ou promocional.

Tendo a persuasão como a sua principal arma, a Força de Vendas utiliza, preferencialmente, o telefone, a Internet ou o contacto face a face, que privilegia, para transformar prospects em clientes. Como referem Belch e Belch (2008), ao permitir que a comunicação ocorra em simultâneo com a apresentação da proposta de um produto ou serviço, ao beneficiar-se de um momento de atenção dispensado pelo potencial cliente ao vendedor, ao permitir uma partilha de uma grande quantidade de

informações técnicas e complexas e ao permitir o estabelecimento de relacionamentos de longo prazo entre vendedor e clientes, isso permite ao vendedor - emissor - receber imediatamente um feedback por parte do seu interlocutor, permitindo-lhe avaliar esse feedback, adequar a sua mensagem ao longo de todo o processo de comunicação, tendo sempre em atenção os interesses e as características do receptor.

Tendo por objectivo o relacionamento com os media, onde visa a criação e a manutenção de laços de confiança, a Publicity, ou Assessoria de Imprensa, procura assegurar determinada atenção e espaço nos meios de comunicação social, com o intuito de divulgar ou promover um determinado produto, serviço, ideia, lugar, pessoa ou organização (Kotler e Keller, 2006).

A Comunicação Organizacional é operacionalizada pelas Relações Públicas, pela comunicação ambiental, pelas relações com investidores, pelas relações laborais, pela publicidade corporativa e pela comunicação interna, constituindo-se, assim, de todas as formas de comunicação que vão além da comunicação de marketing (Van Riel, 1995, 2003), estando direccionada aos públicos-alvo com os quais a organização mantém um relacionamento de interdependência.

Segundo a Associação Brasileira de Relações Públicas (2015), a actividade de Relações Públicas caracteriza-se pelo esforço deliberado, planeado, coeso e contínuo por parte da administração para estabelecer e manter uma compreensão mútua entre uma organização pública ou privada e os seus colaboradores, assim como entre a organização e todos os grupos aos quais está ligada, directa ou indirectamente. Para Peruzzo, citado por Silva (2011), as Relações Públicas são uma actividade que tem por base actuar sobre a mente das pessoas, na busca de harmonizar interesses entre as instituições e os seus públicos. Neste pressuposto, as Relações Públicas objectivam, segundo Lindon et al. (2011), aumentar a credibilidade, quer da empresa, quer dos seus produtos e serviços; manter os colaboradores da empresa bem informados sobre as suas actividades, contribuindo para o seu envolvimento; criar um sentimento de pertença; gerar a partilha de valores comuns entre os colaboradores; estimular a força de vendas e os distribuidores; melhorar a imagem da empresa e das suas marcas;

criar ou aumentar a notoriedade da empresa e dos seus produtos ou serviços; desenvolver uma atmosfera de confiança com os órgãos de comunicação social; prevenir ou minimizar o impacto de eventuais crises; orientar a gestão da empresa em função do feedback recebido dos diferentes stakeholders; capitalizar a imagem da empresa junto das entidades governamentais, fornecedores e comunidades financeiras; atrair investidores; criar boas relações de vizinhança com a comunidade local e relevar os contributos da empresa para o desenvolvimento do país ou da região.

Em relação à responsabilidade sócio ambiental das empresas, Sousa (2006) refere que esta é uma forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando os recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

Segundo o Instituto Brasileiro de Relações com Investidores (2015), as relações com investidores compreendem um conjunto de actividades, métodos, técnicas e práticas que favorecem a interacção das áreas da Contabilidade, Jurídico, Planeamento Estratégico, Comunicação, Marketing e Finanças, com o objectivo de estabelecer uma ligação entre a administração da empresa, os seus accionistas e os demais agentes que actuam no mercado, cabendo-lhe, assim, actuar como fornecedora de informações da organização para os seus públicos estratégicos e também alimentar a organização com o feedback desses mesmos públicos estratégicos.

As relações laborais, como o próprio nome indica, são as relações que se estabelecem entre empregador e colaborador, com ou sem vínculo jurídico, e das quais uma organização depende para a sua constituição, manutenção da sua estrutura, sobrevivência e para a execução cabal das suas actividades.

Como referem Belch e Belch (2008), as acções de Publicidade Corporativa são uma extensão das Relações Públicas, com os mesmos objectivos estratégicos que estas Lindon et al. (2011).

A Comunicação Interna é uma ferramenta imprescindível para conciliar os interesses dos colaboradores com os interesses da organização, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos num objectivo comum. Segundo Schmidt, citado por Kunsch (2004), ter um canal de comunicação aberto não representa um diferencial, sendo o que marcará a diferença entre as empresas modernas será a qualidade adoptada no relacionamento com os seus públicos. Também para Lindon et al. (2011), os públicos internos são veículos privilegiados de divulgação externa da imagem da empresa, tendo a organização que saber motivar e envolver em primeiro lugar esses públicos internos.

A Comunicação Organizacional comporta a função de regular, ou seja, de apoiar as operações centrais internas e externas da organização; de persuadir, ou seja, de orientar a construção do perfil da organização e dos seus produtos e/ou serviços; de informar, ou seja, de fornecer informação credível aos seus públicos e de integrar, ou seja, de socializar e acolher os colaboradores da organização.

Reflectindo sobre a Comunicação Corporativa, chegámos à conclusão de que o seu principal objectivo é o de integrar toda a comunicação de uma organização num discurso único, unificador e diferenciador, num discurso que reflecta a identidade da organização e que assegure a coerência entre o que uma organização é efectivamente e o que uma organização diz ser. Para atingir este objectivo, a Comunicação Corporativa socorre-se dos mass media, através da sua Comunicação de Gestão, da sua Comunicação de Marketing e da sua Comunicação Organizacional, para divulgar as suas aspirações mercadológicas legítimas e para assegurar a sua sustentabilidade organizacional. Para tal, torna-se fundamental que a Comunicação de Gestão se mantenha alinhada com a Comunicação de Marketing e com a Comunicação Organizacional, no intuito de ganharem eficiência e nivelarem um mesmo discurso, compatível com os interesses da empresa. Infere-se, pois, que a Comunicação Corporativa se inscreve numa profunda necessidade da organização e na própria essência da organização.

Será com base no modelo de Comunicação Corporativa, proposto por Van Riel, que iremos analisar a comunicação na empresa Zona Verde.

### **3. OBJECTO DE ESTUDO**



Constituída em 21 de Outubro de 1996, a Zona Verde é uma empresa portuguesa que se dedica à formação profissional, à consultoria para os negócios e à gestão (vide Anexo I).

É uma empresa acreditada como entidade formadora desde 1998, tendo tido renovações sucessivas pelos períodos máximos. Possui o Sistema de Gestão da Qualidade certificado desde 11 de Outubro de 2004, segundo a norma NP EN ISO 9001 e encontra-se em fase de Implementação da NP 4457:2007 que visa a consolidação interna de um Núcleo de Inovação.

Está certificada como entidade formadora, pela Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT), para os seguintes domínios de intervenção: Diagnóstico de necessidades de formação, Planeamento de intervenções ou actividades formativas, Concepção de intervenções, programas, instrumentos e suportes formativos (incluindo a validação específica para a formação a distância), Organização e promoção de intervenções ou actividades formativas (incluindo a validação específica para a formação a distância) e o Desenvolvimento/execução de intervenções ou actividades formativas (incluindo a validação específica para a formação a distância).

Em 2008, a Zona Verde inaugurou o Centro de Conhecimento, Competências e Empresas (3CE), onde actualmente se encontra sediada, dispondo de uma área de 2000m<sup>2</sup>, repartidos por dois pisos: o piso superior, composto pela recepção com quatro postos de atendimento, onze gabinetes, áreas de trabalho em open space, duas salas de reuniões, um centro de cópias, um data center e um Business Center com sete salas; e o piso inferior, chamado de Centro de Formação e Congressos, equipado com oito salas de formação, dois auditórios, uma sala de apoio a formadores, uma sala de convívio para os formandos e um bar.

A Zona Verde é sócia fundadora da APEAFOP (Associação Portuguesa das Entidades Acreditadas de Formação Profissional), comprovando a sua real preocupação em regular a actividade formativa, assim como o pioneirismo ao nível da busca das melhores práticas para o desenvolvimento da formação profissional.



## **4. METODOLOGIA**



No nosso trabalho de investigação utilizámos os seguintes procedimentos metodológicos: pesquisa bibliográfica, pesquisa exploratória e estudo de caso.

A fundamentação teórica realizada através da revisão da literatura, descrita na primeira parte do nosso trabalho, permitiu a obtenção de um maior conhecimento sobre o objecto desta investigação: estudar o processo de Comunicação Corporativa da Zona Verde, objectivando conhecer o papel que os principais mass media desempenham no seio desta organização. Assim, identificámos as principais teorias da comunicação, procurámos conhecer o significado de Comunicação e procurámos, igualmente, conhecer o significado de Comunicação Corporativa.

A pesquisa que realizámos adoptou uma abordagem exploratória de cariz qualitativo. Para Godoy (1995), a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise de dados. Parte de questões ou focos de interesse amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve.

Para Yin (2005, 1994), uma pesquisa pode ser, quanto a sua natureza, exploratória, descritiva ou experimental. Segundo este autor, a pesquisa exploratória é a mais indicada para situações em que se pretende uma maior familiaridade e uma compreensão aprofundada de um determinado fenómeno. Como pretendemos explorar e compreender o papel dos principais mass media na estratégia de Comunicação Corporativa de uma organização, a pesquisa exploratória foi, assim, por nós considerada a mais adequada.

Aquando da recolha de dados na nossa pesquisa exploratória, guiámo-nos pelo preconizado por Cresswell (2007) - 1. Observação, 2. Entrevista, 3. Análise documental e 4. Análise do material audiovisual – e adoptámos a entrevista semiestruturada como técnica para a nossa recolha de dados. Esta entrevista semiestruturada foi realizada ao administrador da Zona Verde, engenheiro Jorge Pereira, e contou com um determinado número de questões pré-determinadas ou tópicos a serem abordados. Estas questões foram colocadas ao entrevistado de uma forma ordenada e consistente, baseada num guião, tendo nós depois liberdade para explorar as respostas às questões pré-determinadas. Antes da realização desta

entrevista, foi feito um pré-teste para tentarmos aferir se o conteúdo e o entendimento das perguntas era o adequado, tendo sido necessário procedermos a alguns ajustes na adaptação do tipo de linguagem ao entrevistado e no guião de entrevista.

Voltando ao tema do estudo de caso, sendo esta uma metodologia de investigação científica de cariz qualitativo, o estudo de caso analisa, segundo Yin (2005, 1994), um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e seu contexto não estão claramente definidos, sendo a estratégia de investigação mais adequada quando queremos saber o como e o porquê de acontecimentos actuais sobre os quais o investigador tem pouco ou nenhum controlo. No nosso trabalho realizámos um estudo de caso único, por envolver uma única organização portuguesa, onde pretendemos entender a sua estratégia de Comunicação Corporativa.

Como as questões que deram origem ao nosso trabalho foram as seguintes: *Que papel desempenham os principais mass media na estratégia de Comunicação Corporativa de uma organização?*, e *O que um gestor selecciona e valoriza na Comunicação Corporativa da sua organização?*, estas questões enquadram-se na premissa de Yin (2005), segundo a qual o estudo de caso é a estratégia mais indicada para investigar questões do tipo “como” e “porque”.

A proposição num estudo de caso é um meio que dá direcção ao que deve ser investigado. Como este trabalho é de carácter exploratório, não se verificam proposições, sendo a nossa pesquisa orientada pelo objectivo geral e pelos objectivos específicos a seguir enunciados:

Objectivo geral:

Estudar o processo de Comunicação Corporativa da Zona Verde, objectivando conhecer o papel que os principais mass media desempenham na estratégia desta organização.

Objectivos específicos:

- Conhecer a importância que o administrador da Zona Verde atribui aos principais mass media;
  
- Verificar em que medida os resultados obtidos com a utilização dos mass media corresponderam às expectativas do administrador da Zona Verde;
  
- Identificar as principais preocupações, por parte do administrador da Zona Verde, aquando da construção de mensagens;
  
- Verificar quais das práticas de comunicação organizacional a Zona Verde mais utilizou em 2014: Relações Públicas, Comunicação Ambiental, Relações com Investidores, Relações Laborais, Publicidade Corporativa ou Comunicação Interna;
  
- Verificar quais das práticas de Comunicação de Marketing a Zona Verde mais utilizou em 2014: Publicidade, Promoção de Vendas, Marketing Directo, Patrocínio, Força de Vendas ou Publicity (assessoria de imprensa).



## **5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**



Neste capítulo apresentaremos a entrevista realizada no início de Setembro de 2015 ao administrador da Zona Verde, engenheiro Jorge Pereira, procederemos à sua análise e à discussão dos resultados obtidos.

Na realização da entrevista recorreremos à utilização das tecnologias da informação e da comunicação para a sua operacionalização, nomeadamente ao e-mail e ao Skype. Devido à grande quantidade de informação produzida, tornou-se inviável a sua total reprodução neste documento. Assim, para uma melhor leitura dos resultados obtidos, optámos pela apresentação de um resumo das respostas dadas pelo engenheiro Jorge Pereira.

## Entrevista

### Pergunta 1

A Zona Verde tem vindo a consolidar-se como uma empresa de referência a nível nacional no campo da Formação Profissional e da Consultoria. Ao longo deste percurso, que papel tiveram os mass media, nomeadamente os Jornais, as Revistas, a Televisão, a Rádio e a Internet, no alcançar dos objectivos estratégicos da empresa?

Tiveram um importante papel na criação e na consolidação da marca “Zona Verde”, quer no segmento empresarial, quer no segmento particulares. Numa primeira fase, de 1999 a 2009/2010, apostámos num Jornal de referência nacional, o Jornal de Notícias, para a divulgação de cursos para o público particular e com bons resultados. Nos últimos anos, a aposta foi quase exclusivamente para a internet, através de acções de email-MKT, Google Adwords e Facebook ads. Pontualmente fazemos algumas publicações em revistas especializadas.

**Pergunta 2**

Com que frequência utilizou, em 2014, estes mass media?

Mensalmente. Em revistas especializadas cerca de 6 inserções, na Internet constantemente e com um orçamento a crescer.

**Pergunta 3**

Dos recursos financeiros destinados aos mass media, que valor percentual destinou aos Jornais, às Revistas, à Televisão, à Rádio e à Internet?

Destinámos cerca de 80% para a Internet e os restantes 20% para os Jornais e para as Revistas.

**Pergunta 4**

Em que medida os resultados obtidos corresponderam às suas expectativas?

Conseguimos medir o impacto e o retorno do investimento na Internet e estamos satisfeitos. Com as Revistas o retorno não é fácil de medir.

**Pergunta 5**

Em 2016 prevê utilizar os Jornais, as Revistas, a Televisão, a Rádio e a Internet?

Prevejo utilizar a Internet, reforçando o investimento, usaremos alguma coisa nos Jornais e eventualmente poderemos utilizar a Rádio.

**Pergunta 6**

Que valor percentual dos recursos financeiros prevê

Do valor total do investimento em mass media, que deverá corresponder a cerca de 5% (mais ou menos) do

utilizar?

orçamento total para 2016, prevejo utilizar cerca de 70% para a Internet, cerca de 10% para as Revistas e cerca de 20% para a Rádio.

**Pergunta 7**

Voltando a 2014, de que forma foram identificadas as necessidades de informação e de comunicação dos diversos públicos-alvo da Zona Verde?

Foram identificadas através de questionários a clientes e, também, de acordo com o Radar de Inovação criado internamente. Depois, em função dos serviços (cursos e consultoria) que têm públicos-alvo distintos, foi definida uma estratégia de comunicação, comunicando informação dos “produtos” e alguns conteúdos úteis.

**Pergunta 8**

Como foram definidos, desenvolvidos, implementados e melhorados os principais sistemas de informação e de comunicação, considerando as necessidades destes diversos públicos da Zona Verde?

Primeiro, através dos departamentos internos de cada área, realizámos reuniões e criámos planos definidos com as equipas de trabalho. Depois, através de outsourcing de serviços técnicos de informática e da contratação/formação de colaboradores para o quadro interno de colaboradores.

**Pergunta 9**

Sobre o que informou e comunicou a Zona Verde ao utilizar estes mass media (objectivos da empresa, produtos, iniciativas, eventos, resultados, procedimentos,

Informámos sobre os nossos produtos (cursos e serviços de consultoria), sobre eventos, sobre conteúdos e sobre resultados.

normas, políticas, práticas)?

**Pergunta 10**

Ao utilizar estes mass media, que resultados a Zona Verde pretendeu obter (mudar comportamentos, aumentar o conhecimento sobre a actividade da empresa, dar a conhecer os seus produtos / serviços, melhorar a imagem da empresa, aumentar as vendas, reagir à concorrência)?

Pretendemos melhorar a imagem da empresa, reforçar a ligação aos nossos clientes, aumentar as nossas vendas e dar a conhecer os nossos produtos e serviços.

**Pergunta 11**

A cobertura destes mass media foi local, nacional ou internacional?

A cobertura foi a nível nacional, embora com a Internet tenhamos uma janela aberta para o mundo.

**Pergunta 12**

A Zona Verde teve por hábito medir e avaliar os resultados de cada acção e de cada mass media?

De alguns mass média sim, como da Internet, por exemplo.

**Pergunta 13**

De que forma fez esta medição e avaliação?

Analisando as aberturas de e-mails, as vendas geradas com as campanhas e as taxas de conversão de campanhas do Google Adwords.

**Pergunta 14**

Ao utilizar estes mass media, que imagem idealizou que os públicos-alvo ficassem da empresa?

A imagem de uma empresa com prestígio/confiança e que acompanha as tendências de mercado neste sector de actividade.

**Pergunta 15**

Na construção das mensagens para os diversos públicos, a Zona Verde utilizou alguma pessoa ou a referência a alguma pessoa considerada líder de opinião (por exemplo, em citações)?

Por vezes utilizámos citações de pessoas famosas.

**Pergunta 16**

Esse líder de opinião era ou é conhecido a nível local, nacional ou internacional?

Normalmente são pessoas reconhecidas internacionalmente.

**Pergunta 17**

Os diversos públicos da Zona Verde procuraram activamente alguma informação sobre a empresa e/ou sobre os seus produtos / serviços?

Sim, procuraram.

**Pergunta 18**

Que públicos procuraram?  
Pode dar exemplos?

Procuraram licenciados e recém-licenciados à procura de emprego ou de um novo emprego e empresas.

**Pergunta 19**

Estes públicos procuraram normalmente informações sobre a empresa e/ou os seus produtos / serviços ou foi a empresa que teve que fazer um esforço no sentido das suas mensagens chegarem até eles?

As duas situações ocorreram e ocorrem normalmente.

**Pergunta 20**

Já lhe aconteceu divulgar ou comunicar determinado assunto pensando que este seria interpretado de determinada maneira e constatar que foi

Sim, já me aconteceu.

interpretado de uma maneira diferente?

**Pergunta 21**

Porque acha que isso aconteceu?

Porque não validamos a mensagem junto do público-alvo.

**Pergunta 22**

Teve por hábito repetir as mensagens ou mandar repetir as mensagens para os públicos da sua empresa, ou entendeu que tal não era necessário?

Raramente tivemos que repetir as mensagens.

**Pergunta 23**

Reflectindo sobre as mensagens veiculadas em 2014, acha que a credibilidade da fonte (por exemplo, de pessoas que deram o seu testemunho) teve alguma influência ou contribuiu para uma maior aceitação dessas mensagens? Porquê?

Usamos normalmente citações para enquadrar determinado assunto, então, creio que sim, que teve alguma influência para uma maior aceitação dessas mensagens, uma vez que essas citações eram de pessoas da área do assunto que estava a ser tratado.

**Pergunta 24**

A ordem da argumentação apresentada nessas mensagens (por exemplo, a apresentação de argumentos pró e/ou contra determinado ponto de vista) teve, no seu entender, alguma influência ou contribuiu para uma maior eficácia dessas mesmas mensagens? Porquê?

Julgo que sim, em primeiro lugar as dificuldades/problemas e depois as soluções e benefícios faz mais sentido.

**Pergunta 25**

Essas mensagens apresentavam normalmente só a sua argumentação, ou a da sua empresa, ou recorreu a argumentos ou opiniões de terceiros (por exemplo, a comentários ou sugestões)?

Usámos testemunhos de clientes.

**Pergunta 26**

No caso de nessas mensagens ter tido necessidade de explicitar / divulgar algumas conclusões, a Zona Verde ou você fê-lo de forma explícita ou implícita? Porquê?

Normalmente de forma explícita, por vezes de modo implícito, depende do tipo de assunto ou publico. Mas já não me lembro especificamente em que contextos nem porquê.

**Pergunta 27**

O que significa, para si, comunicar?

Para mim significa enviar e receber informação que seja devidamente interpretada e reconhecida pelas partes que comunicam, ou seja, o emissor e o receptor.

**Pergunta 28**

Reportemo-nos novamente a 2014: a sua empresa recorreu a profissionais ou a gabinetes de Relações Públicas?

Em 2014 não, tivemos esse serviço de 2007 a 2010.

**Pergunta 30**

Porque não recorreu a esses profissionais ou a esses gabinetes?

Por uma questão de prioridades na estratégia de comunicação e de orçamento, também.

**Pergunta 31**

Prevê utilizar, em 2016, os serviços de profissionais de Relações Públicas ou de gabinetes de Relações Públicas?

Não, não prevejo.

**Pergunta 32**

A sua empresa criou alguma acção de informação ou de comunicação em que expressasse a sua posição ou preocupação a nível ambiental?

Sim, até pela própria vocação da empresa, que sempre esteve ligada às questões ambientais.

**Pergunta 33**

A Zona Verde criou alguma acção de informação ou de comunicação para investidores?

Pela própria natureza da Sociedade, não necessitámos de criar nenhuma acção de informação ou de comunicação para investidores.

**Pergunta 34**

De que forma trabalhou as relações laborais com os seus colaboradores? Pode dar exemplos desse trabalho?

Com diversas iniciativas regulares e com bastante proximidade, criando um ambiente muito positivo dentro da organização, daí os prémios de melhor empresa para trabalhar nos últimos anos.

**Pergunta 35**

Recorreu à Publicidade Corporativa para divulgar a sua empresa?

Sim, recorremos.

**Pergunta 36**

Pode dar exemplos desse trabalho?

Fizemos várias inserções na revista Human e utilizámos a nossa página do Facebook, com o aumento do número de fãs.

**Pergunta 37**

A sua empresa elaborou alguma comunicação interna para os seus colaboradores?

Sim, elaborámos várias comunicações internas.

**Pergunta 38**

Sobre que temáticas? Pode citar exemplos?

Sobre resultados e objectivos da Zona Verde. Por exemplo: documentos síntese das reuniões gerais.

**Pergunta 39**

A Zona Verde utilizou a Publicidade para promover os seus produtos / serviços?

Sim, utilizámos bastante.

**Pergunta 40**

Pode citar exemplos desse trabalho?

Sim. E-mail Marketing para divulgar cursos, campanhas no Google Adwords para cursos e consultoria.

**Pergunta 41**

A Zona Verde fez algum tipo de promoção de vendas?

Sim, fizemos várias.

**Pergunta 42**

Que meios utilizou? Em que momentos o fez? Pode citar exemplos?

Utilizámos o site da empresa, o Facebook, a sede da empresa e parceiros.

**Pergunta 43**

A sua empresa fez algum tipo de Marketing Directo?

Sim, fizemos.

**Pergunta 44**

Pode citar exemplos?

Recorremos a acções de E-mail marketing para atrair novamente antigos clientes.

**Pergunta 45**

A sua empresa patrocinou algum tipo de evento?

Patrocinámos o Congresso Nacional de Formadores e eventos relacionados com o Portugal2020.

**Pergunta 46**

Como é que a sua empresa organizou e trabalhou as suas vendas?

Temos vindo a fazer um esforço constante no sentido de preparar os nossos colaboradores para conhecerem bem os nossos produtos e os nossos públicos alvo. Incutimos também em todos os nossos colaboradores a noção de que na Zona Verde somos todos, de alguma forma, vendedores.

**Pergunta 47**

A Zona Verde elaborou e/ou divulgou algum comunicado à imprensa?

Sim, elaborámos.

**Pergunta 48**

Sobre que assunto(s)? Pode citar exemplos?

Quando ganhámos os prémios de Melhor Empresa para Trabalhar e quando abrimos a nossa delegação em Lisboa, por exemplo.

**5.1. Análise dos resultados**

Confrontando os resultados obtidos com a revisão da literatura efectuada:

- encontrámos evidências de que a empresa estudada trata e comunica com os seus públicos de formas diferentes. Verificámos que faz uma segmentação dos diferentes

públicos-alvo quando, por exemplo, utiliza a ferramenta do Google Adwords para tentar divulgar determinados cursos dirigidos a recém-licenciados;

- encontramos evidências, através da análise das respostas às perguntas 17, 18 e 19, de que o acto de comunicar recai não só sobre a empresa estudada, mas também sobre os seus públicos - quando empresas, licenciados e recém-licenciados procuram informações sobre a Zona Verde e/ou os seus produtos e serviços;

- encontramos evidências, através da análise das respostas às perguntas 20 e 21, de que o significado é relevante para a empresa estudada, devendo a mensagem ser validada junto do público-alvo para surtir mais efeito;

- encontramos evidências, através da análise das respostas às perguntas 15 e 16, de que a empresa estudada utilizou, nas suas mensagens, citações de pessoas famosas, reconhecidas internacionalmente;

- encontramos evidências, através da análise das respostas às perguntas 12 e 13, da existência de objectivos e da medição de resultados de cada acção e da utilização da internet;

- não encontramos evidências sobre a possibilidade da empresa estudada efectuar, de forma regular, uma sensibilização prévia ou uma exposição do mesmo assunto em diferentes momentos;

- encontramos evidências, através da análise das respostas às perguntas 23, 24, 25 e 26, sobre uma preocupação acerca da credibilidade da fonte, da ordem da argumentação e da explicitação das conclusões;

- encontramos evidências, através da análise da resposta à pergunta 7, de uma preocupação em identificar as necessidades de informação e de comunicação dos diversos públicos-alvo da empresa estudada, através da utilização de questionários e do Radar de Inovação – um órgão de consultoria interna e de reflexão estratégica;

- encontramos evidências de uma standardização interna, através da formalidade dos procedimentos do Sistema de Gestão da Qualidade da empresa estudada, e do seu Manual de Design;

- encontrámos evidências de cursos de formação voltados, por exemplo, para a igualdade de género;
- não encontrámos evidências sobre a possibilidade da empresa estudada aferir as competências comunicativas, quer do emissor, quer do receptor.

Analisaremos, de seguida, as respostas às perguntas 1, 2, 3, 5, 6 e 11 com o intuito de conhecer a importância que o administrador da Zona Verde atribui aos principais mass media:

- os principais mass media tiveram, para o administrador da Zona Verde, um importante papel na consolidação da marca Zona Verde, quer no segmento empresarial, quer no segmento particulares. Esta importância vem desde o ano de 1999, com a aposta no Jornal de Notícias para a divulgação de cursos para o público particular, aposta esta que deu bons resultados. Nos últimos anos, a aposta da Zona Verde foi quase exclusivamente direccionada para a Internet, focada a nível nacional, com a utilização pontual de Revistas especializadas, como foi o caso da revista Human.
- a utilização dos principais mass media foi, em 2014, mensal. De notar que a utilização da Internet como forma de chegar aos públicos-alvo da Zona Verde foi, neste ano, diária, tendo o orçamento destinado à Internet consumido cerca de 80% dos recursos financeiros destinados aos mass media, com os restantes 20 % a serem destinados aos Jornais e às Revistas especializadas (seis inserções).
- para 2016, o engenheiro Jorge Pereira prevê utilizar ainda mais a Internet, reforçando o investimento neste medium, e usar ainda os Jornais e eventualmente a Rádio. Questionado sobre que valor percentual iria destinar a cada medium, o administrador da Zona Verde referiu que do valor total do investimento em mass media, que deverá corresponder a cerca de 5% do orçamento total para 2016, prevê utilizar cerca de 70% para a Internet, 10% para as Revistas e 20% para a Rádio, resgatando este medium para servir os propósitos da organização.

Ao analisarmos as respostas às perguntas 4, 10, 12 e 13 pretendemos verificar em que medida os resultados obtidos com a utilização dos mass media corresponderam às expectativas do administrador da Zona Verde. Assim, questionado sobre se os resultados obtidos com a utilização dos mass media corresponderam às expectativas do administrador da Zona Verde, este respondeu afirmativamente, enfatizando o facto de terem conseguido medir o impacto e o retorno do investimento feito na Internet e que estavam satisfeitos. Já com as Revistas, o administrador da Zona Verde referiu que não foi fácil medir o seu resultado prático.

Com a utilização da Internet, dos Jornais e das Revistas, a Zona Verde pretendeu melhorar a imagem da empresa, reforçar a ligação aos seus clientes, aumentar as suas vendas e dar a conhecer os seus produtos e serviços.

Questionado em relação ao facto da Zona Verde ter por hábito medir e avaliar os resultados de cada acção e de cada mass media, o administrador da Zona Verde respondeu que tinham por hábito medir os resultados da Internet, analisando as aberturas de e-mails, as vendas geradas com as campanhas e as taxas de conversão de campanhas do Google Adwords.

Ao analisarmos as respostas às perguntas 7 a 9 e 14 a 26, pretendemos identificar as principais preocupações, por parte do administrador da Zona Verde, aquando da construção de mensagens. Assim, ao utilizar a Internet, os Jornais e as Revistas, o administrador da Zona Verde idealizou que os públicos-alvo ficassem com a imagem de uma empresa com prestígio, que transmite confiança e que acompanha as tendências de mercado neste sector de actividade.

Quanto ao facto de na construção das mensagens para os diversos públicos, a Zona Verde utilizar alguma pessoa ou a referência a alguma pessoa considerada líder de opinião, o nosso interlocutor referiu que, por vezes, utilizam citações de pessoas famosas, com projecção internacional.

Questionado sobre o facto dos diversos públicos da Zona Verde procurarem activamente alguma informação sobre a empresa e/ou sobre os seus produtos /

serviços, o administrador respondeu afirmativamente, referindo que esta procura é feita essencialmente por licenciados e recém-licenciados à procura de emprego ou de um novo emprego e também por empresas. Estes públicos procuraram informações sobre a empresa e sobre os seus produtos e serviços, e a Zona Verde teve, igualmente, que fazer um esforço no sentido das suas mensagens chegarem até eles.

Interrogado sobre o facto de já lhe ter acontecido alguma vez divulgar ou comunicar determinado assunto pensando que este assunto seria interpretado de determinada maneira e constatar que foi interpretado de uma maneira diferente, o administrador da Zona Verde respondeu afirmativamente, entendendo que tal facto aconteceu porque ele não validou a mensagem junto do público-alvo.

Para o engenheiro Jorge Pereira, este raramente teve que repetir as mensagens ou mandar repetir as mensagens para os públicos da Zona Verde. Por outro lado, como usaram normalmente citações para enquadrar determinado assunto, e essas citações eram de pessoas da área do assunto que estava a ser tratado, o administrador da Zona Verde acha que esse facto teve algum tipo de influência para uma maior aceitação dessas mensagens.

Também a ordem da argumentação apresentada nessas mensagens teve, no entender do nosso interlocutor, alguma influência ou contribuiu para uma maior eficácia dessas mesmas mensagens, achando ele que em primeiro lugar devem vir referidas as dificuldades ou problemas e só depois deverão vir mencionadas as soluções e os benefícios.

De referir que, para o engenheiro Jorge Pereira, essas mensagens apresentavam também o testemunho de clientes, reforçando, deste modo a argumentação mercadológica da Zona Verde, e que, dependendo do tipo de assunto ou do público-alvo, aquando da necessidade de explicitar ou divulgar algumas conclusões, o teor dessas mensagens foi normalmente explícito e por vezes implícito.

Ao analisarmos as respostas às perguntas 29 a 38, pretendemos verificar quais das práticas de Comunicação Organizacional a Zona Verde mais utilizou em 2014.

Assim, destacamos o seguinte:

### **Relações Públicas**

O administrador da Zona Verde referiu que tiveram esse serviço de 2007 a 2010 e que a partir de 2011 descontinuaram esse serviço por uma questão de prioridades na estratégia de comunicação e de orçamento, não pretendendo voltar a ter esse serviço em 2016.

### **Comunicação Ambiental**

Nas palavras do administrador da Zona Verde, pela sua própria vocação e ligação, a Zona Verde criou diversas acções de informação ou de comunicação em que expressou a sua posição ou preocupação a nível ambiental.



### **Relações com Investidores**

Pela própria natureza da Sociedade, segundo as palavras do engenheiro Jorge Pereira, a Zona Verde não necessitou de criar nenhuma acção de informação ou de comunicação para investidores. Na verdade, com a actual distribuição de capital da Sociedade, com a

relação de proximidade existente entre os vários parceiros e com a actual estratégia tal não se justifica.

### Relações Laborais

A Zona Verde trabalhou, nas palavras do seu administrador, as relações laborais com os seus colaboradores com diversas iniciativas regulares e com bastante proximidade, criando um ambiente muito positivo dentro da organização. Este facto é confirmado pelos prémios de Melhor Empresa para Trabalhar e pelo programa de Ginástica Laboral, por exemplo:



## Publicidade Corporativa

A Zona Verde utilizou, em 2014, a Publicidade Corporativa para credibilizar, promover e divulgar a sua actividade. Este facto é confirmado, por exemplo, com a inserção de Publicidade na Revista Human de Dezembro de 2014:

The advertisement is for 'Zona Verde' and is titled 'A gestão da formação nas empresas e o quadro de apoios europeus «Portugal 2020»'. It features the logo of 'FORMAÇÃO Premium' and 'MERCER'. The text discusses professional training, the 'Portugal 2020' program, and the role of companies in training. It mentions the 'Capital Humano' program and the 'Operational Potential Human' (OPH) program. A small photo of a man in a suit is included at the bottom left of the ad.

**FORMAÇÃO Premium**  
ZONA VERDE

**A gestão da formação nas empresas e o quadro de apoios europeus «Portugal 2020»**

**Texto: Jerjo Pereira**

A formação profissional é um de muitos instrumentos, talvez o mais importante, capaz de ajudar grandes pessoas, desenvolver competências, motivar equipas, elevar o desempenho e, sobretudo, mudar as organizações. Em todas as áreas de uma organização existem pessoas, instituições e recursos humanos que trabalham para que sejam determinadas funções e que têm que adaptar-se à rápida mudança que os mercados, as tecnologias, os clientes e os diversos "stakeholders" impõem. Assim, importa entender a importância e as necessidades das organizações, com ênfase de qualificações, colocando em causa o desempenho e a sustentabilidade da organização. Grande número de empresas/organizações sabem que a preparação de pessoas e a constante atualização podem ser resolvidas com formação profissional, e que esse serviço tem custos associados que devem fazer parte do plano de investimento. Como vem sendo hábito, em muitas empresas e organizações o investimento em formação é alimentado pela existência de financiamentos ao abrigo de fundos comunitários. Nesta data está a terminar o «OPH» - Quadro de Referência Estratégico Nacional, que tem como programa de apoio à formação profissional o «OPH» - Programa Operacional Potencial Humano, e deve estar para breve à data em que escrevo este artigo ainda não existem projetos e regulamentos de aplicação para a formação financiada, publicados à apresentação das linhas específicas do acordo de parceria «Portugal 2020», que vai trazer para Portugal cerca de 2 mil milhões de euros até 2020. A programação e a implementação do «Portugal 2020» organizam-se em quatro domínios temáticos: «Competitividade e Internacionalização», «Iniciativa Social e Emprego», «Capital Humano» e «Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos». Considera-se ainda os diversos transversos relativos à reforma da Administração Pública e à territorialização das intervenções. Estas áreas temáticas correspondem aos quatro programas operacionais temáticos do conteúdo, sendo que aparentemente o mais relacionado com as empresas e a qualificação de pessoas nas empresas seria o programa operacional «Competitividade e Internacionalização», que contempla os eixos «Promoção da sustentabilidade e da qualidade do emprego» e «Capital Humano» este último destinado ao investimento em educação e secundário ao universitário, passando pela criação de centros de formação «inovadora», que são outro tipo de oferta dos institutos públicos para pessoas que queiram entrar no mercado de trabalho. O novo III plano de qualificação ao longo da vida e reforço da empregabilidade, criado para promover a qualificação da população ativa adulta, centrado na oferta de formação certificada e nos processos de reconhecimento, validação e certificação de competências (RVC) Multi-difusão, a nível de forma, dizem, ao interesse das empresas, e não ser que as áreas de formação e a oferta formativa estejam alinhadas com as necessidades reais do mercado em termos de prioridades para a qualificação. Já o programa temático «Iniciativa Social», no seu âmbito a sustentabilidade e qualidade do emprego, prevê ações para elevar as qualificações de trabalhadores das pequenas e das micro empresas e de outros trabalhadores com vínculos atípicos, mas temos que aguardar até que que medidas o interesse e se faz sentido para melhorar a competitividade empresarial. ■

**as | human** DECEMBER 2014

## Comunicação Interna

Em 2014, a Zona Verde elaborou diversas comunicações internas para os seus colaboradores sobre resultados e objectivos da empresa, com documentos síntese das reuniões gerais. Este facto é confirmado, por exemplo, com reuniões informais com os colaboradores, onde se aproveitou este momento para transmitir informação relevante do interesse de todos:



Ao analisarmos as respostas às perguntas 39 a 48, pretendemos verificar quais das práticas de Comunicação de Marketing a Zona Verde mais utilizou em 2014. Assim, destacamos o seguinte:

**Publicidade**

A Zona Verde utilizou, em 2014, a Publicidade para promover os seus produtos e serviços. Este facto é confirmado, por exemplo, com anúncios publicados em diversos jornais e revistas, com Newsletters para divulgar cursos de formação profissional, com campanhas no Google Adwords para a divulgação também de cursos de formação profissional e serviços de consultoria, com Banners Online e com Outdoors:

**Renovação de CAP Técnico Superior e Técnico de SHT e-Learning**

**Temos vários cursos de Renovação de CAP disponíveis:**

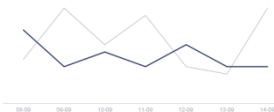
- Segurança de Máquinas e Equipamento de Trabalho e-Learning
- Regulamento de Segurança Contra Incêndios e-Learning
- Plano de Medidas de Autoproteção e-Learning
- Movimentação de Cargas e-Learning
- Trabalhos em Altura e-Learning
- CAP TSSHT Renovação 105h e-Learning

**Benefícios**  
Formação totalmente à distância;  
Atualizar o conhecimento da legislação de segurança, higiene e saúde no trabalho;  
Avaliar, controlar e prevenir os riscos profissionais e implementar metodologias de avaliação e prevenção;  
Elaborar planos de prevenção de riscos profissionais com base nos modelos de gestão e medidas aplicáveis;  
Preparar e organizar os meios para garantir a salvaguarda de pessoas em caso de ocorrência de uma situação perigosa de acordo com a área de especialização escolhida.

**Destinatários**  
Técnicos Superiores e Técnicos de Segurança e Higiene do Trabalho que pretendam obter a renovação do CAP, e que tenham exercido a atividade por um período mínimo de dois anos, durante a validade do respetivo CAP.

**Formador**  
Formadores reconhecidos pela ACT  
- Autoridade para as Condições do Trabalho;  
Técnicos de Segurança e Higiene do Trabalho com sólidos conhecimentos e experiência técnica e formativa.

visite o nosso site em [zonaverde.pt](http://zonaverde.pt) e faça a sua inscrição...



**Auditorias Internas**  
Conformidade de processos e melhoria contínua

**zonaverde**  
formação · consultoria

**zonaverde**  
formação · consultoria

Formação para Particulares  
Formação à Medida para Empresas  
Consultoria para Empresas

Candidatar-se em Portugal 2020

Intervenção formativa | company/zona-verde | T 356 364 544 | [zonaverde.pt](http://zonaverde.pt)

<http://www.zonavverde.pt/media/newsletters/>

## Promoção de Vendas

A Zona Verde concebeu, em 2014, diversas acções de promoção de vendas, onde utilizou o site da empresa, a sede da empresa e parceiros para a experimentação e a repetição da compra, por exemplo:

**zonaverde**  
formação · consultoria

Voucher  
**25 €**  
em conhecimento\*

**zonaverde**  
formação · consultoria

Vencedor do Passatempo  
"Ganha um Curso de 140€ neste Natal!"

Prémio do Passatempo: Curso de Formadores para e-Learning. O vencedor deste passatempo foi Carlos Pavia com a seguinte frase:  
"Com a Zonavverde, neste Natal de 2013, vou migrar os meus formandos para os plataformas web".

\*Passatempo Zonavverde no Facebook - Participa e Ganha Prémios!

**Marketing Directo**

A Zona Verde concebeu, em 2014, diversas acções de Marketing Directo, onde recorreu a acções de E-mail marketing para atrair novamente antigos clientes. Exemplos:



**Patrocínio**

A Zona Verde patrocinou, em 2014, o Congresso Nacional de Formadores, e diversos eventos relacionados com o Portugal2020. Exemplo:



## Força de Vendas

A Zona Verde tem uma equipa de vendedores, tendo vindo a fazer um esforço constante, nas palavras do engenheiro Jorge Pereira, no sentido de preparar os seus colaboradores para conhecerem bem os seus produtos e os seus públicos alvo. É interessante notar que o administrador da Zona Verde incute em todos os seus colaboradores a noção de que na Zona Verde são todos, de alguma forma, vendedores.

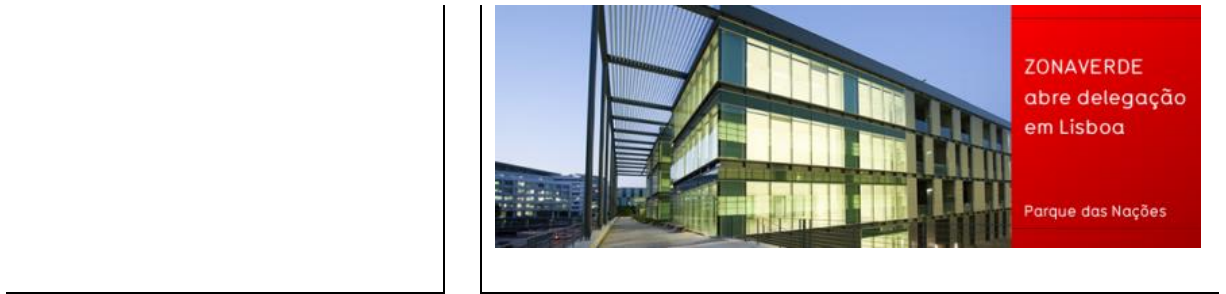


## Publicity

(assessoria de imprensa)

A Zona Verde elaborou e divulgou, em 2014, alguns comunicados à imprensa. São exemplos disso o comunicado sobre o prémio Melhor Empresa para Trabalhar e o comunicado aquando da abertura da sua delegação em Lisboa:





## 5.2. Discussão dos resultados

Para o administrador da Zona Verde, os mass media funcionaram como instrumentos da operacionalização da comunicação corporativa da empresa. Assim, os Jornais, as Revistas, a Rádio e a Internet tiveram um importante papel na consolidação da marca Zona Verde, quer no segmento empresarial, quer no segmento particulares. Esta importância vem desde o ano de 1999, com a aposta no Jornal de Notícias para a divulgação de cursos para o público particular. Para 2016, o engenheiro Jorge Pereira prevê utilizar, do orçamento total, cerca de 70% para a Internet, 10% para as Revistas e 20% para a Rádio. Do exposto salientamos o facto de a Internet assumir um papel central como medium mais eficaz para a Zona Verde atingir os seus objectivos estratégicos. É interessante observar o resgatar da Rádio nos planos da Zona Verde como um medium a apostar para 2016.

Os resultados obtidos com a utilização dos mass media enunciados acima corresponderam às expectativas do engenheiro Jorge Pereira, pois ele conseguiu medir o impacto e o retorno do investimento feito na Internet, conseguiu analisar as aberturas de e-mails, as vendas geradas com as campanhas e as taxas de conversão de campanhas do Google Adwords, o que o deixou satisfeito. Em relação às Revistas, o administrador da Zona Verde referiu que não foi fácil medir o seu resultado prático. Do exposto ressaltamos, uma vez mais, a importância dada à Internet como medium mais eficiente, onde foi possível mensurar e avaliar o seu alcance e resultados, contrariamente às Revistas e aos Jornais.

Constatámos que a Zona Verde utiliza, por vezes, citações de pessoas famosas, com projecção internacional; que essas mensagens apresentam, também, o testemunho de clientes, reforçando, deste modo a argumentação mercadológica da Zona Verde; que, dependendo do tipo de assunto ou do público-alvo, aquando da necessidade de explicitar ou divulgar algumas conclusões, o teor dessas mensagens é normalmente explícito e por vezes implícito e, por último, que o nosso interlocutor projectou que os públicos-alvo ficassem com a imagem de uma empresa com prestígio, que transmite confiança e que acompanha as tendências de mercado neste sector de actividade. De referir que, para o engenheiro Jorge Pereira, a utilização de citações para enquadrar determinado assunto teve algum tipo de influência para uma maior aceitação dessas mensagens, tal como a ordem da argumentação apresentada nessas mensagens teve alguma influência ou contribuiu para uma maior eficácia dessas mesmas mensagens, achando ele que em primeiro lugar deveriam vir referidas as dificuldades ou problemas e só depois deveriam vir mencionadas as soluções e os benefícios.

Na resposta à pergunta número 27, encontramos paralelismo entre a resposta do engenheiro Jorge Pereira e a Teoria Informacional da Comunicação, uma vez que esta é uma teoria sobre a melhor transmissão e rendimento da informação; a transferência de informação efectua-se da fonte para o destinatário; uma fonte de informação emitia um sinal, através de um aparelho transmissor, que o codificava e que era captado por um receptor que, por sua vez, o descodificava e o convertia em mensagem, por forma a esta mensagem ser compreendida pelo destinatário; este esquema canónico da comunicação podia aplicar-se, segundo os seus autores, à comunicação entre duas máquinas, à comunicação entre dois seres humanos ou à comunicação entre uma máquina e um ser humano e a finalidade operativa principal da teoria informacional da comunicação era a de fazer passar, através de um canal, o máximo de informação com o mínimo de distorção e com a máxima economia de tempo e de energia.

Ao analisarmos toda a entrevista, encontramos pistas para um processo comunicacional holístico e relacional, através da utilização da Internet, por exemplo, e encontramos evidências de um processo teleológico, quando o engenheiro Jorge

Pereira faz referência a uma racionalidade, a uma preparação e a alguns contextos, como o profissional, remetendo-nos para uma comunicação instrumental orientada para uma meta.

Ao debruçarmo-nos sobre as práticas de Comunicação Organizacional da Zona Verde, constatámos que esta teve o serviço de Relações Públicas de 2007 a 2010, descontinuando-o a partir de 2011 por uma questão de prioridades na estratégia de comunicação e de orçamento. Esta linha de pensamento demonstra o pouco interesse numa disciplina que deixou de ser autónoma, tendo sido incorporada às funções e tarefas do director de Marketing da Zona Verde.

Em relação à responsabilidade sócio-ambiental, a Zona Verde demonstrou uma genuína preocupação a este nível, expressando as suas posições éticas e socialmente responsáveis através de uma Comunicação Ambiental, onde desenvolveu diversas acções de informação e de comunicação e onde adoptou políticas de preservação e de respeito pelo meio ambiente.

Já em relação à Comunicação com Investidores, como a Zona Verde tem uma estrutura onde o capital social se encontra em pessoas de confiança, constatámos que ela não necessitou de criar nenhuma acção de informação ou de comunicação para este público.

Ao entender que os colaboradores são formadores de opinião, com a enorme vantagem de conhecerem a empresa, os seus produtos e serviços, exercendo o papel de porta-vozes da empresa ao se relacionarem com os clientes e prospects e ao multiplicarem informalmente a sua opinião entre os seus familiares e amigos, a Zona Verde deu prioridade às relações laborais na sua estratégia, através de diversas iniciativas regulares e com bastante proximidade, criando um ambiente muito positivo dentro da organização.

A Zona Verde utilizou, em 2014, a Publicidade Corporativa para credibilizar, promover e divulgar a sua actividade e constatámos, igualmente, a enorme preocupação, a dedicação e o interesse que a Zona Verde sempre demonstrou em

envolver os seus colaboradores nas decisões sectoriais e em mantê-los sempre informados sobre tudo o que fosse do seu interesse, recorrendo, para tal, a reuniões informais e a comunicações internas sobre os resultados e os objectivos da empresa, com a distribuição, por exemplo, de documentos síntese das reuniões gerais.

Ao debruçarmo-nos sobre as práticas de Comunicação de Marketing da Zona Verde, verificámos que a Zona Verde utilizou, em 2014, a Publicidade para promover os seus produtos e serviços, recorrendo a Outdoors, a anúncios publicados em diversos Jornais e Revistas, a Newsletters e a campanhas no Google Adwords para a divulgação de cursos de formação profissional e serviços de consultoria.

Em relação à Promoção de Vendas, verificámos que a Zona Verde concebeu, em 2014, diversas acções de promoção de vendas para a experimentação de novos produtos, para a repetição da compra e para tentar neutralizar as acções da concorrência.

Em 2014, a Zona Verde concebeu diversas acções de Marketing Directo, onde recorreu a acções de E-mail marketing para atrair novamente antigos clientes.

Em relação ao Patrocínio, constatámos que a Zona Verde patrocinou, em 2014, o Congresso Nacional de Formadores e diversos eventos relacionados com o Portugal2020, objectivando uma maior notoriedade e um fortalecimento da sua imagem institucional.

Em relação à Força de Vendas, constatámos que a Zona Verde tem uma equipa de vendedores preparada, conhecedora dos seus produtos e serviços e, mais interessante ainda, onde todos os colaboradores são, de alguma forma, também vendedores, demonstrando uma empresa voltada para o mercado.

Em relação à Publicity, ou Assessoria de Imprensa, verificámos que a Zona Verde, através do seu Director de Marketing, elaborou e divulgou alguns comunicados à imprensa, em momentos e sobre eventos marcantes para a empresa, como foi o caso

do prémio de Melhor Empresa para Trabalhar, ou da abertura da sua delegação no Parque das Nações, em Lisboa.

Ao compararmos os quatro factores da mensagem - credibilidade da fonte, ordem da argumentação, integralidade das argumentações e explicitação das conclusões - com as respostas dadas pelo administrador da Zona Verde, constatámos que:

**Credibilidade da fonte**

Hovland, citado por Wolf (2009), verificou que a reputação da fonte levava a uma maior aceitação ou não da informação veiculada por essa mesma fonte.

A Zona Verde utilizou, por vezes, citações de pessoas famosas, com projecção internacional, para enquadrar determinado assunto. Essas citações eram de pessoas da área do assunto que estava a ser tratado, o que, no entender do administrador da Zona Verde, teve algum tipo de influência para uma maior aceitação dessas mensagens.

Verificámos isso na informação mercadológica, nomeadamente nos flyers de divulgação de cursos de formação profissional.

**Ordem da argumentação**

As pesquisas efectuadas não foram conclusivas. No entanto, o conhecimento e a familiaridade com o tema e o efeito recency (argumentos finais) parecem andar a par, ao passo que, se os destinatários não têm qualquer conhecimento sobre o tema,

A ordem da argumentação apresentada nas mensagens teve, no entender do nosso interlocutor, alguma influência ou contribuiu para uma maior eficácia dessas mesmas mensagens, entendendo o engenheiro Jorge Pereira que, em primeiro lugar, devem vir referidas as dificuldades ou problemas e só depois deverão vir mencionadas as soluções e os benefícios (efeito recency).

tende a verificar-se um efeito de primacy - argumentos iniciais (Wolf, 2009).

### **Integralidade das argumentações**

No caso de pessoas que, inicialmente, tinham uma opinião contrária em relação ao exposto pela argumentação, apresentar os argumentos referentes a ambos os aspectos de um tema é mais eficaz do que fornecer apenas os argumentos relativos ao objectivo acerca do qual se pretende convencer; em relação ao grau de instrução, aqueles que possuem um grau de instrução mais elevado, são mais favoravelmente influenciados pela apresentação de ambos os aspectos da questão, por outro lado aqueles que possuem um grau de instrução mais baixo são influenciados sobretudo pela comunicação que expõe apenas os argumentos a favor do ponto de vista defendido

Não foi possível comprovar este tópico. No entanto, detectámos algumas informações interessantes: a primeira indica-nos que licenciados e recém-licenciados à procura de emprego ou à procura de um novo emprego e o público empresarial procuraram activamente alguma informação sobre a empresa e sobre os seus produtos e serviços – ou seja, pessoas com um grau mais elevado de instrução; a segunda indica-nos que a Zona Verde teve que fazer um esforço no sentido das suas mensagens chegarem até eles.

Seria interessante que no futuro a Zona Verde conseguisse verificar num processo de negociação, por exemplo, se a integralidade das argumentações teriam algum tipo de influência sobre o resultado dessa mesma negociação.

(Wolf, 2009).

### **Explicitação das conclusões**

As pesquisas não foram conclusivas. No entanto, o grau de envolvimento de cada indivíduo com o assunto tratado permitiu estabelecer algumas correlações: quanto maior for esse envolvimento, mais útil será deixar as conclusões implícitas, quanto mais profundo for o conhecimento que o público tem sobre o assunto ou quanto mais elevado for o nível de dotes intelectuais, menos necessária será a explicitação das conclusões, e, por último, no caso de assuntos complexos e para públicos pouco familiarizados com eles, as conclusões explícitas concorrem para a eficácia persuasiva da comunicação (Wolf, 2009).

Para o engenheiro Jorge Pereira, as mensagens apresentaram também o testemunho de clientes, reforçando, deste modo a argumentação mercadológica. Também aquando da necessidade de explicitar ou divulgar algumas conclusões, dependendo do tipo de assunto ou do público-alvo, o teor dessas mensagens foi normalmente explícito, sendo, por vezes implícito, não sendo possível apurar concretamente, num horizonte temporal alargado, em que contexto nem porquê tal aconteceu.

Também aqui seria interessante que no futuro a Zona Verde conseguisse aferir se a explicitação das conclusões teria algum tipo de influência sobre o resultado de uma negociação, por exemplo.

### 5.3. Resultados e implicações

Tendo verificado que os Jornais, as Revistas, a Rádio e a Internet continuam a ser fundamentais para a operacionalização da Comunicação Corporativa da Zona Verde e que esta Comunicação Corporativa tem o seu foco no negócio e socorre-se estrategicamente dos mass media para atingir os seus objectivos mercadológicos, onde cada público-alvo é visto em função dos seus interesses e dos seus hábitos comunicacionais, sugere-se, agora, que, na utilização dos referidos mass media, a comunicação corporativa da Zona Verde tenha em atenção o seguinte:

- a massa não deverá ser entendida como constituída por um conjunto homogéneo de indivíduos, iguais e indiferenciáveis, facilmente manipuláveis, onde as funções comunicativas são impessoais e anónimas, subestimando, assim, a capacidade de julgamento das pessoas - como advogava a teoria hipodérmica. No entanto, atingir um grande número de pessoas é importante para a formação da opinião pública;
- não se deve pensar que a iniciativa do acto de comunicação deve recair exclusivamente sobre o comunicador e os efeitos do acto de comunicação devem recair, também de forma exclusiva, sobre o público. Ou seja, que existe um emissor activo que produz uma mensagem e uma massa passiva de destinatários que, ao ser atingida por essa mensagem, reage – como advogava o modelo de Lasswell. No entanto, deve-se levar sempre em linha de conta a intencionalidade da comunicação, objectivando obter um efeito, tendo sempre em mente, na construção de mensagens, as seguintes interrogações: Quem?, Diz o quê?, Através de que canal? Com que efeito?
- a melhor transmissão da informação é importante, mas o significado, ao contrário do que advogava a teoria informacional da comunicação, é relevante;
- existe um processo de influência levado a cabo pelos líderes de opinião, que exercem um papel de mediação entre os meios de comunicação, os diversos públicos e os diversos líderes de opinião. Estes líderes de opinião podem exercer a sua influência em diferentes áreas temáticas ou em áreas temáticas particulares – como advogavam as teorias sociológicas;

- é possível persuadir os destinatários, se a forma e a organização das mensagens forem adequadas aos factores pessoais que os destinatários activam quando interpretam essas mensagens – como advogavam as teorias psicológicas. Assim, para uma campanha ter sucesso, ela deverá ter objectivos específicos e ser projectada para os atingir, deve ser intensiva e desfrutar de uma vasta cobertura e deve ser avaliado o seu sucesso;
- quanto mais expostas as pessoas forem a um determinado assunto, mais o seu interesse pode aumentar – como advogavam os estudos sobre a análise das audiências. Também aqui, quando já existe uma sensibilização prévia, ou quando as ideias veiculadas estão de acordo com as opiniões das pessoas, estas pessoas manifestam abertura e acolhem favoravelmente as campanhas de persuasão;
- é importante ter em atenção a credibilidade da fonte, a ordem da argumentação, a integralidade das argumentações e a explicitação das conclusões – como advogavam os estudos sobre a análise de mensagens;
- tudo comunica: a palavra, o gesto, o olhar, o espaço interindividual – como advogava a escola de Palo Alto. Assim, o receptor tem um papel tão importante como o emissor; não se pode não comunicar (porque ao fazê-lo está-se a comunicar pela negativa); comportamento gera comportamento e a essência da comunicação reside nos processos relacionais e de interacção entre os comunicantes;
- os meios de comunicação social têm e são instrumentos de poder – como advogava a escola de Frankfurt;
- a comunicação social não deve ser vista isoladamente, antes deve ser contextualizada num sistema muito mais vasto que a ultrapassa, mas para a qual ela contribui – como advogava a teoria da hegemonia;
- deve-se ponderar sobre a adaptação dos conceitos sobre a ubiquidade, a repetitividade e a standardização, presentes na teoria da indústria cultural;
- os meios de comunicação social desempenham um papel activo e um poder construtivo e as instituições culturais predominantemente desclassificadas, tais como

as culturas populares e operárias, o feminismo e as formas desviantes, devem merecer atenção – como advogavam os estudos culturais;

- num processo de significação intervêm dois elementos do signo: o significante, como a palavra, a imagem ou o som, e o significado, que pode ser conotado, denotado ou mítico – como advogavam o estruturalismo e a semiologia;

- deve-se ponderar sobre o problema do sentido, ou seja, o processo de codificação e de descodificação semântica – como advogava o modelo semiótico-informacional;

- deve-se ponderar sobre as competências comunicativas, ou seja, sobre a faculdade, quer do emissor, quer do receptor, produzirem e significarem – como advogava o modelo semiótico-textual;

- na escolha do medium ou dos media devem-se ter em atenção os seguintes critérios: a) veicular a mensagem na sua plenitude; b) valorizar a mensagem; c) atingir o alvo; d) de maneira eficaz e suficiente e e) de forma económica (Lindon et al., 2011);

- o planeamento dos mass media deve ser o resultado de uma política de comunicação, deve estar em sintonia com a cultura da organização, deve considerar o perfil da concorrência, do contexto político, económico e cultural em que a organização está inserida e deve considerar a segmentação dos mercados onde actua (Kunsch, 2009);

- deve criar um processo de comunicação mais interactivo e emocional, que as pessoas normalmente associam a algum tipo de relacionamento, objectivando a criação de relações duradouras com os seus stakeholders;

- deve adaptar-se às necessidades de informação e de comunicação dos diversos públicos e deve personalizar esta informação e esta comunicação em função de cada ciclo de compras e ciclo de vida dos clientes. Para isso, é necessário desenvolver um perfil para cada cliente, onde se deverá incluir o medium ou os media à qual é mais receptivo, as tecnologias que utiliza, entre outras informações relevantes;

- a informação e a comunicação devem ser autênticas, transparentes, directas, honestas, confiáveis – éticas -, rápidas e devem promover o feedback;

- uma boa relação com os mass media pressupõe a elaboração de um diagnóstico, a criação de um plano de intervenção, a criação de procedimentos operacionais padronizados que devem ser orientados para a acção e para a obtenção de resultados. Pressupõe, assim, profissionalismo, um planeamento cuidado, uma cultura de gestão baseada na participação e na partilha de significados e de algo em comum;
- deve ser integrada e focada na estratégia de negócios, deve plasmar positivamente a imagem da organização e deve ser orientada para as legítimas aspirações mercadológicas da Zona Verde.



## **6. CONCLUSÃO**



O nosso trabalho de investigação deu-nos a possibilidade de compreender melhor o sistema administrativo e comunicacional da Zona Verde, permitindo-nos, desta forma, uma maior compreensão sobre o mundo empresarial.

Também nos possibilitou reflectir sobre as principais teorias da comunicação, e vemos que as Escolas Americanas de concepção positivista apresentam uma visão linear e mecanista dos fenómenos da comunicação, fruto da influência de um modelo psicológico comportamentalista – uma perspectiva behaviorista do tipo estímulo-resposta. Sfez chama de bola de bilhar a esta visão do processo comunicativo, pois, tal como numa mesa de bilhar, uma bola é colocada em movimento num circuito (canal) e atinge outra bola de bilhar (o receptor), a qual, estimulada pela energia cinética, movimenta-se, reage e retransmite uma parte dessa energia a outra bola de bilhar. A mensagem circularia, assim, dentro da bola de bilhar e a sua integralidade seria consequência da linearidade e continuidade do movimento. Mas a comunicação veiculada pelos mass media não se deve fazer por saltos, como na mesa de bilhar, nem tão pouco deve separar, isolar, atomizar o emissor nem o receptor. Existe um jogo de poder, é certo, mas nunca uma alienação entre os comunicantes.

Proporcionou-nos, igualmente, a possibilidade de reflectir sobre as Escolas Europeias e de chegarmos à conclusão da sua enorme importância para a Comunicação Corporativa, constituindo-se o modelo Semiótico-Textual como um instrumento muito interessante para estudar a comunicação no seio das organizações. No entanto, as Teorias Sociológicas fornecem princípios orientadores extremamente úteis para a comunicação mercadológica a um vasto público. Assim, é necessário ter-se em atenção dois aspectos importantes na construção das mensagens: é essencial usarem-se mais do que um mass media e esta comunicação deverá efectuar-se numa base *two-step* ou mesmo *multi-step flow*. É, igualmente, fundamental que na comunicação mercadológica exista uma combinação entre a utilização de mass media e a comunicação interpessoal, uma vez que a credibilidade da fonte e da informação dá segurança e confiança às pessoas e a utilização de uma linguagem clara, simples e concisa fomenta e motiva um processo de venda, por exemplo. A Escola de Palo Alto fornece os princípios orientadores de como se deve proceder neste campo.

Vimos, no nosso trabalho de pesquisa, que o termo mass media se refere aos meios de comunicação social e que estes são formados pelos jornais, pelas revistas, pelos filmes, pela rádio, pela televisão, pela música gravada e pela Internet, que operam em grande escala e que têm uma enorme importância e exercem uma grande influência e poder sobre a sociedade e, naturalmente, sobre as organizações.

Concluimos que comunicar é tornar comum, é partilhar significados numa constante interação relacional, continuamente retroalimentada. O processo comunicativo torna-se, assim, holístico, teleológico e relacional, inscrevendo-se numa profunda necessidade humana e na própria essência da humanidade.

Em relação à Comunicação Corporativa, constatámos que este modelo comporta três níveis de comunicação: a Comunicação de Gestão, a Comunicação de Marketing e a Comunicação Organizacional, ganhando um estatuto de indispensável e passando a ser entendida como uma forma de arquitectar as organizações. Assim, a Comunicação Corporativa está no coração da performance organizacional, deixando de ser entendida como um mero conjunto de actividades, desenvolvidas de forma separada, fragmentada, atomizada, para constituir-se num processo integrado que orienta e conduz o relacionamento da organização com os seus stakeholders, assumindo, desta forma, um importante papel estratégico de integração de discursos, como o motor do processo de mudança e como orquestradora de todos os instrumentos no campo da identidade da organização.

Ao conhecermos a grande importância que o administrador da Zona Verde atribuiu aos jornais, às revistas, à rádio e à internet, ao verificarmos que os resultados obtidos com a utilização destes mass media corresponderam às expectativas do administrador do Zona Verde e ao identificarmos as principais preocupações, por parte do administrador da Zona Verde, aquando da construção de mensagens, conhecemos a Comunicação de Gestão da Zona Verde. Concluimos, através desta Comunicação de Gestão, que o engenheiro Jorge Pereira demonstrou uma preocupação no sentido de que a Zona Verde seja percebida de forma correcta por todos os stakeholders.

Concluimos, igualmente, que a Comunicação Corporativa da Zona Verde tem o seu foco no negócio e socorre-se estrategicamente dos mass media para atingir os seus

objectivos mercadológicos, onde cada público-alvo é visto em função dos seus interesses e dos seus hábitos comunicacionais. A partir de uma perspectiva funcionalista, valorizando o seu aspecto estratégico e enfatizando a necessidade de integração entre os diversos sectores da organização, a Comunicação Corporativa da Zona Verde é, assim, formada pelo conjunto de interacções continuamente retroalimentadas que permitem descobrir, partilhar e desenvolver os seus interesses e, não sendo linear, mas sim circular, objectiva estabelecer e conservar relações de continuidade com o propósito de criar e manter o sentido de unidade e de integridade da organização.

Sugerimos, no nosso trabalho, que a Zona Verde tenha em atenção um correcto planeamento dos mass media nas suas intenções e iniciativas mercadológicas, entendendo-os como parceiros, tirando partido do seu poder e da sua influência - tratando-os de forma profissional. E também que tenha uma cultura organizacional baseada na participação plena de todos os seus stakeholders e na partilha constante de significados e de algo em comum entre eles.

Respondendo à primeira interrogação expressa no início do nosso trabalho: *Que papel desempenham os principais mass media na operacionalização da Comunicação Corporativa de uma organização?*, a conclusão a que chegámos foi que, seja a nível estratégico, tático ou operacional, os Jornais, as Revistas, a Rádio e a Internet continuam a ser fundamentais para a operacionalização da Comunicação Corporativa da Zona Verde, com implicações nítidas na obtenção de resultados e na sustentabilidade organizacional.

Respondendo à segunda interrogação expressa no início do nosso trabalho: *O que um gestor selecciona e valoriza na Comunicação Corporativa da sua organização?*, ficou clara a preocupação do nosso interlocutor na transmissão de uma imagem de prestígio, de confiança e que acompanhe as tendências de mercado, a valorização do testemunho de clientes e o uso de citações de pessoas famosas, com projecção internacional, com o intuito de levar a uma maior aceitação da informação veiculada. Em relação à ordem da argumentação, com a segmentação e o foco em determinado público-alvo, o conhecimento e a familiaridade com o tema daí resultantes levam a

que o nosso interlocutor valorize as referências às dificuldades ou problemas e só depois mencione as soluções e os benefícios. Em relação à integralidade das argumentações não foi possível comprovar este tópico e, por último, em relação à explicitação das conclusões verificámos que o teor dessas mensagens foi normalmente explícito, sendo, por vezes implícito, não sendo possível apurar concretamente, num horizonte temporal alargado, em que contexto nem porquê tal aconteceu.

Em nota pessoal, devemos acrescentar que este foi um trabalho de investigação que nos deu muito prazer a fazer. Começou em Portugal e terminou no Brasil. Duas realidades políticas, económicas e sociais aparentemente tão diferentes, mas, ao mesmo tempo, tão próximas. Consolidámos, lembrámos, descobrimos e explorámos novas formas de ver o mundo, o nosso Mundo, e ficámos com a certeza de que a única coisa que transportamos connosco nas nossas viagens é o nosso conhecimento!

### **6.1. Limitações do trabalho**

A primeira limitação do nosso trabalho relaciona-se com o seu carácter exploratório, o qual impede a generalização dos resultados. É um estudo de caso restrito a uma organização, onde a interpretação do pesquisador é, por definição, subjectiva.

A segunda limitação deve-se ao facto da entrevista ter sido feita apenas ao engenheiro Jorge Pereira. Acreditamos que, se envolvesse outros colaboradores da Zona Verde, as informações poderiam ser mais ricas e baseadas noutras experiências.

A última limitação prende-se com o facto de estar a residir actualmente no Brasil, levando a que tivesse que recorrer ao Skype para a realização da entrevista ao engenheiro Jorge Pereira, o que, devido ao ruído na ligação, não permitiu uma maior riqueza de detalhes.

## **6.2. Sugestões para investigações futuras**

As limitações apresentadas constituem sugestões para investigações futuras. Assim, futuras pesquisas poderão utilizar uma amostra com mais empresas, tal como entrevistar mais colaboradores.

Outra área interessante de pesquisa seria estudar um processo de negociação e verificar se a integralidade das argumentações e a explicitação das conclusões teriam algum tipo de influência sobre o resultado dessa mesma negociação.



## **7. BIBLIOGRAFIA**



Adorno, T. W. (2013). *Teoria Estética*. Lisboa: Edições 70.

Associação Brasileira de Relações Públicas. (2015). *Mercado. Definição de Relações Públicas*. Disponível em: <http://abrpsp.org.br/mercado/definicao-de-rp-da-abrp/abrpsp.org>.

Bardin, L. (2014). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Bazanini, R.; Zanuto R. (2010). *Características do Marketing Moderno e Pós-Moderno Relativas ao Comportamento do Consumidor: Análise Crítica das Estratégias de Posicionamento Propostas pela Teoria do Meeting Points*. Remark – Revista Brasileira de Marketing. 9 (2), 59 – 84. Disponível em: [http://www.revistabrasileirmarketing.org/ojs-2.2.4/index.php/remark/article/view/2160/pdf\\_34](http://www.revistabrasileirmarketing.org/ojs-2.2.4/index.php/remark/article/view/2160/pdf_34)

Belch, G., Belch, M. A. (2008). *Propaganda e promoção*. São Paulo: McGraw-Hill.

Benkler, Y. (2006). *The wealth of networks*. New Haven: Yale University Press.

Bourdon, J. (2009). *Introduction Aux Médias (3e Édition)*. Paris: Éditions Montchrestien.

Bueno, W. da C. (2009). *Comunicação empresarial: políticas e estratégias*. São Paulo: Saraiva.

Castells, M. (1999). *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra.

Castro, J. P. (2007). *Comunicação de Marketing*. Lisboa: Edições Sílabo.

Comparato, F. K. (2001). *A democratização dos meios de comunicação de massa*. *Revista USP, São Paulo*. 48, 6-17. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/revusp/article/view/32887/35457>

Cornelissen, J. (2011). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. New York: SAGE Publications.

Corrêa, E. S. (2003). *Estratégias para a mídia digital: internet, informação e comunicação*. São Paulo: Editora Senac.

Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed.

Cunha, M. P., Rego A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.

Curvello, J. J. A., Filipe, R. V. G. de M. (2011). *As estratégias de comunicação diante dos paradoxos nas organizações*. *Fisec – Revista del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación*. 15, 21-37. Disponível em: <http://www.cienciared.com.ar/ra/revista.php?wid=9&articulo=1544&tipo=&eid=23&sid=152&NombreSeccion=Articulos&Accion=Completo>

Di Felice, M. (Org.) (2008). *Do público para as redes: a comunicação digital e as novas formas de participação social*. São Paulo: Difusão Editora.

Drucker, P. (1993). *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira.

Duarte, A. B. S. (2009). Ciclo informacional: a informação e o processo de comunicação. *Revista Em Questão, Porto Alegre*. 15 (1), 57 – 72. Disponível em: <http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/revistaemquestao/article/view/6625/6008>

Eco, U. (2006). *Apocalípticos e integrados*. São Paulo: Perspectiva.

Eco, U. (2011). *A definição da arte*. Lisboa: Edições 70.

Felinto, E. (2011). Da teoria da comunicação às teorias da mídia - Ou, temperando a epistemologia com uma dose de cibercultura. *Revista do Programa de Pós-graduação da Escola de Comunicação da UFRJ. Dossiê: Cidades Midiáticas*. 14 (01), 233-249. Disponível em: [https://revistas.ufrj.br/index.php/eco\\_pos/article/view/920/860](https://revistas.ufrj.br/index.php/eco_pos/article/view/920/860)

Ferreira, J. M. Carvalho (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.

- Fiske, J. (2011). *Introduction To Communication Studies*. New York: Routledge.
- Freixo, M. J. V. (2013). *Teorias e Modelos de Comunicação*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Godoy, A. S. (1995). *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades*. São Paulo: FGV.
- Guiraud, P. (1999). *A semiologia*. Lisboa: Editorial Presença.
- Gupta, S. (2011). *Enhancing the role of corporate communications: A practice-based approach*. *Corporate Reputation Review*, 14(2), pp. 114-132.
- Instituto Brasileiro de Relações com Investidores. (2015). *Educação e Pesquisas. O que é RI?* Disponível em: <http://www.ibri.com.br/educacao-e-pesquisas/o-que-e-ri>
- Kawano, D. R.; Trindade, E. (2007). *A Publicidade Contemporânea e as Teorias da comunicação de massa*. *Remark -Revista Brasileira de Marketing - Cenários da Comunicação*. 6 (2), 165 – 163. São Paulo. Disponível em: <http://www.revistabrasileiramarketing.org/ojs-2.2.4/index.php/remark/article/view/1196/926>
- Kotler, P.; Keller K. L. (2006). *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson.
- Kunsch, M. M. K. (2004). *A função das relações públicas e a prática comunicacional nas organizações*. São Paulo: Organicom.
- Kunsch, M. M. K. (2009). *Relações Públicas: história, teoria e estratégias nas organizações contemporâneas*. São Paulo: Saraiva.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévi, J., Dionísio, P., Rodrigues, J. V. (2011). *Mercator XXI – Teoria e Prática de Marketing*. Alfragide: Dom Quixote.
- Luhmann, N. (2006). *A improbabilidade da comunicação*. Lisboa: Vega.
- Mafei, M., Cecato, V. (2011). *Comunicação Corporativa*. São Paulo: Editora Contexto.

Martino, L. M. S. (2015). *A teoria vista do quadro-negro: tensões da epistemologia no discurso docente sobre teoria(s) da comunicação*. *Animus – Revista Interamericana de Comunicação Midiática*. 14 (27), 200 - 2013 . Disponível em: <http://periodicos.ufsm.br/animus/article/view/17349/pdf>

Martino, L. M. S. (2014). *O diálogo Norte-Sul em teoria da comunicação: hegemônias, apropriações e resistências nas pesquisas anglo-saxônicas e latino-americanas*. *C&S – Revista Comunicação & Sociedade – São Bernardo do Campo, São Paulo*. 36 (1), 107-132. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/CSO/article/view/4853/4419>

Mattelart, A., Mattelart, M. (2011). *História das Teorias da Comunicação*. São Paulo: Edições Loyola.

McLuhan, M. (2002). *Os Meios de Comunicação como Extensões do Homem*. São Paulo: Cultrix.

McQuail, D. (2013). *Teorias da Comunicação de Massa*. Porto Alegre: Penso Editora.

Moles, A. (1986). *Théorie Structurele de la Communication et Société*. Paris: Masson.

Monteiro, A., Caetano, J., Marques, H., Lourenço, J. (2006). *Fundamentos de comunicação*. Lisboa: Edições Sílabo.

Ogden, J.; Crescitelli, E. (2007). *Comunicação integrada de marketing: conceitos, técnicas e práticas*. São Paulo: Pearson.

Paveloski, Alessandro. (2004). *Subsídios para uma teoria da Comunicação digital*. *Revista TEXTOS de la CiberSociedad - Temática Variada*. 4. Disponível em: <http://www.cibersociedad.net/textos/articulo.php?art=43>

- Perencin, M. T. (2010). *Panorama explicativo das teorias da comunicação*. Revista Inter-Ação, Goiânia. 35 (2), 461-465. Disponível em: <https://revistas.ufg.emnuvens.com.br/interacao/article/viewFile/13122/8518>
- Reis, Lisandra. (2004). *Relacionamento a Longo Prazo com os Clientes* Revista Em Questão, Porto Alegre. 10 (2), 405-418. Disponível em: <http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/revistaemquestao/article/view/3676/3464>
- Ribeiro, B. B. (2011). *Panorama das teorias da comunicação*. Revista Galáxia. 22, 282-285. Disponível em: <http://revistas.pucsp.br/index.php/galaxia/article/viewFile/8184/6090>
- Rodrigues, A. D. (s.d.). *O campo dos Media*. Lisboa: Vega.
- Rodrigues, A. D. (2000). *Dicionário breve da Informação e da Comunicação*. Lisboa: Editorial Presença.
- Rodrigues, A. D. (2001). *Estratégias da Comunicação*. Lisboa: Editorial Presença.
- Rodrigues, A. D. (2010). *As Técnicas da Comunicação e Informação*. Lisboa: Editorial Presença.
- Rosnay, J. de (2014). *Le Macroscopie – Vers une vision globale*. Paris: Points.
- Rudiger, F. (2011). *As teorias da comunicação*. Porto Alegre: Penso.
- Santaella, L. (2009). *As várias faces do pós-humano*. São Paulo: Lazuli Editora.
- Santos, J. R. dos (2001). *Comunicação*. Lisboa: Difusão Cultural.
- Santos, T. C. (2015). *A comunicação nas teorias das mídias digitais no Brasil e nos Estados Unidos*. Revista Famecos, Mídia, Cultura e Tecnologia. 23 (1). Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/21490/13670>

Serra, J. P. (2007). *Manual de Teoria da Comunicação*. Covilhã: Universidade da Beira Interior.

Sfez, L. (2007). *A Comunicação*. São Paulo: Martins Editora.

Sfez, L. (1994). *Crítica da Comunicação*. Lisboa: Instituto Piaget.

Silva, F. M. da; Marsari, M. M. L. (2012). *Quem pauta quem: a relação entre mídia e público*. *Linguagens - Revista de Letras, Artes e Comunicação*. 6, (1), 02-22. Disponível em: <http://proxy.furb.br/ojs/index.php/linguagens/article/view/2227/2150>

Silva, G. de B., Gondim Filho, J. H. (2011). *O papel da comunicação: um estudo comparativo entre a imagem e a identidade organizacional*. *Revista Negócios em Projeção*. 2 (2), 67-77.

Silva, S. T. M. (2011). *Teorias da Comunicação nos estudos de Relações Públicas*. Porto Alegre: Edipucrs.

Sobreira, R. (2011). *Do paradigma das relações públicas para o paradigma da comunicação estratégica das organizações*. Coimbra: Exedra (pp 139-162).

Sousa, A. C. C. (2006). *Responsabilidade social e desenvolvimento sustentável: a incorporação dos conceitos à estratégia empresarial*. (Tese de Mestrado não publicada). Universidade Federal do Rio de Janeiro. Brasil.

Stasiak, D. (2012). *Comunicação organizacional e midiatização social: uma reflexão contemporânea*. *Animus – Revista Interamericana de Comunicação Midiática*. 12 (24), 182 - 199. Disponível em: <http://periodicos.ufsm.br/animus/article/view/10833/pdf>

Temer, A. C. R. P. (2005). *As Bases Sociológicas nos Estudos das Teorias da Comunicação*. *Revista do Programa de Pós-graduação em Comunicação - COMUNICAÇÃO: VEREDAS – Marília, São Paulo*. 4 (04), 271-296. Disponível em: [http://www.unimar.br/publicacoes/ftp/comunicacao\\_veredas\\_5.pdf](http://www.unimar.br/publicacoes/ftp/comunicacao_veredas_5.pdf)

Toffler, A., Toffler, H. (2006). *Revolutionary wealth: how it will be created and how it will change our lives*. New York: Alfred Knopf.

Uhlmann, G. W. (2002). *Comunicação ou Informação - Um dilema reconhecido pela gestão das organizações?* Revista de Comunicação, Cultura e Teoria da Mídia. 2, 76 – 89. Disponível em: <http://www.revista.cisc.org.br/ghrebh/index.php?journal=ghrebh&page=article&op=view&path%5B%5D=278&path%5B%5D=287>

Van Riel, C. B. M. (1995). *Principles of Corporate Communication*. London: Prentice Hall (pp 8-17).

Van Riel, C. B. M. (1997). *Comunicación Corporativa*. Madrid: Prentice-Hall.

Van Riel, C. B. M. (2003). *The management of corporate communication*. In: Balmer, J. M. T.; Greyser, S. A. *Revealing the corporation*. London: Routledge.

Van Riel, C. B. M., Fombrun, J. (2007). *Essentials of Corporate Communications*. New York: Routledge.

Watzlawick, P. (1991). *A realidade é real?* Lisboa: Relógio d'Água.

Watzlawick, P., Beavin, J. H., Jackson, D. D. (2013). *Pragmática da comunicação humana*. São Paulo: Editora Cultrix.

Wolf, M. (2009). *Teorias da comunicação*. Lisboa: Editorial Presença.

Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Yin, R. (2005). *Estudo de caso – planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.



## **8. ANEXOS**



## **ANEXO I – ZONA VERDE**

Sede: Centro de Conhecimento, Competências e Empresas (3CE)  
Zona Industrial do Roligo, Rua 25 de Abril, nº 313  
4520 -115 Santa Maria da Feira – AVEIRO

Telefones: 256 364 544 / 256 378 466

Capital social: 100.000 €

E-mail: [zonaverde@zonaverde.pt](mailto:zonaverde@zonaverde.pt)

Página na Internet: [www.zonaverde.pt](http://www.zonaverde.pt)

Administradores: Eng.<sup>a</sup> Susana Brandão e Eng.<sup>o</sup> Jorge Pereira

Colaboradores internos: 25 dos quais 22 possuem formação superior

Colaboradores externos regulares: 250 colaboradores habituais, entre formadores e consultores especialistas

Áreas de negócio: Formação profissional e Consultoria

Entidades parceiras:

Centros Novas Oportunidades, Associação Nacional de Jovens Empresários, Institutos de Ensino Superior, Associação Portuguesa de Entidades Acreditadas de Formação Profissional, Associação Empresarial da Feira, Associação Comercial e Industrial de Coimbra, Confederação do Comércio e Serviços de Portugal e Associação para o Desenvolvimento da Viticultura Duriense.

#### Prémios e Distinções:

- 2000, 2001 e 2002 - Prémio Empresas e Empresários de Sucesso, distinção atribuída pelo ISVOUGA e pela Fundação Terras de Santa Maria;
- 2006 a 2014 - Cliente Aplauso, distinção atribuída pelo Millennium BCP e pela EGP;
- 2008, 2010 e 2011- PME LEADER, distinção atribuída pelo IAPMEI;
- 2011, 2012 e 2013 - Prémio Excelência no Trabalho, distinguida pela Heidrick & Struggles, Diário Económico e o ISCTE Business School;
- 2014 – Melhores Empresas para Trabalhar, distinguida pela Revista Exame e Accenture.

#### Reconhecimentos/homologações:

- 1998- Acreditação como entidade formadora;
- 1999- Homologação do curso de Formação Pedagógica Inicial de Formadores pelo IEFP;
- 2004- Homologação do curso de Técnico Superior de Segurança e Higiene no Trabalho pelo IDICT, actual ACT;
- 2004- Certificação do SGQ pela norma internacional ISO 9001:2000;
- 2009- Acreditação como entidade formadora para formação a distância;
- 2009- Homologação de diversos cursos de formação contínua pelo IEFP e ACT;
- 2010- Homologação de Cursos e/b-learning pela ACT;
- 2011- Homologação do curso RCCTE pela ADENE;

- 2011- Alvará de entidade formadora na área de motoristas de veículos pesados e mercadorias pelo IMTT;
- 2011- Reconhecimento como Centro de Certificação ECDL Aprovado;
- 2014- Certificação como entidade formadora.

Práticas de diferenciação e inovação:

- 2001- Realização de dois estudos de fileira inovadores no sector hortofrutícola;
- 2002- Implementação de um sistema HACCP no sector da cortiça com certificação pioneira a nível mundial;
- 2005- Concepção de uma Plataforma inovadora de Gestão de Formação;
- 2005- Utilização de metodologia Eneagrama nas empresas;
- 2007- Criação do 3CE (Centro de Conhecimento, Competências e Empresas);
- 2009- Desenvolvimento de Projecto de Formação em Angola;
- 2009- Radar de inovação;
- 2011- Metodologia de Formação Dinâmica a Distância (FDD);
- 2012- Promoção e realização de Webinars;
- 2013- Consultoria em E-learning;
- 2014- Consultoria em Marketing Digital.

Formação profissional certificada - indicadores gerais de realização:

Totais de 2008 até Setembro de 2014, inclui formação e-learning financiada e não financiada

- **31.070** formandos;
- **2.463** cursos;
- **246.663** horas de formação;
- **3.075.939** horas de volume de formação.



Logótipo da Zona Verde



Sede da empresa

## **A N E X O I I - G U I Ã O D E E N T R E V I S T A**

**P. 1:** A Zona Verde tem vindo a consolidar-se como uma empresa de referência a nível nacional no campo da Formação Profissional e da Consultoria: Ao longo deste percurso, que papel tiveram os mass media, nomeadamente os Jornais, as Revistas, a Televisão, a Rádio e a Internet, no alcançar dos objectivos estratégicos da empresa?

**P. 2:** Com que frequência utilizou, em 2014, estes mass media?

**P. 3:** Dos recursos financeiros destinados aos mass media, que valor percentual destinou aos Jornais, às Revistas, à Televisão, à Rádio e à Internet?

**P. 4:** Em que medida os resultados obtidos corresponderam às suas expectativas?

**P. 5:** Em 2016 prevê utilizar os Jornais, as Revistas, a Televisão, a Rádio e a Internet?

**P. 6:** Em caso afirmativo, que valor percentual dos recursos financeiros prevê utilizar?

**P. 7:** Voltando a 2014, de que forma foram identificadas as necessidades de informação e de comunicação dos diversos públicos-alvo da Zona Verde?

**P. 8:** Como foram definidos, desenvolvidos, implementados e melhorados os principais sistemas de informação e de comunicação, considerando as necessidades destes diversos públicos da Zona Verde?

**P. 9:** Sobre o que informou e comunicou a Zona Verde ao utilizar estes mass media (objectivos da empresa, produtos, iniciativas, eventos, resultados, procedimentos, normas, políticas, práticas)?

**P. 10:** Ao utilizar estes mass media, que resultados a Zona Verde pretendeu obter (mudar comportamentos, aumentar o conhecimento sobre a actividade da empresa, dar a conhecer os seus produtos / serviços, melhorar a imagem da empresa, aumentar as vendas, reagir à concorrência)?

**P. 11:** A cobertura destes mass media foi local, nacional ou internacional?

**P. 12:** A Zona Verde teve por hábito medir e avaliar os resultados de cada acção e de cada mass media?

**P. 13:** Em caso afirmativo, de que forma fez esta medição e avaliação?

**P. 14:** Ao utilizar estes mass media, que imagem idealizou que os públicos-alvo ficassem da empresa?

**P. 15:** Na construção das mensagens para os diversos públicos, a Zona Verde utilizou alguma pessoa ou a referência a alguma pessoa considerada líder de opinião (por exemplo, em citações)?

**P. 16:** Em caso afirmativo, esse líder de opinião era ou é conhecido a nível local, nacional ou internacional?

**P. 17:** Os diversos públicos da Zona Verde procuraram activamente alguma informação sobre a empresa e/ou sobre os seus produtos / serviços?

**P. 18:** Em caso afirmativo, que públicos? Pode dar exemplos?

**P. 19:** Estes públicos procuraram normalmente informações sobre a empresa e/ou os seus produtos / serviços ou foi a empresa que teve que fazer um esforço no sentido das suas mensagens chegarem até eles?

**P. 20:** Já lhe aconteceu divulgar ou comunicar determinado assunto pensando que este seria interpretado de determinada maneira e constatar que foi interpretado de uma maneira diferente?

**P. 21:** Em caso afirmativo, porque acha que isso aconteceu?

**P. 22:** Teve por hábito repetir as mensagens ou mandar repetir as mensagens para os públicos da sua empresa, ou entendeu que tal não era necessário?

**P. 23:** Reflectindo sobre as mensagens veiculadas em 2014, acha que a credibilidade da fonte (por exemplo, de pessoas que deram o seu testemunho) teve alguma influência ou contribuiu para uma maior aceitação dessas mensagens? Porquê?

**P. 24:** A ordem da argumentação apresentada nessas mensagens (por exemplo, a apresentação de argumentos pró e/ou contra determinado ponto de vista) teve, no seu

entender, alguma influência ou contribuiu para uma maior eficácia dessas mesmas mensagens? Porquê?

**P. 25:** Essas mensagens apresentavam normalmente só a sua argumentação, ou a da sua empresa, ou recorreu a argumentos ou opiniões de terceiros (por exemplo, a comentários ou sugestões)?

**P. 26:** No caso de nessas mensagens ter tido necessidade de explicitar / divulgar algumas conclusões, a Zona Verde ou você fê-lo de forma explícita ou implícita? Porquê?

**P. 27:** O que significa, para si, comunicar?

**P. 28:** Reportemo-nos novamente a 2014: A sua empresa recorreu a profissionais ou a gabinetes de Relações Públicas?

**P. 29:** Em caso afirmativo, pode dar exemplos desse trabalho?

**P. 30:** Em caso negativo, porque não recorreu a esses profissionais ou a esses gabinetes?

**P. 31:** Prevê utilizar, em 2016, os serviços de profissionais de Relações Públicas ou de gabinetes de Relações Públicas?

**P. 32:** A sua empresa criou alguma acção de informação ou de comunicação em que expressasse a sua posição ou preocupação a nível ambiental?

**P. 33:** A Zona Verde criou alguma acção de informação ou de comunicação para investidores?

**P. 34:** De que forma trabalhou as relações laborais com os seus colaboradores? Pode dar exemplos desse trabalho?

**P. 35:** Recorreu à Publicidade Corporativa para divulgar a sua empresa?

**P. 36:** Em caso afirmativo, pode dar exemplos desse trabalho?

**P. 37:** A sua empresa elaborou alguma comunicação interna para os seus colaboradores?

**P. 38:** Em caso afirmativo, sobre que temáticas? Pode citar exemplos?

**P. 39:** A Zona Verde utilizou a Publicidade para promover os seus produtos / serviços?

**P. 40:** Em caso afirmativo, pode citar exemplos desse trabalho?

**P. 41:** A Zona Verde fez algum tipo de promoção de vendas?

**P. 42:** Em caso afirmativo, que meios utilizou? Em que momentos o fez? Pode citar exemplos?

**P. 43:** A sua empresa fez algum tipo de Marketing Directo?

**P. 44:** Em caso afirmativo, pode citar exemplos?

**P. 45:** A sua empresa patrocinou algum tipo de evento?

**P. 46:** Como é que a sua empresa organizou e trabalhou as suas vendas?

**P. 47:** A Zona Verde elaborou e/ou divulgou algum comunicado à imprensa?

**P. 48:** Em caso afirmativo, sobre que assunto(s)? Pode citar exemplos?