

**INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA**



Mestrado

Gestão Estratégica das Relações Públicas

2011/2013

---

Profissionais de Relações Públicas

História Oral de Vida

**Dissertação**

**(Volume II de II)**

---

**Rosangela Generali**

Escola Superior de Comunicação Social – ESCS – IPL

Setembro de 2013

Orientadores

**Prof. José Viegas Soares**

**Prof. António Marques Mendes**

## Índice

Dr. José Luís Cavalheiro.....	1
Dr. Álvaro Esteves .....	60
Dr <sup>a</sup> Paula Portugal Mendes.....	77
Dr <sup>a</sup> Cristina Aragão Teixeira .....	94
Dr. João Luís .....	132
Dr. <sup>a</sup> Teresa Martins.....	138
Dr <sup>a</sup> Olga Moreira.....	147
Dr. <sup>a</sup> Susana Carvalho .....	156
Dr. Pedro Vaz.....	196
Dr. José Rui Reis.....	215
Dr. Ricardo André Santos .....	228
Arq. Mário Branco.....	294

## **Dr. José Luís Cavalheiro**

O INP – Instituto das Novas Profissões foi na altura uma alternativa de recurso. Eu tinha entrado para o Instituto Superior Técnico, na altura para Engenharia Química. Nós acabamos por tomar estas decisões, mas sem qualquer orientação prévia. Fundamentalmente eu fui para Engenharia Química no Instituto Superior Técnico porque todos os meus amigos foram para o Instituto Superior Técnico. Se tivesse algum que tivesse ido para Medicina, eu acho que hoje era um médico. Penso que tinha gostado de tirar medicina, mas não foi assim, portanto, fui para o Instituto Superior Técnico, onde não me dei bem pois entrei no ano em que foi feita a reforma do ensino pelo Prof. Veiga Simão, reforma essa que ainda hoje está em vigor. Com a introdução da reforma do Prof. Veiga Simão, começou a haver cadeiras semestrais e com a adequação da reforma, eu lembro-me que tinha uma cadeira de Física do segundo semestre, com base em integrais matemáticas (julgo que assim se denominam) nem tinham sido dadas no primeiro semestre na cadeira de Matemática. Como eu na altura transitei do liceu para o IST e na época as Matemáticas Clássicas eram a disciplina do liceu, no Instituto Superior Técnico mais avançado a matéria era as Matemáticas Modernas. Hoje já não é assim. Aquilo para mim era um mundo completamente diferente, se não era bom a Matemática, com aquela situação então era para esquecer. Estávamos em 1972, dois antes do 25 de Abril, portanto, com toda a contestação universitária em crescendo desde o final dos anos sessenta e toda a problemática da nossa sociedade. Esta conjuntura levava à realização de greves às aulas e havia exames na Pastelaria Mexicana (fura greves). Os estudantes faziam greves, os professores publicavam os exames e faziam os exames, às vezes fora do IST como já referi. Quem queria furava a greve, quem não queria, não furava, portanto

neste quadro de instabilidade cheguei ao fim do primeiro ano com três cadeiras feitas, Químico-Física com 13, Introdução a Computadores com 15 e Técnicas Laboratoriais com 13, quando eu digo isso toda a gente pergunta-me porque abandonaste? Não valia a pena, quer dizer, não me encaixava.

O meu pai tinha uma visão àquela época que era fundamental ter diploma, mas se eu fosse licenciado em engenharia e fosse trabalhar numa empresa e eu tivesse um curso de Relações Públicas, tinha algo mais que os outros não tinham dentro da organização. O meu pai foi sempre funcionário público, à data, segundo oficial da repartição de Finanças da Contabilidade Pública do Ministério das Finanças, e foi assim que o filho, com esta visão dele foi para o Instituto das Novas Profissões e inscreveu-se em Relações Públicas, o IST era de dia, portanto, repeti, e as Relações Públicas à noite, só estudava, não fazia mais nada. Havia alguns trabalhos em “part time” de vez em quando, para ganhar uns dinheiros que depois me davam para passar férias, por exemplo um mês na Holanda, portanto, quando eu cheguei ao Instituto de Novas Profissões, comecei a olhar para a Sociologia, Psicologia Social, Ciências da Comunicação para o que são as Relações Públicas. Eu tive grandes professores mas destaco dois: um no sentido da prática profissional, que foi depois meu chefe na CP, o Dr. Américo Ramalho, uma referencia na área das Relações Públicas e outro como mentor de todos as questões sociológicas da área da comunicação de suporte da atividade de Relações Públicas, o Dr. Álvaro Mello e Souza, que veio posteriormente a fazer o doutoramento em comunicação com Gonzalez Seara na Universidade de Madrid. Esse doutoramento não foi reconhecido então pelo nosso ensino, ( somos um país particular nestas coisas) e ele foi como Doutorado para responsável dos Cursos de Comunicação na Universidade das Canárias. O nosso amigo Mello e Souza, foi

para mim um grande mentor, em termos de suporte, digamos teórico-científico da atividade de RP à data. Estamos em 1973, não era nada do que é hoje. Eu costumo dizer aos meus alunos que naquela altura, falava-se em públicos, o conceito de *stakeholders* não existia. Vale o que vale, mas eram assim as RP daqueles tempos. Quando me sentei no INP, achei aquilo ótimo. Era um grupo de alunos relativamente pequeno, não havia aquelas aulas em que entrávamos no anfiteatro do Instituto Superior Técnico e estavam 250 pessoas no anfiteatro, portanto, deixei de ser “anónimo”. Assim entusiasmei-me com as Relações Públicas, portanto fiz o Curso Superior de Relações Públicas e Publicidade, que dava equivalência a bacharelato, Voltando ao meu pai, como disse anteriormente, ele sempre achou que o filho tinha que ter uma licenciatura. Já que não era engenheiro achei que tinha de obter uma licenciatura e fui para o ISCTE para o Curso de Sociologia. Era o curso mais próximo em termos disciplinas com o que tinha feito Relações Públicas e que me permitiu fazer a licenciatura em Sociologia.

Hoje reconheço que fiz nas Relações Públicas e Publicidade no INP a especialização, depois fui tirar, digamos, os conceitos da Sociologia que fundamentavam a nossa atividade em termos de comunicação de massas,

Deveria ter feito Sociologia e depois ter ido tirar a especialização em Relações Públicas. Não saiu assim, saiu ao contrário, mas eu acho que no fundo a vantagem foi que o conhecimento ficou adquirido, as competências à data também e acima de tudo tive a sorte e a oportunidade de ter ido trabalhar com o meu Prof. Américo Ramalho, mais dois colegas meus, entre os quais o Dr. Viegas Soares. Fomos para as Relações Públicas da CP. Entrámos, lembro-me perfeitamente, no dia 5 de agosto de 1975, “verão quente” neste país, onde a revolução de Abril já se tinha iniciado em 74, mas

todas aquelas convulsões de poder, Copcom - o exército, melhor dizendo as Forças Armadas – e o partido comunista de um lado os socialistas com o Dr Mário Soares e o Sá Carneiro dos sociais democratas, do outro lado.

Eu tinha sido recrutado para o serviço militar obrigatório, em outubro de 74, a seguir ao 25 de Abril. Tive uma tropa, costumo dizer uma tropa “macaca”, porque dois meses depois fui expulso, fomos todos expulsos, todo o grupo de cadetes em Mafra.

Tive dois meses de preparação para oficiais, já a seguir ao 25 de Abril, num processo perfeitamente revolucionário no qual a cultura militar ainda não se tinha adequado àquilo que eram as convulsões sociais e políticas da altura, e portanto, os cadetes, todos com formação universitária, eu era dos mais novos do meu pelotão, tinham indivíduos com 30 anos, vindos de Oxford, alguns fugido à tropa, mas como já havia um processo democrático em curso e a revolução, já havia a liberdade, já tinha havido o 25 de Abril, tinham regressado e iam fazer a tropa para refazerem as suas vidas. Aquilo correu mal em todos os sentidos, porque estávamos sempre em contestação permanente com a cadeia hierárquica do Exército. Nós partimos para a instrução militar e um dos exercícios era treinar um ataque à cubata do preto. A cubata do preto, era assim que se dizia, representava a base de guerrilheiros em África durante a guerra do ultramar. Quando o nosso oficial dizia: “Então vamos fazer aqui um exercício preparatório de assalto à cubata do preto”, desatavam todos a rir, porque em outubro de 74, pós 25 de Abril, toda a gente só queria que a guerra acabasse e que se desse independência às colónias. Depois o processo de descolonização não foi brilhante mas isso é outro assunto.

Era o nosso comportamento, era impossível gerir, digamos, uma área militar que preparava e treinava pessoas para uma guerrilha, independentemente dos valores que

estavam por trás dessa guerra, face ao regime, face à necessidade de autodeterminação das populações locais, de facto nós naquela euforia de revolução, “ah, assaltar a cubata do preto, era o que mais faltava agora, a esta hora” (risos). A situação militar começou a descambar, houve ali uma perda de domínio e controlo, havia movimentos politizados dentro do grupo. Embora tivesse consciência de onde me inseria e proximidade a um dos líderes, o Dr. Ferro Rodrigues conceituado político e deputado do PS, já foi candidato a Primeiro-ministro, naquela altura julgo que era do MES, com quem eu me dei relacionei naquele processo revolucionário dos cadetes, tendo sempre a noção dos graves riscos de penalização militar que podíamos sofrer pelo atos de desobediência.

Quando fomos todos expulsos, para a Cova da Moura onde era a sede do Copcom, onde estava o Coronel Varela Gomes, eram cinco da manhã, estava tudo ali em grande revolução à espera de ser recebido. O processo depois morreu e eu voltei para acabar o curso, no último ano e entrei para CP.

Para mim o ciclo militar estava arrumado, mas não foi bem assim. Entretanto, tínhamos sido chamados pelo Estado-maior do Exército e somos todos os cadetes reintegrados, de castigo como soldados-raso, despromovidos, em seis quartéis pelo país. Fizemos um mês de recruta, fizemos o juramento de bandeira, como ninguém sabia o que nos iriam fazer, mandarem-nos para casa. Eu tinha desenvolvido na CP um processo de requisição civil com o Ministério dos Transportes ao Ministério do Exército e passei a trabalhar na trabalhar na CP. Ao fim de 18 meses na CP fui ao quartel fazer o espólio do equipamento militar, umas fardas, a farda de serviço, as botas, etc. e cumpri o regime militar civilmente na CP.

Não deixou de ser curioso. Os tempos na altura, eram tempos curiosos e deu-me, a mim particularmente uma experiência muito peculiar porque tinha responsabilidade dentro do gabinete da CP das Relações com a Imprensa.

Foi uma área que desde então até hoje, mesmo com todas as variantes que o mercado me levou a desenvolver, nunca deixei esta atividade, uma atividade para mim extremamente aliciante e extremamente difícil e eu hoje diria extremamente ingrata, porque considero que nós naquela altura tínhamos princípios, tínhamos regras, tínhamos respeito e isso hoje está um bocado adulterado, isso tudo para não dizer plenamente subvertido a interesses. Não estou a dizer que não haja exceções, as exceções acabam por confirmar a regra. Eu acho que a concentração de poder dos meios, quer das empresas, quer das agências, quer das próprias redações fazem com que isso hoje seja, também por falta de recursos, por falta de cultura organizacional, por grandes pressões de interesse do mercado, muito difícil de gerir. Hoje é uma área ingrata de se trabalhar, há coisas que correm bem, há coisas que correm mal, como em todos os setores. Mas há situações de facto. Por exemplo eu ensino aos meus alunos um exercício para organizarem uma conferência de imprensa, mas sou obrigado a dizer no fim, se quiser transmitir a minha experiência, que hoje uma conferência de imprensa é impossível de realizar, a não ser que se trabalhe com o Passos Coelho ou trabalhe com o Ministro, ou trabalhe com o líder de oposição, porque é assim, se não há jornalistas, se nós olharmos para os primeiros trinta minutos de qualquer telejornal, o que é que eu vejo? Ministros, deputados, ministros, deputados e está ali uma bateria de jornalistas à volta. Se está ali, não pode estar a fazer outro tipo de informação e não há mais ninguém para o fazer, aliás, hoje, eu acho que um dos problemas que nós temos na nossa área de informação, não da

parte das fontes de Relações Públicas, onde sempre me situei, nunca fui jornalista, mas na outra – o jornalista - com quem sempre trabalhei, se nós temos algum problema de reflexão do nosso posicionamento em termos de desenvolvimento das nossas competências à evolução do mercado, em termos das suas necessidades, dos suportes tecnológicos, de todas as ferramentas ou meios que necessitamos, não tenho dúvidas que o papel do jornalista hoje é bastante mais difícil porque requer uma muito maior meditação e aprofundamento de qual é o caminho. Porque considero que eles estão mais em causa do que nós, nomeadamente, eu abro hoje um blog, abro hoje uma página no facebook, e não preciso de jornalista para nada. Se for bom, se conseguir desenvolver, digamos o meu conteúdo, se chegar ao meu target. Eu do lado da fonte de informação não tenho esse problema, eu do lado da fonte faço isso, seja como agência para os meus clientes, seja eu cliente diretamente. Contudo requer, acho eu, algum tempo de aculturação, e este tempo de aculturação, acho que não vai ser tão rápido, quanto aquele que resulta da evolução ou revolução das tecnologias, o que me leva a ter sempre uma ideia, eu de facto não sou um indivíduo com vertente para a área da investigação científica, sou um indivíduo, digamos, pragmático da ação no mercado, obviamente não tenho nada contra a teoria, pelo contrário, é ela que nos permite angariar o conhecimento para depois podermos seguir os nossos rumos e tomarmos as nossas decisões, agora eu acho que atravessamos uma época que eu considero que é uma revolução tecnológica, a imagem semelhante, isso é uma opinião, sensibilidade minha, não fiz nenhuma investigação, nem tenho tempo, infelizmente para o fazer, mas gostaria de ver alguém que pudesse pegar nisto, eu acho que a investigação neste país na área das Ciências Sociais, faz-se muito mal, porque não faz por projeto integrando equipas, como se faz na área laboratorial, se

estiverem a investigar o cancro, tendo 50, cada um trata da sua área e a sua área há-de ser a contrapartida daquela área para o bolo total que defende uma tese de doutoramento. Nas Ciências Sociais, não, como dizia um ex-presidente da escola, vamos para casa com uma licença sabática investigar, e disse “eu nunca percebi como se investiga em casa”, sozinhos, é um bocado esta a realidade, isso para dizer o quê? Para dizer que passamos um processo revolucionário, eu acho que as pessoas quando vivem um processo revolucionário não têm noção de que estão neste processo revolucionário, a imagem e semelhança daquilo que terá sido à época a Revolução Industrial, consequência do aparecimento da máquina à vapor, nós no banco da escola, passados 100 anos, estudamos aquele processo, que eu acho que daqui há 100 anos, provavelmente alguém no banco da escola pode olhar para trás e estudar este processo, “o que eu quero dizer com isso?”, quero dizer fundamentalmente duas coisas, acho que a estrutura socioeconómica e cultural da sociedade em que vivemos está esgotada, acho que a determinante continua a ser a económica, como diz Karl Marx, embora os políticos continuem a não perceber bem isso, o que eu acho é que a unidade económica desta determinante já não é a família, é o indivíduo e enquanto este modelo social não for readequado, nós não saímos de onde estamos, se em cima disso, eu colocar o conceito generalizado de laptop, ou do telefone, telemóvel, acho que uma tecnologia destas configura este conceito de arrumação social, digamos assim, cá está, há-de chegar um dia, mas enquanto não chegar, nós vivemos num modelo falido, nós vivemos num processo, como se dizia pós 25 de Abril, revolucionário em curso, porque eu acho que as tecnologias apareceram para dar vantagens e benefícios, como a máquina a vapor também o veio trazer, mas terá que depois a sociedade a se reajustar, e estes reajustamentos são

extremamente dolorosos, eu não vivi à época, mas imagino o que foi toda aquela transição das pessoas do campo para a cidade, isso de forma simples e linear na Revolução Industrial, viviam miseravelmente até de facto, haver proveitos industriais que trouxeram benefícios, benefícios hoje, por exemplo, de Estado Social que resulta de um crescimento na ordem dos 6% e hoje já não cresce e então não é possível haver Estado Social, quanto tempo é que vamos levar a perceber que já não pode haver Estado Social porque não há aquele crescimento, porque muito provavelmente, a Revolução Industrial deixamo-la fugir para os países emergentes porque achamos que a mão-de-obra é mais barata, é mais competitiva, é mais não sei o quê, portanto, não foi só Portugal que perdeu a parte de industrialização e agricultura, muito de iniciativa da própria União Europeia, como a própria União Europeia se deixou cair nisso, por acaso há um único país que não se deixou cair nisso, que se chama Alemanha e se estamos na situação em que estamos neste momento, mas isso para dizer que acho que valia a pena ser investigado porque nós passamos um processo doloroso, aquilo que eu considero que é uma revolução tecnológica, que há de trazer benefícios, mas o fim destes benefícios já não vai ser no meu tempo, garanto-lhe, é, porque eu acho que a tecnologia a serviço ao serviço de um novo estabelecimento de relações sociais como sabe, da sociedade em que vivemos vai adequar valores e vantagens/proveitos que hoje não dá, eu dou-lhe um exemplo simples, isso vale o que vale, quando eu comecei a trabalhar na CP, no sítio onde fiquei, eu tinha cinco pessoas a trabalharem comigo, e quando era preciso fazer um comunicado, eu escrevia à mão, outra pessoa batia à máquina, eu corrigia, ela trabalhava à máquina, trabalhava naquilo, dava para o chefe, o chefe corrigia, trazia aquilo para trás, ela continuava a teclar à máquina, em cima disso ainda havia uma “poule” de datilografia,

havia uma secretária do chefe que não mexia neste circuito, havia depois um senhor que fazia o *press clipping*, havia outra que era ajudante deste senhor, e toda esta gente, ah, e uma senhora dos serviços de secretariado do gabinete, fazia a parte administrativa, das despesas a entregar, e era assim que isso funcionava, e como eu costumo dizer, os comboios na altura chegavam atrasados e hoje se tiverem que chegar atrasados chegam atrasados na mesma, o que é que mudou? É que eu desde que me puseram um laptop à frente, deixei de ter estas cinco pessoas, passei a ser datilógrafo, eu ainda hoje tenho grande dificuldade em escrever no computador, e sabe Deus, eu aliás, faço aquela correção dos erros, não é? Chego ao fim e corrijo, chego a fazer linhas tudo encarnado, depois vou lá com o rato, aquilo clica-se, ou seja, não venham dizer que isso é melhoria com o uso das tecnologias, não trouxe vantagem nenhuma, eu tenho pior qualidade de vida hoje, independentemente da crise, de quando eu comecei a trabalhar na CP, eu ganhava onze contos e seiscentos, tenho que reconhecer hoje que era bem pago, tinha cinco pessoas ao meu serviço, e hoje vivo pior, não tenho tempo, ninguém me faz nada, sou eu que tenho que fazer tudo, e se calhar, profissionalmente, não ganho, agora na crise ainda menos, o que ganhava, e deixei de ter qualidade de vida, porque só havia telefone fixo, a tecnologia mais avançada que havia na altura chamava-se telex, nem fax havia, era telex, agora, “vamos perder a esperança?”, “não.” Eu acho que vamos lá chegar, agora eu estou a atravessar um período revolucionário em curso, isso eu estou plenamente convencido que sim, que alguma coisa vai acontecer em determinada data, quer pela própria evolução tecnológica, quer pela necessidade, porque a sociedade vai ter que reajustar no seu próprio melhoramento, se a unidade tecnológica me dá este *know-how* individual eu para ter benefício dele, para já não posso ser família, tenho que ser

indivíduo, o próprio sistema das relações sociais em termos de denominação económica, fiscal, de Estado Social, não estou a dizer que as pessoas não se casem, mas tem que ser analisado como indivíduo, porque a relação do casal no início do século passado, o homem é que trabalhava e a mulher quase não tinha direito a voto, isto para funcionar socialmente, tem que estar os dois em pé de igualdade, tem que ser células unitárias de produção, não podem ser células familiares de produção, como ainda hoje a nossa sociedade está instituída. Eu hei-de morrer, de estar lá em cima a olhar cá para baixo a espera de que lá cheguemos e acho que vamos chegar, porque se não chegarmos eu acho que o processo tecnológico também não consegue ter capacidade de responder em termos benéficos, eu acho de facto que tecnologia traz benefícios nem que seja para eu individualmente estar a trabalhar em casa e não precisar ir ao emprego, mas para isso eu não posso conceder a sociedade em que vivo, tal como ela tá hoje, nem o sistema, digamos, na sua arrumação em termos de relações sociais de produção, nem no sistema de aplicação da tecnologia e desenvolvimento da mesma para casa e emprego, já não digo para família por causa de todos os efeitos, como os divorciados na família, acho que também somos animais gregários, não somos animais solitários...Esta é a minha tese digamos, de sobrevivência mental, acho que as dificuldades que passamos resultam desta análise, deste conjunto de parâmetros que vivemos hoje, na esperança de que vamos caminhar para determinado momento de processo de alteração que nos trará benefícios, acho que vai ser longo e duro, tão qual a crise que atravessamos vai ser longa e dura porque dificilmente vamos sair dela, mantendo o atual status das coisas como elas estão, quer partidariamente, quer juridicamente, exemplo, ou param para pensar e ganham todos juízo e percebem que temos que tomar determinadas

decisões para negociarmos um rumo de saída, que possa com todos os defeitos que o governo possa ter, faz uma coisa, mesmo que saindo tudo mau feito, mas ninguém diz o que faz amanhã, e continuamos de dia para dia a caminhar para o mesmo buraco, não tem solução, vai ser difícil que nós sozinhos, a não ser que a Europa faça alguma coisa, o que neste momento também não está fácil, nem nos tempos mais próximos, portanto, se juntarmos um bocadinho este meu conceito de que é as dificuldades face às vantagens tecnológicas, mas sobretudo investir em qualidade de vida porque eu acho que quando se tira qualidade de vida, perdemos desenvolvimento, perdemos capacidade de aumentar as nossas competências em proveito de algo e portanto, acho que corremos o risco de nós próprios nos sentirmos desgastados, desmotivados, perdendo padrão social com um futuro que não é muito brilhante, mas eu acho que não há outra saída, vai levar muito anos, mas é este o caminho, mas muito naturalmente não é este Portugal pequenino que fez os descobrimentos que se calhar consegue começar a fazer a inversão de todos estes processos, mas eu acho que alguma coisa vai ter que acontecer, até ao nível global e se calhar começar por regredir um bocadinho no conceito da globalidade, a globalidade é toda muito bonita, mas depois temos a sofrer as consequências desta mesma globalidade. E assim eu comecei na CP, neste período revolucionário, de facto haviam várias convulsões sociais, políticas, económicas e culturais em curso, na altura nem sequer havia constituição, assembleia constituinte, não sei o quê, foi o período dos governos provisórios, e foi um período em que se sentia um respirar da imprensa, que até então tinha sido censurada, que tinha deixado de ser censurada, e a CP tinha a particularidade de ter um alvo que mexia com todas as convulsões sociais, porque desde que havia um movimento, desde que havia uma ameaça de bomba no túnel do

Rossio, pára o comboio, vêm as tropas, vem o Copcom, aquela manifestação toda, desde que os comboios vinham atrasados, desde que não havia comboios suficientes para transportar as pessoas, desde que todos os dias de manhã havia tráfego, e as pessoas revoltavam-se revolucionariamente também protestando na estação do Rossio, foi de facto um período que a imprensa também procurando um pouco o seu caminho, pegava contra a CP quer pela esquerda, quer pela direita, ou seja, a CP era sempre um alvo privilegiado a ser trabalhado como notícia, tinha sempre coisas más para serem noticiadas, então servia para atacar tanto do lado da esquerda como da direita, o que em termos de experiência foi excelente, não há dúvidas que em termos de organização, em termos de trabalhar foi efetivamente excelente. Muitas vezes eu recordo com o Viegas Soares todos os aspetos desta problemática na altura, nós tivemos graves acidentes de comboio na altura, eu julgo que a CP na altura, vinha muito agarrada no antigo regime, o antigo regime para pagar a guerra de Ultramar, era de facto o setor público que vivia estrangulado, quer sob a perspetiva do investimento, quer sob a perspetiva de não pagar aos funcionários públicos, a minha mãe como chefe de bilheteira do cinema Alvalade ganhava mais do que o meu pai como funcionário público, só depois, com o Cavaco Silva, ter feito o chamado “monstro” é que os funcionários públicos recuperaram a sua carreira, a sua dignidade, passaram a ser de facto bem pagos, e se calhar hoje, estamos com o problema de não ter capacidade de produção de riqueza para pagar este peso, embora eu ache que o mal não está aí, não quero dizer que depois os governantes não tenham tido as suas responsabilidades, mas eu acho que o mal não está naquilo que foi feito no período do Cavaco Silva para os funcionários públicos nas suas carreiras, nas suas competências, porque eu acho que a função pública tem que ser devidamente

remunerada, porque senão não fica lá ninguém, e a Administração Pública é uma área sempre fundamental, porque é de facto quem gere o país, aquilo que eu acho é que o problema não está neste aumento salarial em melhoria da contrapartida das competências dos funcionários, está naquilo que politicamente foi sendo criado de uns tempos para cá, eu não gosto muito da expressão, dos “job for the boys” porque na altura o Prof. Cavaco Silva fez isso, mas nós devíamos ser uns 470 mil funcionários públicos, os 700 mil que apareceram depois, não é problemática de quem reajustou corretamente na minha ótica com o devido mérito, o pagamento das carreiras dos funcionários públicos, o que politicamente se passou a seguir, muda o governo, mudavam-se todos, arranjavam-se empregos para toda a gente, mais um par de botas, desculpa a expressão, isso de facto é problemático, no ensino português, como há bocado disse, nós ainda hoje vivemos da última reforma verdadeiramente denominada feita pelo Prof. Veiga Simão feita em 1972, que é de facto a que vigora ainda hoje, sobretudo o que se fez posteriormente, foram pequenos remendos, a reforma continuou por fazer, é uma noção que tenho, não digo como crítica a ninguém, no sentido negativo, mas como constatação de facto, todos os meus colegas de curso, de idade, de convivência, não acabaram os cursos superiores, são todos professores, porque, porque o ensino foi desenvolvendo nestes anos, até pelo crescimento da população, o ensino obrigatório, portanto, a população ativa nas escolas aumentou, foram precisos mais professores, foram todos, ficaram todos como professores, fizeram a integração, eram agentes técnicos, tinham acabado o ISEL, os de Leiria acabaram Leiria, foi tudo à balda, que era de facto uma porta de trabalho, para mim pagamos esta fatura ainda hoje se quisermos analisar isso racionalmente, porque como eu costumo dizer, se há profissão que produtivamente pode trazer riqueza ao

país, eu acho que em primeiro lugar está o engenheiro, e nós produzimos os melhores engenheiros ao nível de qualquer país do mundo, “onde é que eles estão?” ministros, depois ninguém fez engenharia, eu tenho uma amiga minha que aquela data, foi para faculdade de Ciências, tirar, foi uma grande confusão que foi odiada, não a amiga, mas o que ela foi tirar, uma licenciatura em Matemática, os últimos seis meses do curso, ela foi tirar a licenciatura porque queria ser professora de Matemática, as últimas cadeiras eram as chamadas pedagógicas, você tirava a sua licenciatura com o objetivo de dar aulas e a especialização dos últimos seis meses de curso era a parte pedagógica para que a pessoa fosse treinada para ir ensinar Matemática, eu tenho um amigo meu que é engenheiro mecânico, que é professor desde sempre, está no topo de carreira de professor do secundário, professor de Matemática, desde sempre, nunca conseguiu ser engenheiro, eu não estou a dizer que ele é pior ou melhor professor, mas esta carreira de especialização para ser professor deixou de existir, a ESE ao nível do magistério primário, era a escola que fazia professores para primária, para o ensino primário, o que a ESE agora faz, o quê que as “ESES” todas do país fazem, já fazem comunicação para sobreviverem, isso para dizer o quê? Isso para dizer que eu acho que há uma distorção ao longo destes anos, não só na perspetiva do Estado Social, na perspetiva de desindustrialização do país, na perspetiva do emprego que foi tapado por opções erradas, necessárias, mas nunca reposicionadas corretamente e portanto hoje, dizemos que temos 30.000 professores desempregados, é uma interpretação, se eles não eram efetivos, tiveram sempre semi-empregados, não é só aí, a escola onde estamos tenho um contrato a termo, quando me quiserem dou aulas, quando não quiserem, não dou, isso para dizer que nunca foi feito, ainda noutro dia vi uma peça na televisão com um jornalista, das poucas que ainda

aparecem a dizerem verdades, aliás, eu acho que deixou de existir jornalistas a comentar, há comentadores políticos, há comentadores de fama, há comentadores de todas as espécies, mas jornalistas a comentar se virmos bem, estão lá dois ou três, de exceção, moderadores sim, comentadores e analistas, eu acho que é o papel mais primordial, um dos papéis mais primordiais que o jornalista deviam ter, de facto fala de tudo, tem a obrigação de saber ler e interpretar e opinar, temos muito poucos, eu ainda dizia outro dia, nós temos vivido o ensino secundário e superior, que é assim, consoante os agrupamentos de escola, tem mais professores disso ou daquilo, assim se abre mais cadeiras ou seja, nunca se desenvolveu o ensino com base nas necessidades de mercado, o ensino foi desenvolvido para preencher as disponibilidades dos professores que estavam dentro das escolas, quer dizer, não podemos chegar a nada de positivo com isso, não é? Não nos podemos admirar de estarmos onde estamos, custa-me obviamente muito, neste processo todo, em termos sociais e como cidadão ver que ficou pós 25 de Abril, uma cultura pouco enraizada, culpa do PCP e da área sindicalista que nada contribuiu para nada porque eu acho que o país com todas estas questões do desenvolvimento não pode ter sindicatos, uma vez que tenho noção que eles apareceram pós 25 de Abril, que antes era proibido, a única coisa que eu sei, até pela própria experiência até à data, até porque estava na CP, aquilo que eu me lembro, a única coisa que os sindicatos trazem é aumentos, greves, aumentos, greves, aumentos e greves, não teve ainda nenhum sindicato propor que solução fosse para salvar a empresa, está preocupado com a empresa, com o desenvolvimento da empresa e a exigir deste desenvolvimento contrapartidas para as carreiras dos trabalhadores, nunca, e há um exemplo muito recente, que a sobrevivência da empresa, a felicidade deste país passa pela

exportação e se a Autoeuropa não tivesse, não corre, com os sindicatos e comissão de trabalhadores, à boa moda europeia, não tem a perceção de que tem que ser eles dentro da empresa, que conhecem as necessidades dentro da empresa, eles dentro da empresa tem todos que se juntarem para atingirem objetivos, nada se fazia, eu infelizmente, no movimento sindical não tenho visto nada que tenha contribuído no sentido positivo para inverter todo este cenário. Falar de comunicação em cima disso tudo é surreal! porque, se os padrões socioeconómicos, culturais e políticos da sociedade em que vivemos não se regem na minha ótica por perspetivas corretas de desenvolvimento, a ferramenta de comunicação vive sempre deteriorada no meio deste processo todo, é difícil? neste processo, eu acho que as Relações Públicas tem sofrido um bocadinho nesta perspetiva, porque a própria evolução da nossa sociedade, tem estado em auto-experimentação, temos que reconhecer que nós vivemos 50 anos uma ditadura, não é? De um dia para o outro, estamos em democracia, temos que aprender, mesmo aqueles que lá chegaram, estavam no exílio como o Mário Soares, é tudo muito bonito, mas estamos todos a aprender, toda a gente, acusam o senhor que fez uma má descolonização, se calhar era a descolonização que se conseguiu fazer, depois fez coisas que se calhar não devia ter feito, mas isso foram todos responsáveis, eles estiveram lá mais do que outros. E o processo das Relações Públicas, a partir da CP para cá, eu diria que evoluiu tecnologicamente, pela própria evolução das ferramentas e do conhecimento, como disse há pouco, quando eu estudei só se falava em públicos, *stakeholders* era um conceito que não existia, também só havia telex, não havia sequer computador, e portanto toda esta perspetiva faz com que cheguemos há um ponto que o desenvolvimento tecnológico, na nossa área de atividade tem uma importância

fundamental, eu diria que hoje como o mercado está, se um aluno quiser em cima de um curso de Relações Públicas ter uma ferramenta para arranjar emprego mais facilmente, esta ferramenta tem que ser de funcionalidade imediata, eu costumo dizer que quem tira Relações Públicas e Comunicação Empresarial, tem uma licenciatura pode ir fazer um Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas, não tenho nada contra, se este caminho, não for suportado, depois não sei se é audiovisual e multimédia ou o nome que quiserem chamar, por uma pessoa que senta ao computador e saber fazer um site, sabe fazer um blog, saber de web designer, não entra, porque hoje a aplicabilidade da nossa competência em termos de planeamento estratégico no terreno, é preciso saber mexer nas ferramentas, porque se não sabemos mexer nas ferramentas, estamos em desvantagens em relação aos outros, e hoje até pelo próprio constrangimento do mercado de trabalho, quem entra num local de trabalho tem que saber tudo, e se o saber assenta na base tecnológica, se eu sou da área de comunicação, mas a minha comunicação passa por alguns canais, é evidente que eu continuo a fazer press release, continuo a contactar jornalistas, mas continuo a ter que ter um site, continuo a ter que ter um backoffice para jornalistas, continuo se calhar a ter que ter um blog, continuo a ter que ter uma página no facebook, e não tenho as cinco pessoas que tinha na CP, e mesmo que seja um cliente rico que contrata uma agência para fazer isso, o mercado de emprego, nosso, quando entramos nas agências é o mesmo, ou ele sabe, tem ferramentas que associa ao conhecimento, que é fundamental, ou então dificilmente, durante este período também, acho que temos outro défice importante que é a cultura empresarial, a cultura empresarial, eu tive na CP, da CP passei para a Mobil, a Mobil, uma multinacional americana, quando eu acho que tirei entre aspas o meu MBA, tive a oportunidade de

fazer um estágio em Nova Iorque, em 1981 e aprendi questões da área da comunicação naquele estágio, que neste país nunca foram feitas, já lá vão trinta anos e uma das coisas, por exemplo, que eu aprendi, a Mobil era uma empresa com um high profile extremamente agressivo, é evidente, também apanhei choques, eu saí daqui convencido de que fazia uma grande atividade, que produzia 350 press releases em papel para 350 meios regionais, rádios e jornais que ainda existiam à época neste país, que depois foram morrendo, e na época que eu lá cheguei, eles faziam 350 cassetes de vídeo para, não, 450 cassetes de vídeos para as 450 televisões dos 52 estados que os Estados Unidos tem regionalmente, eu disse “out”, isso é outro nível, e eles tinham uma área que eu por exemplo, isso para chegar aquilo que é a cultura da nossa área empresarial, nesta agressividade, um dia perguntaram ao presidente da Mobil, nesta estratégia de comunicação, porque ele não comparava um jornal, porque a Mobil sente a necessidade de defender a sua posição ao nível da opinião pública “e o que fez?” Fez uma equipa editorial, que chegou ao pé dos principais jornais dos Estados Unidos, estamos a falar de jornais que tiravam então um milhão, como o New York Times, o Chicago não sei quantos, ainda há outro no Texas também, que criou uma coisa chamada Op-Ed, e em cada página que saía o editorial daquele jornal, na página oposta, comprou um quarto de página, e publicava a sua coluna de opinião produzida por aquela equipa de redação editorial, onde discutia a estratégia energética da companhia no mercado americano, discutir a estratégia energética da companhia no mercado americano é a mesma coisa que discutir, ainda mais àquela data ainda mais que hoje, a estratégia energética a nível mundial, e na altura que eu estive lá em estágio, quando estávamos a analisar todo aquele procedimento, havia lá um americano que fazia com alguma piada, era uma comunicação extremamente

agressiva, uma coisa extremamente bem feita em termos de comunicação, nunca mais vi ser feita em lado nenhum, obviamente neste miserável país muito menos, em que eles tinham publicado até a data, em que ele fez publicar uma notícia que dizia “Mr President You Are Mised”, eu achei piada porque estava lá um colega seu brasileiro na Mobil e dizia “de facto a vossa estratégia é fantástica, este artigo é fantástico, eu no dia que publicar isso no Brasil” – vocês ainda estavam na ditadura militar, “no dia que publicar, no outro dia, fuzilado talvez não fosse, mas preso...” nós desatávamos a rir, pronto, depois há ali aspetos que a cultura americana vive desfasada do conhecimento global, mas como estratégia de comunicação, acho uma coisa extremamente bem feita, e conseguiu o efeito, nunca mais vi em lado nenhum, onde eu acho, dou-lhe um exemplo, quando eu chego num dia destes, quando o Belmiro de Azevedo resolveu comprar o Público, que resolveu fazer o Público comprar uma guerra com a OPA quando perdeu a compra da PT, em que pôs o Público a desenvolver aquela guerra, se ele tivesse seguido a estratégia da Mobil, e em cada jornal por a sua opinião e não ter feito isso no Público, se calhar, teria sido diferente, eu vendo a ideia para quem quiser comparar. O que eu acho é que a nossa classe empresarial com exceções que confirmam a regra, obviamente, é muito deficitária, tem sido muito deficitária em toda a área de importância do conhecimento da comunicação, a comunicação quer na sua perspectiva de posicionamento e defesa da imagem da sua instituição, face à opinião pública, o cliente tem esta mesma imagem, e fundamentalmente e antes disso, em termos de comunicação interna, porque é assim, eu quando trabalhei na Mobil, dou-lhe este exemplo, hoje falamos em reuniões com vídeo-conferência, em 1981, estive em Nova Iorque sentado numa sala, sendo visto em Lisboa, porque a Mobil na altura, de seis em seis meses, fazia reuniões de

comunicação interna, ligadas via satélite a Nova Iorque onde o Board de Nova Iorque, evidente que para Portugal só autorizavam uma pergunta, não é? O que já não era nada mal, eu por acaso tive a felicidade de estar lá sentado na plateia, lá a assistir, estava lá em estágio na altura, a Mobil dava-se ao luxo de ter ao nível do board, um vice-presidente só para comunicação interna, designado Employee Communication Vice-President, eram as Relações Públicas que acomodavam a parte de comunicação interna, a importância, isso estamos a falar de 1981, e o reconhecimento da necessidade era de tal ordem que tinha um vice-presidente só para a parte de comunicação interna, o que me permitiu à data, escrever um jornal a nível nacional, quer notícias sobre comunicação internacional, em que eu posso dizer todas as questões na altura, medidas energéticas que hoje você ouve falar, eu conheci todas elas em 1981, porque não avançou? Porque enquanto o preço do petróleo for baixo, não justifica o investimento para se desenvolver uma nova tecnologia, quando o preço do petróleo sobe, passou a ser interessante investir no desenvolvimento de uma tecnologia mais cara, não inventaram nada desde 1981 para cá, estava era na prateleira à espera que haja mais dinheiro para desenvolver e acima de tudo depois, é o que sai mais caro, entrar numa produção em série, mas não inventaram nada, agora se calhar sou adepto, volto a dizer, é uma opinião minha, que os combustíveis fósseis são finitos, no caso do petróleo, nunca acabará, eu tenho dúvidas, sabe porquê? Pelo menos para o próximo milénio, depois não sei, o mundo até pode, tanto extrai, tanto extrai que um dia, ele não implode, mas mingua, porque, porque quando o barril de petróleo era baixo, estas tecnologias, não se justificava fazer um investimento nelas, o barril do petróleo disparou acima dos 100 dólares e voltou a ser possível estudar, mas como isso aumenta o investimento nesta área, se hoje tem áreas que não eram

rentáveis procurar petróleo e nem havia tecnologia para lá ir buscá-lo, passou a haver, e cada vez se descobre novos poços de petróleo, infelizmente para nós, tem sido no Brasil, tem sido em Moçambique, tem sido em Angola, e a Galp tem estado integrada neste processo, é evidente que eu sempre fui adepto que a complementaridade é a situação ideal, portanto, complementar até por questão ambiental, toda uma área de exploração de combustíveis fósseis com as novas tecnologias, também fazer como fizeram aqui em Portugal, vamos agora para as eólicas, para as energias alternativas e o investimento é de tal ordem, quem é que paga o investimento? É você na sua fatura, tão a gozar comigo, tão a brincar comigo com certeza, é que somos nós, é que estamos estupidamente a pagar, aquela coisa que se ouve falar das rendas, não sei o quê, para financiar o desenvolvimento da energia alternativa, então, qual o papel da empresa? Há mercado, a empresa arrisca e investe, não, somos nós que estamos a pagar este investimento, vamos adiante. A Mobil foi de facto para mim, uma grande escola e depois de ter tido uma proposta desonesta no bom sentido, fui criar o gabinete de Relações Públicas e Publicidade no Entreposto que comercializava uma marca chamada Datsun, que ainda no meu tempo, passou a chamar Nissan, que é aquela que você conhece, por acaso eles relançaram o nome Datsun com um modelo mais barato, como a Renault fez com o Dacia no mercado europeu para os mercados asiáticos, Datsun, foi um nome que voltou a aparecer, e portanto fui criar do zero o gabinete de Relações Públicas e Publicidade do Grupo Entreposto e da marca Nissan, porque eu tinha que trabalhar a marca no posto comercial e depois tinha que responder à holding, muitas empresas que eles tinham, todas elas problemáticas, todas elas com grandes problemas internos, de financiamento, é, eu posso lhe contar, uma daquelas experiências que nós passamos na vida, eu entrei no Entreposto,

fundamentalmente a minha prioridade era o setor automóvel, a marca Datsun ainda na altura, acompanhei toda a estratégia japonesa para mudar para Nissan, quando se instalou o primeiro logotipo de instalação, sinalética, ali na sede em Olivais, eu resolvi sair, mas todo o processo de implementação passou por mim, mas nesta altura, o Entrepasto tinha desde uma empresa de brinquedos de madeira que era a Arbotécnica, desde uma empresa que fazia a área de metalomecânica de caixas de carga, as que você vê nas carrinhas ligeiras, caixas frigoríficas, caixas metálicas, inclusivamente até por reestruturação de uma linha de montagem auto em Setúbal, tinha passado para a Renault na altura, ficou com uma parte e fizeram uma linha de frigoríficos, e a minha primeira experiência, foi, entrei no Entrepasto, fui chamado à administração, estava o board todo, eu entrei para o Entrepasto em 1981, eu estive em Nova Iorque, depois nestas férias, mudei para o Entrepasto, entrei no Conselho de Administração todo reunido, e estava um filme para ser lançado numa campanha publicitária de frigoríficos em que a marca de frigorífico era Entrepasto, o que eu acho que é “brilhante”, porque era o nome de uma casa, e como é que era o filme?, era simples, havia o Nicolau Breyner, com um martelo deste tamanho, como se vê na “Gaiola Dourada” o Joaquim de Almeida, um martelo desses, a pancada à um frigorífico, até desfazer o frigorífico, depois aparecia o frigorífico do Entrepasto a dizer que era indestrutível, eu olhei para aquilo, perguntaram-me “Sr. Dr. O que é que acha?” – eu disse “bom” e estas são as nuances do mercado, eu devia ter dito uma série de coisas que não tive coragem de dizer, mas eu tinha acabado de chegar, nem sequer tinha aquecido a cadeira, embora depois eu tenha saído do Entrepasto, precisamente depois da cadeira quente, achei que deveria dizer uma série de coisas, que se calhar não convinha dizer, mas não interessa, entretanto, eu disse “ok” e fui

embora. Aquilo não tinha pés nem cabeça, isso porque, o Nicolau Breyner era amigo do Engenheiro Dias da Cunha, que era dono da empresa na altura, tiveram que dar ali um jeito entre o Nicolau e a agência, a agência estava do lado do cliente, como em todas as agências, mas os processos naquela altura eram mais sãos, eram de facto, não sei se melhor ou pior que hoje, mas acho que talvez houvesse mais amadorismo, mas havia mais princípios, as relações eram mais sãs do que são hoje. E assim, a minha experiência no Entreposto, viveu um período da crise da própria crise, eu saí de uma empresa super organizada, como diziam eles, fechavam a empresa hoje às cinco da tarde, abriam no dia seguinte com um lucro de 150 mil dólares, porque o barril de petróleo na altura e ainda hoje é assim, sabemos disso, você vai no petroleiro no meio do oceano, o petroleiro não é de ninguém, naquela altura estávamos a seguir o segundo embargo petrolífero, você entrava no cocktail em Londres, o pessoal do petróleo, mesmo barco transacionava entre quatro, cinco clientes, todos eles ganhando sobre o conteúdo que ia dentro do barco e portanto, quem tinha reservas de petróleo tinha valor, fechava a companhia às cinco e no dia seguinte estava a ganhar duzentos e cinquenta mil euros, de ter reservas de petróleo nos Açores e aqui em Lisboa,. Essa minha experiência na Mobil foi para mim um grande choque quando cheguei ao Entreposto, porque eu saí de uma empresa altamente organizada, altamente profissionalizada, tecnologicamente no sentido do conhecimento, avançada, eu na altura quando fui para Mobil, a licenciatura surgiu no INP e foi quando comecei a dar aulas com o Américo Ramalho como assistente no INP, eu posso lhe dizer que as novas orientações e competência profissional que chegavam a minha secretária na Mobil, eram mais avançadas do que qualquer pesquisa que viesse por parte da escola, porque vinham dos Estados Unidos, em termos de conhecimento e da

tecnologia, os americanos, talvez não sejam tão acentuados, mas eu noto que ainda hoje é, ainda outro dia estava a arranjar um projeto na área do Turismo, sobre um modelo de negócio, nos Estados Unidos não funciona de outra maneira, este modelo cá ainda não existe, “ok”, não há margens, não há rentabilidades, num modelo antiquado e clássico que ainda existe, somos de facto um país lento a reagir a procura, eu já não digo a inovação, mas pelo menos ir buscar as inovações que já existem e aplicá-las, no sentido que são mais proveitosas, no fundo foi isso que os japoneses fizeram, os japoneses a seguir a II Guerra, cada carro que saía nos salões, eles andaram a fotografar, copiaram aquilo tudo, levaram 50 anos a fazerem um carro tão bom quanto os outros, os coreanos levaram 25 e os chineses vão levar 10, o princípio é sempre o mesmo, copiar e depois se vai buscar tecnologia de ponta, de facto o potencial enorme e os mercados que tem, pela fonte asiática que tem, onde há maior capacidade para produzir, há maior capacidade para investir, ligada a maior capacidade tecnológica, é como o ditado “o dinheiro corre sempre para o lugar onde a água corre sempre para onde há mais”, portanto, faz parte da natureza e da evolução diria da causa das coisas, tal, voltando a minha reflexão inicial como hoje vivemos, em que as relações sociais de produção sejam alteradas, pode ser que este esquema de distribuição de riqueza e de produção venham em benefício de todos, mas até lá, como eu disse, não é do meu tempo, espero que seja alguma coisa disso. Então saí de uma empresa altamente sofisticada, posso dizer, não só na sua génese de negócio como na minha área de especialização em termos de comunicação para uma empresa portuguesa, fui criar uma coisa que não existia, no pandemónio daquilo que é uma organização portuguesa, “pá, foi um choque”, passei três anos insatisfeito, consegui montar o gabinete, ficou a funcionar, o gabinete ainda hoje existe, quem está lá neste

momento, foi jornalista e está lá, ainda cá há tempos mandou-me uma coisa que descobriu, lá ainda com o meu nome, uma cassete dos japoneses, o gabinete ainda lá está e não deixa de ser um orgulho meu, fui eu que o criei, ou pelo menos contribuí para o criar, mas tive de facto grandes dificuldades, uma empresa que não tinha orçamento, uma empresa muito centralizada, gestão, uma empresa que tinha crise nas diversas empresas, portanto, é uma empresa onde a área de comunicação mesmo do Marketing, não dependia de mim, a Publicidade estava no gabinete, havia grandes dificuldades, a implementar, não havia planeamento, orçamentação, aquilo era tudo decidido, tal como os frigoríficos do Nicolau, naquele momento e obviamente que os prejuízos, a falta de estratégia e planificação no meio do ano, porque estávamos em crise e tínhamos que defender as coisas, na implementação, no primeiro ano já havia 250.000 contos de prejuízo e a crescer no final do ano, eu cheguei a ter uma discussão com o administrador, “eu vim de uma companhia onde os objetivos são estes, é preciso cortar aqui, o senhor só tem isso para gastar, eu tenho que me mexer e fazer o melhor possível para isso, agora o senhor não me diz quanto é que tenho para cortar, acha que é dia-a-dia, eu ando aqui no dia-a-dia, o senhor está num dia bem disposto, diz que sim, está num dia mal disposto, nem o senhor sabe onde isso vai acabar, nem eu”, tive várias discussões com ele, era o diretor-geral da empresa, até que um dia o homem levantou-se e olhou para mim “Oh, Sr. Dr. o senhor tem razão, mas isto nesta casa não funciona assim” – que é como quem diz “Cale-se”, e eu passado seis meses, recebi um convite do Senhor Ministro do Mar para ir trabalhar como assessor de imprensa, no governo do Bloco Central, o governo constituído pelo PS e PSD, o Hernani Lopes, tinha negociado com o Fundo Monetário Internacional, na mesma situação de crise que hoje vivemos, isso é brilhante, aliás, o

Passos Coelho com todos os defeitos que tem, de facto temos deixado isso a andar de 15 em 15 anos a pedir a resgates, ou de 30 em 30, de 20 em 20, nós temos, nós devíamos ter a noção que não temos, que no ano 2000 pagou-se a última prestação da amortização da dívida soberana que foi contraída em 1890 e a dívida que nós temos neste momento, que sobe todos os dias em percentagem do PIB, não tem solução, ou é negociado há cem anos, como foi a outra, os islandeses foram a falência, injetaram lá dinheiro, o que é que eles fizeram? Negociaram a dívida para 80 anos, vivem felizes e contentes outra vez, de tal maneira que veio a tribunal, os tipos que levaram aquilo a falência, quem neste momento está outra vez a gerir, os tipos que levaram a tribunal, pois isso é um sistema político que enquanto este sistema existir, se calhar ainda não há melhor, ainda não inventaram melhor, isso é vira o disco e toca o mesmo, é o que costumávamos dizer quando existiam os discos de vinil, é vira o disco e toca o mesmo, isso para dizer o quê? Para dizer que não temos efetivamente solução nesta área, e esta situação resulta um pouco daquilo que eu em termos de comunicação por sorte, mais azar, fui depois encontrando em toda a minha experiência de vida profissional, há sempre a necessidade do interesse, da perspetiva do que é necessário, não há o conhecimento suficiente para dar relevância, importância à necessidade da ferramenta de comunicação de como ela deve ser utilizada. O Marketing neste aspeto tem mais vantagem, porque como se traduz e se medem resultados de forma mais imediatista, o nosso empresário não vive em estratégia de planeamento, não existe, aqui é dia-a-dia, obviamente, o que é que ele quer ver? Quer o tostão a entrar no fim da campanha, quando a campanha acaba ao fim de três meses, o nosso empresário não tem visão estratégica, se não tem visão estratégica, não pode estar interessado na necessidade de estratégia de comunicação

que alimenta a empresa na sua sustentabilidade, no crescimento a médio e longo prazo, aqui nós vivemos a olhar para o umbigo, não só o empresário, como o país, de facto é preciso também, desmontar, tenho ouvido alguns discursos neste sentido, mas acho que...é preciso desmontar das pessoas, mesmo que o Estado, mal, no nosso caso representa 50% do PIB da economia nacional, problema dos empresários, quem mobiliza a economia não é o Estado, é este o nosso mal, tem que ser os empresários, mas os empresários para desenvolverem a economia, não podem ser como estes, e este é o nosso mal, porque quando você discute, falta de produtividade e falta de competitividade, o erro é de quem? Do trabalhador? Que entra às oito da manhã e sai às oito da noite, que faz horas extraordinárias, se o empresário não é enquadrado, eu quando trabalhei na Mobil, só havia um americano, por acaso até era texano, sempre que entrei no gabinete dele, o gajo estava com as botas em cima da secretária à Texas, papéis nenhum, o problema deles é que quem está no topo da pirâmide, tem que ter 95% do tempo para pensar e decidir e 5% para executar, quem está na base, tem 5% para pensar e 95% para produzir, portanto, o peso do Estado é importante, gravosamente, hoje, mas a culpa não é do Estado, claro que tem a sua quota parte, mas a culpa do desenvolvimento do país é do setor empresarial, e como a determinante económica do setor empresarial, voltar no vetor inicial da conversa, nunca foi autonomizada pela parte do poder político, não saímos disto, o poder político não tem que decidir a determinante económica, e os nossos empresários vivem encostados a decisão política, aliás, isso há alguns anos, chamavam-lhe subsídio dependência, há subsídio do Estado que existem, uma das parcerias, investimento corre mal paga o Estado, corre bem, ganho eu, enquanto o empresário for assim, continuamos assim, porque a economia para crescer e dar desenvolvimento ao país,

não há, não é o Estado que tem esta função, o Estado só pode ter uma função de regulador, é o empresário que tem de efetivamente, correr, desenhar, perspetivar, investir, e depois obviamente tem que mexer em todos os quadrantes, nomeadamente no político, para que na sua estratégia o poder político dê as suas ferramentas de regulação, de legislação, de justiça, de fiscalidade, que empresário investe neste país quando num orçamento de Estado você altera 250 regras do regulamento fiscal, ninguém sabe como é amanhã o imposto, vou escolher aquele país como, este é o papel do Estado, papel de desenvolvimento tem o empresário, aliás, há um amigo meu que costumava dizer “no dia em que nós deixarmos de ter patrões e trabalhadores, deixamos de ter sindicatos, no dia que passarmos a ter empresários e colaboradores, temos comissões de trabalhadores” e a comunicação tem sido um patinho feio, no meio deste processo todo, digamos, no nosso país, um bocadinho por todas estas considerações que eu tenho posto aqui em cima da mesa, a minha passagem pelo Entreposto levou efetivamente que eu na altura estava um bocado cansado, quase como o D. Quixote, cansado de lutar contra moinhos de vento, face a oportunidade que tive de ir para a área política, o fiz, porque como sou fundamentalmente uma pessoa que tenho uma coluna muito rígida, costumo desempenhar todas as minhas competências com rigor técnico, a maleabilidade da política não se encaixou aqui muito bem na minha maneira de ser, foi uma boa experiência, tive lá três anos, saí com uma pastinha na mão, sem emprego, porque entretanto, como ia para lá do Entreposto, uma empresa privada, os três anos gostaram muito de si, já cá não está há três anos, negociou-se, resolvi sair, o Sr. Ministro ao contrário dos outros ministros, não me arranjou tacho nenhum, e eu não devo nada a ninguém, nem a este país. Saí com uma pastinha na mão, devo ter sido, senão a única exceção, quase a única, é

evidente que como a minha experiência política, não foi brilhante, como experiência em termos de trabalho foi interessante em termos de relacionamento com os jornalistas, não tive um ministro fácil, também na perspetiva da comunicação, ele era um homem, fundamentalmente, ele tinha sido um empresário, tinha sido presidente da Sorefame, tinha sido Ministro da Indústria, tinha feito toda a sua área, a maior parte empresarial, era bom, um excelente gestor e mais uma vez eu acho que a área da comunicação é um obstáculo na nossa formação empresarial, porque ainda por cima eu acho que ele era um homem brilhante em termos de estratégia e implementação de negócios, nós tivemos no Ministério do Mar e depois no Ministério do Equipamento Social, acho brilhante, o Ministério do Mar criado pelo Mário Soares naquele momento a seguir ao bloco central, o Cavaco com o governo minoritário que acaba com o Ministério do Mar, o que é que o senhor presidente que é o mesmo anda a dizer ultimamente em relação ao mar? Pois é, se um dia eu perco o medo, se me dá a oportunidade de dizer-lhe umas coisas, eu gostava, por enquanto, também tenho medo, mas gostava, pode ser que ainda tenha a oportunidade, mas cá há tempos houve uma conferência promovida pelo Expresso, sobre o mar, ali no Estoril, eu até pensei em me inscrever, mas não ia lá fazer nada, mas não deixei face aquilo que na altura se falou, fazer um e-mail mais ou menos extenso, uns 15 ou 20 pontos, de coisas que aquela data já existiam que ainda hoje não estão implementadas. Enviei para amigos meus no Expresso. Bom, a minha experiência política não foi brilhante, portanto, fiquei com uma pastinha na mão, e decidi avançar, não tinha outra alternativa, não tinha dinheiro, como consultor, e como consultor trabalhei uma série de aulas, que me deram alguma experiência desde apoio a área comercial de lançamento do Semanário Económico, o Jaime Antunes na altura diretor do jornal,

convidou-me na altura para fazer uma agência de gestão da publicidade do jornal, tenho um amigo meu contabilista, TOC deles, para assinar a contabilidade, disse-me “pá, foi o maior pontapé que deste na sua vida”, os tipos...e eu não aceitei, não aceitei porque não era a minha área, a minha vocação, e eu como tinha algumas avenças, achava que, não podia desempenhar, eu como tenho esta minha verticalidade, a minha verticalidade é muito complicada, achava que não devia assumir com permanência aquele cargo porque tinha as outras coisas, “burro”, tinha feito as duas, no ano seguinte, meio ano, eles compararam prédio em Santo Amaro, porque os lucros do jornal iam ser 100.000 contos, porque não iam pagar impostos, dava para comparar um prédio, a mim cabia 10% da publicidade do jornal, o meu amigo contabilista que já morreu, também não devia ter dito “não”, mas eu também não fui para Macau, como o ministro que depois foi para governador de Macau, eu não fui para Macau porque com o meu feitio, com a experiência que tive, eu aqui zango-me fico na Praça do Comércio, lá zango-me estou a 16000 km de distância, “não, não vou”, além de que todas as pessoas do gabinete, foram e portanto, também não fui para Macau, toda a gente diz “fizeste mal”, o Jorge Coelho e toda a força do PS, vem desta estrutura de Macau, eu acho que não fiz, eu nunca soube ganhar dinheiro, também não era naquela altura que iria conseguir saber o fazer, não fui, não gostei da experiência nos meandros políticos, foi uma boa experiência em termos profissionais, acho que é uma área interessante, é uma área que eu acho que é outra das problemáticas e das contradições do sistema, da área que nós trabalhamos em termos de comunicação, conhece algum empresário, ou algum ministro que quando precisa de algum assessor de imprensa que vá buscar um Relações Públicas ou vai buscar um jornalista? Eu talvez tenha sido, não digo único, mas dos poucos únicos que fui

assessor de imprensa não sendo jornalista, e tenho um grato prazer, é uma coisa que eu acho imensa piada, quando se fala agora nas Swaps, passou o dossier, não passou o dossier, falou, o secretário de estado disse, o outro sabia, o outro não disse, há uma coisa que eu sei, que vi, acaba um governo, não fica uma tira de papel, é tudo triturado, eu sentei-me no meu gabinete, olhei para os dossiers todos que tinha da minha área, tudo que está aqui que eu fiz, é público, não rasgo nenhuma única folha, só se alguém vier aqui rasgar, ninguém foi lá rasgar, ninguém mexeu naquilo, quando o governo do Cavaco entrou e foi para lá um outro ministro, foi para lá um jornalista, que um dia ele ligou-me “pá, liguei-lhe para agradecer porque me deixou o gabinete impecável”, isso é mal, mas é uma realidade, faça as contas na nossa política, quantos dossiers se destroem, e quanto tempo aquele novo gabinete leva para conseguir entrar com informação, chegar a máquina do ministério, depois quando um governo ou os partidos resolveram, já foi depois da minha passagem pela esfera governativa, resolveu politizar o cargo de diretor-geral, o diretor-geral acabou por ser um cargo político, acabaram por dar cabo daquilo, o diretor-geral era a referência que ficava de uma máquina administrativa, muda o ministro, também pode mudar o diretor geral, muito complicado, e a área da comunicação nesta área também sofre, continua a não haver cultura que seja empresarial, que seja de dirigente, neste caso, político, porque os nossos dirigentes políticos, nem empresários são, são juventude partidária, associação de estudantes, deputados municipais ou uma coisa qualquer e chegam a Primeiro-ministro, é a realidade, o Seguro é igualzinho ao Passos Coelho, não há diferença nenhuma, obviamente que a comunicação não pode viver bem no meio disso, falta de cultura, falta de conhecimento, não estou a dizer que nós não temos uma quota parte de culpa, nós próprios, os profissionais do mercado, mas ainda temos

muitos anos para vingar, eu estou a passar esta parte, que eu acho que está, diretamente associada um pouco há todas as situações socioeconômicas, culturais e políticas, que a nossa própria experiência, vivência de mercado, nos tem feito passar, depois obviamente não são dissociáveis, a nossa cultura é esta, a consequência desta cultura que as Relações Públicas não se posicionam bem, nem são suficientemente reconhecidas, da sua importância e necessidade como ferramenta de gestão ou como ferramenta de organização, Passada a fase política, fiquei como consultor, tive várias experiências, trabalhei com a Torres Joalheiros na apresentação da Rolex, da Tag Heuer, na apresentação de relógios, trabalhei na Metalgest através ainda do ex-ministro Melancia, que era uma holding das empresas metalomecânicas do setor público, portanto, desenvolvi a minha atividade, e por este processo de desenvolvimento da atividade, um dia fui cair numa coisa chamada Publicis, uma agência de publicidade, praticamente como diretor de contas, onde tive três anos e onde tive boas experiências, mas onde eu acho que tive uma decalagem no tempo, ou seja, se eu saio do curso de Relações Públicas e Publicidade e vou trabalhar numa agência de publicidade ou vou trabalhar para um departamento de marketing ou vou trabalhar para um departamento de publicidade de uma empresa, eu se calhar tinha gostado de estar na Publicis, depois de fazer o percurso de comunicação institucional que fiz e chegar à Publicis, aquilo não foi muito apelativo para mim, porque curiosamente a máquina trituradora da necessidade/resultados subverte a comunicação, seja ela de publicidade ou de marketing, não há os conceitos, não havia à data os conceitos de marketing e publicidade como há hoje, também não havia os meios que há hoje, posso dizer que quando saí da Publicis, foi quando começaram a aparecer as primeiras centrais de compras, de investimento e compras em media e

gestão de espaço também veio alterar um bocadinho o mercado publicitário, as agências tinham tudo e a partir do momento que o poder financeiro saiu das agências os gabinetes criativos, a forma de acompanhamento dos clientes, isso foram grandes mudanças, eu já não participei disso, e saí fundamentalmente, e saí, mas aprendi uma coisa que também é válida nas agências de comunicação, é que da mentalidade e cultura da organização portuguesa, o bode expiatório é a agência, isso aprendi na Publicis, porque na Publicis, eu tive a sorte, apesar de tudo, foi a única conta que me deu gosto trabalhar porque fiz as Relações Públicas nesta conta, não tinha Relações Públicas nesta estrutura, que era a Rank Xerox, e lá voltamos, grande empresa americana, e foi a segunda experiência que eu tive depois de ter passado pela Mobil, a Mobil, trabalhando como account da agência, mas com a felicidade de ter feito um excelente trabalho dentro daquilo que era a expectativa da empresa num período que eu tinha um diretor-geral, muito inteligente, que de vendedor chegou à diretor-geral da empresa, e que tinha um método de gestão que em termos de gestão da organização e do poder dentro da organização que eu acho que é um método muito usado pelos incapazes empresários portugueses, mas naquele caso como ele não era incapaz, o método era muito bem usado, nos outros copia-se o método, mas depois não com os resultados que se pretende atingir, “qual é o método?”, o método é sou o vendedor chega à diretor-geral tem obviamente um bom método, mas tenho com certeza as minhas inseguranças e os meus receios porque tem gajos que são engenheiros, tem gajos que são técnicos em gestão, tem gajos que são técnicos em engenharia informática, estamos a falar de uma empresa que na altura tinha para apresentar os seus resultados , com terminais, extraordinárias impressoras, foi aí que eu percebi que o desenvolvimento da tecnologia ligada à uma impressora gastasse mais papel do que

quando se escrevia à mão, e depois se diz no e-mail “não imprima, proteja o ambiente”, você não imagina a facilidade que havia na altura que havia naquela altura em papel, mandava a cópia para o diretor-geral, os gajos recebiam os documentos, se o documento tivesse 50 páginas, quando chegava ao diretor do gabinete de marketing, que era com quem eu trabalhava, nós tínhamos um volume de papel assim, que era o original que tinha sido enviado, as cópias que tinham ido para os outros departamentos e os colegas dele tinham tomado conhecimento e devolviam para cá e foi assim que eu percebi porque se gastava tanto papel, numa marca que imprime, seja fotocopiadora, seja impressora que na altura já traziam a função de fotocopiadora na impressora, vendem papel, a HP vende papel, a Xerox vende papel, porque aquilo, eu acho que quanto mais automatismo, mais fácil e mais papel se consume na empresa, contrariamente aquilo que se parece, mas a Xerox tinha este particular, o Melícias Correia tinha como diretores de primeira linha os gajos mais burros que eu encontrei na minha vida, os gajos bons eram todos de segunda linha porque ele geria a empurrar os de primeira linha como o lugar de fazer-lhe frente tava tapado, porque eram burros e não lhe faziam frente, aquilo funcionava, isso é um esquema que eu vi aplicado em várias situações, quando eu trabalhei na Fiat, a regra era a mesma, não havia era o método de gestão para tirar proveitos da segunda linha, eram só os “burros” de primeira linha para não fazerem frente e obviamente que aí as coisas correm mal, veja onde está a Fiat, não há milagres, as coisas levam é tempo, mas o tempo é bom conselheiro como eu costumo dizer, agora o método é brilhante, desde que devidamente adequado e adaptado, eu lembro-me de ter tido várias reuniões, havia a administração, era o diretor-geral, a administração lá fora, havia um dirigente mais não sei o quê, os diretores da primeira linha nas reuniões com o diretor-geral,

nós nunca podíamos chutar a bola para o outro lado, nós éramos para o bom e para o mau, e um dia o diretor-geral estava a ler um texto, uma campanha que ia ser lançada e embica numa frase que tinha sido a única frase que o diretor de marketing tinha alterado no texto que a agência tinha enviado, “oh, Cavaleiro, isso aqui”, eu “pá”, não queria dizer que não tinha sido eu, não sei o que fiz, respirei fundo, fiz uma cara, passei a mão pelo cabelo, não sei, mas houve ali uma pausa de uns segundos, ele voltou-se para mim “não ligue, foi aquele gajo que está ali” e eu, e era assim que isso funcionava, tive a felicidade de com a Rank Xerox fazer duas coisas lindíssimas, a inauguração da sede deles na Pedro Nunes, hoje já não estão, já fizeram um edifício na Zona Expo, em que fizemos coisas lindíssimas, em que fizemos fotografia de arte com os quatro melhores fotógrafos do país com exposição, entidades, inaugurações, lançamentos de imprensa, uma coisa muito bem-feita, e tive depois a oportunidade de ir duas, três vezes ao estrangeiro, em que através de mim se convidavam vários jornalistas, para irem a feiras tecnológicas. Foi uma boa experiência, a parte de trabalhar a Rank Xerox na Publicis, a parte publicitária não me animou, acima de tudo porque é uma relação extremamente difícil entre o cliente, a quem temos que responder com prazos e com ordens, e a mentalidade criativa que é positiva, eu gosto muito dos criativos, que é desgastante em termos de organização, campanhas para trabalhar na Xerox, a empresa querer isso às seis da manhã e eu ter saído às duas, “vamos aqui fazer um break” e eu olho para o lado, para voltar às quatro, eu ia para casa, com o coração nas mãos porque não sabia nunca se tinha a maquete para o dia seguinte, na altura usávamos as maquetes debaixo dos braços, não havia computadores, portanto, eu só tive computador em 1995, quando tava na Fiat, foi a primeira vez que puseram um computador a minha frente, e as coisas obviamente a

partir dos anos 90, evoluiu muito...muito rapidamente, a partir daí perdendo qualidade de vida, eu já lhe disse a minha ótica, mas evoluíram muito rapidamente, e a experiência na Publicis não deixa de ser obviamente uma experiência positiva e seguida desta minha experiência em termos da Rank Xerox, como não gostei resolvi partir novamente para ficar com a pastinha na mão, a procura de uma nova...nova solução, até porque na altura a Publicis fez uma fusão com a Ciesa, e portanto, na altura, as fusões foram sempre assim, quando se funde, funde pessoal, e eu na altura achei que era um bom momento para negociar a minha saída, portanto, saí e fiquei com uma pastinha na mão a olhar para o mercado, fui trabalhar com um indivíduo que tinha uma pequena agência de publicidade, tinha como sócio o José La Féria então da Rádio Comercial, não sei se conhece a figura, acho que faleceu há pouco tempo se não estou em erro, ele tinha aquilo de pantanas, eu endireitei-lhe a agência, depois de endireitar a agência fui esquecido. E portanto eu achei também que não valia a pena ficar ali e tinha entretanto concorrido à um anúncio, obviamente não estava satisfeito onde estava, não tinha o retorno que tinha sido combinado, pomposamente, o diretor-geral da pequena agência, mas pagar...pagar “está de chuva”! e portanto, surgiu um anúncio da Lancia, Relações Públicas, e a minha experiência de Entreposto, voltou ao de cima, o setor automóvel, não deixa de ser uma grande paixão, que é um dos setores que eu acho que está criticamente mais grave neste país, e que eu acho que ninguém está preocupado com isso, e entrei para Lancia em Relações Públicas, no período em que a Fiat era uma empresa áurea, a Lancia era uma marca áurea, ganhava os mundiais de rally, foram os melhores anos da minha vida, como campeão mundial de ralis e de todas as capacidades de representação de produtos que trabalhei com comunicação e foi de facto excelente, depois a Lancia por estratégia do

grupo Fiat foi fazendo umas asneiras até cair onde caiu hoje, eu estive lá doze anos, mas foram sempre decadentes, nomeadamente, em termos da Lancia, acabaram com os principais modelos, tiraram a marca da competição, a Fiat também depois não passou por um bom período, portanto, aquilo foi caindo, apanhei um diretor-geral com a política do outro, mas aquilo era mesmo para tapar o lugar, porque não havia segunda linha boa, aquilo era mesmo para ele se defender, portanto, a estratégia ali era só negativa, acho que as marcas automóvel, ainda hoje trabalham mal a área da comunicação e trabalham mal a área da comunicação porque quando nós falamos, por exemplo, em ambiente, se todas as empresas em nível mundial fizessem o desenvolvimento tecnológico que o setor automóvel faz no sentido da diminuição das emissões de CO2 seja pelas normas europeias, já vai em seis, salvo erro, não tínhamos os problemas que temos da ozono e curiosamente, cada vez que se fala em ambiente e se fala em poluição, “quem é o primeiro setor a ser atacado?” – “é o automóvel”, “o quê que isso implica?”, implica que de facto as marcas automóveis, trabalham muito a comunicação sobre a marca e sobre o produto, não sobre a instituição, é por isso, e é um erro, eu quando trabalhei na Fiat, mesmo nos períodos mais difíceis, se a Fiat trabalhasse a comunicação institucional, o diretor de comunicação da Fiat não tinha tempo para falar de carros, o desenvolvimento tecnológico é tal em benefício do ambiente, que se a empresa se dedicasse a trabalhar em termos de sustentabilidade do seu crescimento ou do posicionamento em termos de responsabilidade social, só a área do ambiente, não tinha tempo para fazer outra coisa, mas curiosamente, nenhuma marca faz, eu acho que nenhuma marca faz porque voltamos sempre aquela vertente do mercado, o meu concorrente faz, eu tenho que atacar o meu concorrente, o meu concorrente não faz, eu também não vou,

e é pena, porque eu ainda hoje ouvi na rádio, uma coisa que foi dita com uma grande indignação, que Portugal em termos de poluição automóvel, é o segundo melhor país da Europa, e não é de admirar, para já temos menos tráfego, embora se fale sempre no índice de CO2, na poluição não sei quê, no trânsito na Avenida tem não sei quê, não tem nada, eu passei a levar cinco vezes mais o tempo na avenida, no pára, arranca, é poluir mais do que poluía antes, também é verdade que quando eu trabalhei na Mobil, a Mobil tinha umas instalações em Cabo Ruivo, porque havia ali uma refinaria ali ao lado, faziam-se medições de poluição atmosférica em Cabo Ruivo e na sede da Mobil, e acredite que a sede da Mobil era mais poluída do que Cabo Ruivo, “sabe porquê?” Por causa daquela subida dos automóveis para Cascais e do Marquês, é evidente que estamos a falar de 1981, não havia catalisadores, não havia controlo de emissão de CO2, e portanto, aquilo era puro e duro, queimar gasolina ou queimar gasóleo, isso para dizer que o setor automóvel depois voltou a ser uma boa experiência para mim, os dois últimos anos na Fiat voltaram a ser anos extraordinários, porque fiquei com a responsabilidade da Alfa Romeo, de tal forma, na altura tinha um distribuidor local que era a Santogal, na altura designada especificamente para Alfa, e a Santogal acabou por perder a representação, a Fiat integrou a Alfa Romeo porque já era assim em Itália, eu fiquei dois anos como Brand Manager na Alfa Romeo, e tive toda a política de marketing e comunicação à minha responsabilidade, quer a comunicação comercial, quer a comunicação institucional, obviamente não existia a comunicação institucional, a comunicação institucional era feita no sentido da marca e portanto, foram dois bons anos, obviamente que o grupo Fiat depois entrou num processo revolucionário, e acharam que as pessoas com determinada idade eram dispensáveis, eram negociáveis, portanto, fizeram um

processo de reestruturação ao nível global na Europa, tiveram bons resultados, na altura a Alfa Romeo, comigo tinha 3% de quota de mercado, neste momento, se calhar, nem 1% tem, assim como a Lancia quando eu saí, ainda tinha 1,5%, agora neste momento nem 0,5%, 0,3%, ando a viver feliz e contente, mas com muita tristeza porque acho que a organização se deu cabo a si mesmo com as reestruturações que fez, que foram um bocadinho impostas lá de fora, mas também foram consequências daquele senhor que bloqueava tudo com os burros, como bloqueava tudo com os burros e não deixou ninguém crescer, foi preciso substituí-lo, lá de fora acharam que não havia mais ninguém, portanto, era tudo para ser substituído, eu saí bem, negocieei a minha saída, não gosto muito de ficar parado a olhar para o que vai acontecer, e portanto, negocieei a minha saída, voltei a trabalhar por conta própria, até hoje, neste trabalho por conta própria fiz uma primeira experiência, uma agência de comunicação de um amigo meu, muito ligado ao setor automóvel, tentei com ele desenvolver áreas muito diversificadas do setor automóvel, que eu percebi que o setor automóvel estava esgotado, portanto, havia de se diversificar, consegui esta diversificação, mas depois não conseguimos acertar agulhas para progredirmos os dois em conjunto, e portanto eu saí com a minha diversificação de investimento que tinha feito e criei a minha própria agência “News Ability”, que obviamente nesta crise atual de mercado, tenta sobreviver como todas, num setor onde a comunicação é reduzida ao mínimo, acima de tudo quando nós temos uma perspetiva de mercado que é um bocado a realidade que nós temos, este país vive muito naquilo que se chama, naquilo que eu costumo chamar de “PSI-20”, este país parece que só é país com as empresas do PSI-20, no tempo do Sócrates isso tinha outro nome, eram as empresas do regime, e as empresas do regime, a PT, o BES, tem face aquela minha conceção sociológica o

grande defeito que é a determinante económica ser subordinada ao poder político, portanto, tá tudo mal e as empresas do regime, essas grandes empresas e as empresas PSI-20, representam 10-15%, se calhar, da economia deste país, mas ninguém fala nas outras, se calhar, algumas das outras até agradecem que não falem, para ver se não acontece nada de mal, usando um termo fatalista, para o negativo, estas empresas, obviamente continuam com a sua pujança, continuam a trabalhar o mercado, continuam a dar trabalho as agências grandes do mercado, obviamente não com os mesmos valores, há uma redução significativa, neste momento eu tenho aqui um aluno meu que trabalha ligado à Blue Station na PT, “Oh, professor, noutra dia fizemos um concurso aquilo lá saía por 16.000 Euros”, “Eh, pá, Gustavo, eu por 9.000 ao invés de um site, fazia três”, se vocês acham que reduziram muito de 15.000 para os 9.000, “o quê que eu quero dizer com isso?” este mercado obviamente continua bem, dentro dos constrangimentos, dentro das limitações, dentro das contenções do mercado, o mercado existe e continua lá, obviamente que quando eu comecei a minha pequena agência, eu nunca entrei neste mercado, primeiro não tenho investimento para o fazer, não tenho dimensão, para fazer teria que me associar a alguém que já lá estava, mesmo assim, associar-me a alguém que lá estava era voltar a trabalhar por conta de outrem, não há milagres, bem me podiam dar 5% de quota lá da sociedade, quota de representatividade, não o fiz, não o fiz porque sempre achei que efetivamente há no nosso país um largo campo de mercado para trabalhar a área da comunicação, que as pequenas e médias empresas, não tem, às vezes, nem a nível daquilo que é mais elementar, comunicação de marketing, mesmo com os novos suportes digitais, trabalhados, menos a comunicação institucional, e portanto, acho que é uma das áreas, que continua com grande potencial para ser explorado, é

evidente que tenho que reconhecer, não sei se é azar, mas é a realidade, que este potencial que eu continuo a acreditar que existe, quando o país entra numa situação de recessão, não há hipótese, ninguém vai abrir uma porta nova para o crescimento sustentável entrando numa estratégia de comunicação, posso lhe dar um exemplo, tive um ano e meio em volta de um indivíduo, numa pequena média empresa, que acabei por não conseguir entrar, também por razões de mentalidade empresarial do outro sócio dele, mas porque efetivamente não é momento, neste momento dificilmente algum empresário de pequena e média empresa arrisca a fazer um determinado tipo de investimento, é uma realidade, porque tomara ele conseguir fazer um investimento, ter as fontes de financiamento para aquilo para o desenvolvimento do seu negócio, nomeadamente em termos de exportação se for o caso, quanto mais acrescentar o investimento na área da comunicação, não estou a dizer que não haja exceções obviamente, não estou a dizer que não haja situações que pontualmente possam bater à porta, recentemente respondi uma coisa que me vai entrar pela porta adentro, nem quero pensar, porque com as conversas que eu tive em termos de propostas, concursos, quer dizer, não fazem a menor ideia do que é que estamos a falar, “por estar dentro de uma escola, mais não digo”, porque não fazem a mínima ideia do que é a nossa função em termos de comunicação institucional, mas eu obedeço as regras, é assim que eles querem, o prejuízo é deles, é assim que eu faço, ou seja, se me deixam começar a trabalhar a minha área quando arrancar a área que eles contratualizaram em termos de campanha publicitária, ou seja, ao invés de me contratarem para trabalhar o produto antes de... não, eu sento-me com eles no dia que aquilo arrancar, “pá, tchau” – “Ok”, é assim, não vale a pena, é assim, querem, eu quando me sentar lá, logo vejo, tenho procurando algumas áreas de especialização,

um amigo meu tem na área editorial automóvel, uma empresa de lubrificantes alemã quer fazer algumas coisas, depois, tenho obviamente batido algumas portas, tenho tido de facto grandes dificuldades pelo que se percebe sou bem recebido, o meu plano é aceite, discutimos, é necessário, mas neste momento ninguém toma decisão, e infelizmente para aquilo que eu vejo que é o posicionamento do país, como as coisas decorrem, ao invés de olharmos todos para o país e continuarmos a achar que o Tribunal Constitucional não tem direito de fazer o que faz, que o partido da oposição tem direito de fazer o que faz, enquanto não percebermos que todos juntos não chegamos para pagarmos o que devemos, eu acho que até 2015 isso não vai mudar, isso garantidamente, em 2015 acredito que independentemente de estar este governo ou não, não está no governo, se o PS for para lá, espero que não seja o Seguro, espero que entretanto, já seja o António Costa, pelo menos é politicamente mais válido, depois no resto, vai conseguir fazer rigorosamente as mesmas coisas, mas espero que até lá, o ciclo por acaso coincide com as eleições portuguesas, mas há um ciclo que eu tenho esperança que a Europa, através da nova postura e chamado programa cauteloso, já com influência do Banco, do Banco Europeu, como é que se chama? Aquele onde está o Mário Draghi, não é Banco Europeu de Investimento, é o Banco Central Europeu, de certa maneira vai funcionar como se fosse uma reserva de moeda, federal como nos Estados Unidos, nestes países em dificuldade, as coisas caminharem neste sentido, eu acho que vamos ter, entretanto dizia eu que em termos de potencial da nossa área de atividade é enorme, até pela pouca representatividade do tecido empresarial, acho que muita coisa depois tem que mudar ao nível deste tecido, acho que hoje há uma cultura empresarial com pessoas mais jovens neste tipo de empresas tem um posicionamento e um tipo de interpretação diferente das

necessidades, mas acho por exemplo que toda a área da comunicação, particularmente, naquela que eu me dedico mais em termos de meios de comunicação social, vai ter que repensar muito bem o que efetivamente quer fazer, porque andarem progressivamente a dizer que as vendas baixam e eles não produzem um produto que seja diferenciador, na internet sobe, na internet sobe, não sobe só pela facilidade que tem de procura, mas porque tem uma variedade de oferta, que a imprensa escrita não tem, eu costumo dar o exemplo do Correio da Manhã, que é um jornal que ninguém lê, você faz um inquérito, ninguém lê, o Correio da Manhã, “cena horrorosa, gajas despidas, escândalos, amor passional, tudo aos tiros, aquilo é uma imprensa horrorosa”, ninguém lê o Correio da Manhã, o Correio da Manhã vende 110.000 exemplares, é líder destacado, é um jornal diário, apesar de tudo, de ter vindo a perder qualquer coisinha, mas continua acima dos 100.000 exemplares, e tem uma outra particularidade, que há tempos, eu tive um projeto, que infelizmente, a crise em Espanha também não ajuda, tive com um projeto com uns espanhóis para tentar desenvolver uma loja eletrónica, fui bater à porta do Correio da Manhã, pensamos que o Correio da Manhã seria a plataforma de parceria connosco, para a área digital deles, do grupo Cofina, quer dizer o suporte de ligação entre a loja e a parceria de negócio nos conteúdos de negócios da loja, e uma coisa que eu recebi da agência com a qual trabalho, que eu trabalho em parceria com uma agência de meios espanhola, alguns clientes meus pedem este tipo de serviço e nesta vertente fiquei surpreendido, com uma preparação de conversa com a administração do Correio da Manhã, esse meu amigo da agência me mandou digamos a análise do Correio da Manhã, e a análise do Correio da Manhã diz por exemplo, classe A-B, se você quiser investir em publicidade é o jornal mais eficaz, como diria o Fernando Pessa, acho que já não é do seu tempo,

hoje passei por uma placa ali na Avenida de Roma, está ali o nome dele na rua, é jornalista muito famoso que fez a cobertura na guerra na BBC em Londres, e que tinha umas reportagens sobre situações particulares da vida, normalmente coisas que funcionavam de forma disfuncional na sociedade portuguesa, que havia um sinal de trânsito mal posto, que havia...e ele terminava as suas reportagens com “E esta, hein!”, e eu estou quase na mesma, então o Correio da Manhã, classe A-B, “E esta, hein!”, e é verdade, pronto, mas ninguém lê o Correio da Manhã, e é assim, “porque que o Correio da Manhã é assim?”, porque de facto você tem no Correio da Manhã, quer goste ou quer não goste, a informação que os outros não têm, é um produto distinto dos outros, você agarra noutra jornal e tem dois tipos, bom jornalismo descritivo, analítico, opinativo, desculpa o termo “chatérrimo” igual ao Público, bem feito, ortodoxamente em termos jornalísticos muito bem feito, mas para ler aquilo no dia-a-dia, na facilidade com que a informação flui hoje, já não há pachorra, não vende, o Diário de Notícias não vende porque perdeu o seu posicionamento em termos de produto, ainda por cima juntaram ao JN e arrastaram o JN para baixo que era o único concorrente do Correio da Manhã, o certo é que a imprensa tirando a desportiva, e esta não tem assim enormes dificuldades, tirando a desportiva, vai perdendo cada vez mais caminho, “vai perdendo porque?”, se você abrir os jornais e tiver com atenção, 50% do conteúdo é da Lusa, bem como nas televisões, se você tiver atenta a televisão, algumas peças você vê lá o microfone da Sic, mas, às vezes, só vê microfones da Lusa, e a única pergunta que eu posso fazer “é estando a Lusa no grupo da RTP, pagando eu, uma taxa de audiovisual, quem é quem?”, nunca tinha pensado nisso, pois não? Pois é, é o que eu digo, se um dia me deixam falar, isso para dizer o quê?, para dizer que respeitando o posicionamento dos jornalistas, nas

atuais circunstâncias em que nós tivemos que adaptar e vamos ter que adaptar, eu acho que eles estão numa posição muito mais difícil do que a nossa. Porque o papel deles com todos os seus critérios de objetividade, não venham falar em isenção porque isso não existe, se sou católico, sou muçulmano, se sou do Benfica, sou do Sporting e mesmo que no meio disso tudo não for nada e for ateu, é uma postura que a partir daí já deixou de ser isento, é aquela, eu não sou melhor ou pior jornalista porque sou isento, sou melhor ou pior jornalista porque o trabalho profissional faço obviamente que com os valores que defendo, a partir do momento que eu continuo, isso é um problema de lei também, não é só deles, mas resulta também de alguma acomodação, a partir do momento em que tenho uma lei que diz pluralidade de informação, e dentro da pluralidade de informação num bloco noticioso acontece uma coisa qualquer, e eu tenho que ir ouvir o Bloco de Esquerda, o PCP, o PS, o PSD, mais o Secretário de Estado, quer dizer, acabou, outra coisa, estão os mesmos gajos a falar de outra coisa, isso é pluralidade de informação, isso é pluralidade de informação na lei, com o critério que foi desenvolvido, isso para mim não é informação. Se eu chegar nos Estados Unidos, penso imensa desculpa, mas fiquei com esta questão americana de comunicação e ainda não conheço nenhuma génese na nossa área que não venha de lá, se eu chegar aos Estados Unidos tenho democratas e republicanos, é que a minha informação é democrata ou é republicana, eles vendem jornais com 1 milhão, 2 milhões de tiragem, é evidente que é um país muito grande, mas vendem porque? Porque é assim, há uma opção, eu tenho que ter uma opção de escolha de produto, eu compro Chanel e não compro Givenchy porque fiz uma opção, eu compro Correio da Manhã e não compro Diário de Notícias porque fiz uma opção, e a opção tem que estar naquilo que é o produto que me oferecem, se o produto é tudo

o mesmo, “porque é”, basta ver as páginas dos jornais, basta ver, eu tenho um problema que é um bocado vantajoso para mim, mas reconheço que é problema, eu sou um zapping, ao ver televisão se não tiver ninguém comigo faço um zapping e consigo chegar ao fim da noite que é o mais grave ou mais brilhante, que sou capaz de dizer tudo o que vi em todos os canais, e fazer a sequência lógica como se só tivesse ficado naquele canal, é a mesma coisa em formação profissional, pegar num jornal, título de fotografia e aquilo tá identificado, não é preciso mais, se você for zapping e sentar-se no sofá na hora do telejornal, são três telejornais diferentes, eles conseguem abrir todos com a mesma notícia, é impressionante, é que é um esforço diabólico, isso faz sentido? Isso é informação? Não, é evidente que a televisão investiu noutros elementos, é evidente que a televisão investiu noutros elementos para corresponder à audiência, se o critério é dar o mesmo produto é este, como querem que o produto seja comparado? No sentido de ser apelativamente procurado em termos de audiência, não pode ser, há que inventar o processo, “ah, mas como o Sr. Jornalista acha que – ‘isso é ensinado aqui no banco da escola’”, que eu não posso ser comercial, um dia eu contei uma história, que no fundo fui quase fuzilado, diretamente não, porque ninguém tem lata para vir falar, mas indiretamente foram fazer queixinhas, eu dava aqui uns seminários no primeiro ano, que deixei de dar porque não tenho horário para dar, um dia falavam de Jornalismo, Marketing e Publicidade e eu falava de Audiovisual e Multimedia, Relações Públicas, cada curso ia falar da sua experiência profissional aos outros cursos, depois é um bocado complicado na parte das avaliações porque são quatro professores e tem que corresponder as áreas todas em termos de exames, uma coisa diabólica, a coisa que não gostaram neste seminário foi quando, neste contexto de posicionamento, é com

quem nós trabalhamos, os jornalistas, neste momento, como eu já disse anteriormente, vivemos num período em que eu acho que é muito difícil, toda esta conjuntura, toda esta dificuldade, eles próprios tem mais necessidade de parar para pensarem o que querem fazer da atividade deles, o produto que vendem, porque eles esquecem-se que fazem um produto que vende, mas não diga isso a um jornalista, ele faz o que deve fazer porque é bem feito, depois se é vendido ou não, é um bocado como este país, se a gente tem que pagar a dívida ou não, é uma coisa que depois alguém há-de resolver, uma coisa que me chocou muito, e as pessoas foi quando eu apenas disse “há um homem que eu admiro, chamado Winston Churchill, pela sua irreverência, com momentos muitos desconcertantes em alguns períodos da vida dele, mas teve o seu papel, Winston Churchill diz que a pior coisa que pode acontecer a um indivíduo é ter um jornalista a espera e pior do que ter um jornalista a espera é ter um grupo de jornalistas a espera e pior do que ter um grupo de jornalistas a espera é não lhes darmos informação, porque se não lhes darmos informação, eles inventam” – olha o que eu fui dizer – eu dei alguns cursos por alguns anos, houve um curso muito interessante na escola, que eu ensinei tudo isso, fui professor até 1990 nas Novas Profissões, depois em 2002, quando tive no setor da Fiat, parei de dar aulas, depois em 2002, quando saí, voltei, comecei aqui na Escola, durante toda esta minha conversa, tive esta parte de ensino, não a referi, mas nesta, nesta circunstância fizemos aqui uns cursos, andamos a fazer umas coordenações de pós-graduações, na altura fizemos um curso com o CEJ, depois quando o Sócrates entrou no governo, teve que reduzir o défice porque depois a gente esquece, ele nos dois primeiros anos, ele reduziu o défice, nos outros que depois deu cabo disso tudo, deu cabo também, foi induzido a dar cabo, mas eu acho que o problema dele de facto é que vivia

assumidamente uma realidade que era a dele, que não tinha nada a ver com a realidade que todos nós vivíamos, eu acho que com aquele ar que nós dizíamos que homem era mentiroso, eu acho que ele não mentia, o homem acreditava veementemente na sua visão política, pelo menos eu assim o interpretava, obviamente estava em desacordo com ele, quando houve este corte, o curso acabou, os estudos judiciais deixou de ter dinheiro, é preciso a gente não se esquecer que o Sócrates nos dois primeiros anos reduziu o déficit para 3% que vinha de 6,8 no tempo do Santana Lopes, senão do Durão Barroso, sem esqueletos nos armários porque na altura as empresas públicas ainda não eram contabilizadas no déficit, só vieram a ser contabilizadas depois, e portanto, nesta perspetiva, neste curso que fizemos, tivemos vários mestrados, mestrados para operadores dos setores públicos, tivemos uma população grande, chegamos a abranger  $n$  pessoas, depois fizemos um curso para Associação de Juizes, e aquilo que eu digo, e nos centros de estudos dos serviços judiciais, veio ter connosco o processo Casa Pia, quando a equipa corporativa dos juizes começou a ser atacada, publicamente na televisão, eles perceberam que alguma coisa se passava e tinham que reagir, voltamos sempre ao mesmo problema, seja empresário, seja o que for, a comunicação só vem por reação, e não vem por estratégia de implementação, e os senhores chegaram aqui, e eu o que lhes dizia era “não faz sentido” e continua a não fazer sentido, há um processo no tribunal, os jornalistas estão à porta, você abre a televisão ? não faz sentido que os jornalistas estejam à porta da rua, devia-se no mínimo pensar que tem que haver uma sala para todos, o Sr. Advogado se quer falar, vai ali aquela sala, se o Sr. Procurador quer falar ali aquela sala, o primeiro ponto, é tudo no meio da rua, é tudo na emotividade, não é para informar, é só para ganhar audiências, e as fontes não percebem isso, e quando

o tribunal não dá o mínimo, que eu costumo dizer que é quase que a identificação de Genève, que é o nome e o número e o posto, é aquilo que eu sou obrigado pela Convenção de Geneve como prisioneiro militar a dar e mais não sou obrigado, o tribunal nem isso dá, e quando não dá, e quando não dá, é obviamente que tem um jornalista, como o do Correio da Manhã, na Serra do Monchique, quando o telejornal vai para o ar, e ele entra em direto, tem que dizer alguma coisa, se não disser o que vai acontecer, vai para o olho da rua como é óbvio, e se ele fizer alguma coisa de pesquisa, mais alguma coisa que como fonte do tribunal lhe dou é melhor do que não lhe dar nada, eu um dia tive um juiz a minha frente que dizia assim “um dia eu achei que tinha que falar com a TVI, mas achei que falava com eles, eles aceitavam, mas que não havia imagens, depois não publicaram nada” – “é evidente, se aquilo é uma televisão que vale das imagens, o senhor estava a espera do quê?” – percebi no entanto, na máquina da justiça que há algo mais grave, que é ao contrário dos procuradores, que é diferente, a Magistratura que ordena, que manda, que estabelece toda esta gestão, não tem uma linha de comando hierárquico, cada juiz no seu tribunal tem plenos poderes, se quiser falar à imprensa, “porque que eles não falam?” – porque não há regras estabelecidas, e como não há uma linha de comando hierárquico, ele fala, se o Conselho gostar, ele tá safo, se o Conselho não gostar, ele tá tramado, logo, ninguém fala, portanto, as organizações, muitas vezes tem que olhar para o seu interior e perceber no seu processo organizativo de cultura organizativa, tem que pensar na problemática da organização porque mesmo que venham fazer cursos ? se a sua estrutura de funcionamento é esta, não há curso que resista, quer dizer, a sensibilidade ficou lá, o juiz percebeu, não mudam as regras do jogo, “quem é que vai falar?” – “ninguém”, e o jornalista à porta do tribunal continua a inventar se for caso

disso, “isso para dizer o quê?” – isso para dizer que efetivamente, que durante estes meus quase 38 anos, eu entrei a trabalhar na CP em 1975, juntamente como Dr. Viegas Soares, sentado ao meu lado, responsável pela Comunicação Interna, eu, pelas Relações com a Imprensa, nestes 38 anos, de facto sou capaz de dizer que as coisas evoluíram, portanto, evoluíram gradualmente, o mercado, a sociedade, o setor empresarial, mas não o suficiente, daquilo que eu acho que é fundamental, continua a ser e sempre foi, a semelhança daquilo que vemos nos países anglo-saxónicos, do papel das Relações Públicas, por exemplo, sei neste momento, faço parte da APCE, o atual presidente trabalha na Galp, tem andado a desenvolver trabalhos na assembleia no sentido de estabelecer e implementar legislação para o desenvolvimento do lobby, quer dizer, que é uma área de papel fundamental para as Relações Públicas, porque somos nós que devemos juntamente com a parte jurídica desenvolver a estratégia de debate na opinião pública para que ganhe força, um peso legislativo ou outro, e neste país não é legislado, como não é legislado em nenhuma, eu diria em nenhuma cultura latina, e o problema é que não faz sentido que o país desde que está na União Europeia, que se rege pelos mesmos princípios, já para não falar dos americanos, não tenha legalizado a estratégia fundamental em termos de estratégia política, que o lobby, temos gabinetes de advogados a fazer, mas não chega, não faz sentido que ele não esteja legislado, porque é assim, se você olhar para as atividades de lobby em termos de comunicação nos países anglo-saxónicos, e aí você tem um determinado processo para trabalhar, chega perto de um deputado e diz “eu sou representante deste lobby e venho falar consigo nesta base” – se eu não faço isto, se você olhar para a lei portuguesa, parece que tudo que você faz em termos de lobby cai na área de conflito de interesse, quando curiosamente, em toda a minha experiência profissional,

houve um único sítio onde me obrigaram entre aspas, onde me puseram à frente um documento que tive que assinar em termos de conflitos de interesses, o documento tinha n páginas, “sabe em que empresa foi?” – “na Mobil” – em mais nenhuma empresa, eu passei por várias, em vários setores, conflitos de interesses, “o que é isso?” – é uma questão de cultura, é, mas é uma questão que temos que trabalhar, temos que tentar melhorar um bocadinho todas estas situações, é evidente que, eu volto a dizer, a nossa área de atividade, o potencial de mercado acho que é enorme, no atual momento em que existe uma grande contenção, será difícil ter uma progressão rápida, mas eu acho que devemos passar esta fase, na passagem desta fase, acho que as Relações Públicas, continuam a ter um capital de crescimento sustentável superior a qualquer outra atividade na área de comunicação, até por uma questão simples, aquelas que estão num patamar mais abaixo, não tenho nada contra as estatísticas, as percentagens são como todos os números são, não é? Um dia no Instituto Superior Técnico, um professor que era terrível, que chumbava toda a gente, então lhe perguntaram “então, professor, qual foi o resultado?” – “Passaram 50%” – os alunos ficaram todos assim, até que um aluno “Oh, professor, mas quantos foram à balda?” – “Dois” – passou um, chumbou o outro, e 50% parecia que tinha sido uma coisa muito grande, portanto, as percentagens são complicadas, se você não vender um modelo automóvel num ano, no ano seguinte vendeu 30 carros, tem logo 300% de aumento de venda, parece uma coisa boa, a grande vantagem que nós temos é que como estamos num patamar com mais potencial de crescimento do que outros, digamos que já atingiram a sua velocidade de crescimento, acho que também nisso a atividade de RP tem mais produção e crescimento, expansão e futuro neste sentido do que as nossas parceiras que emparelham connosco em termos de comunicação,

como o Marketing e a Publicidade, considero no entanto, para que isso se suceda é preciso que este país retome algum crescimento e até lá vai ser complicado.

É assim, as Relações Públicas para mim são fundamentais em termos da defesa da identidade cultural de qualquer organização, porque considero que sem uma política de Relações Públicas adequada ao desenvolvimento de qualquer tipo de atividade, seja ela empresarial, organizacional, governativa ou não governativa, com lucro ou sem lucro, ou até associação de beneficência, a única mais-valia que um programa de comunicação pode trazer a organização em termos de dar sustentabilidade no desenvolvimento/crescimento, consoante a área que estamos inseridos organizacionalmente, no mercado ou na sociedade, é de facto a comunicação institucional, porque a área de Marketing acaba por ficar restrita há algum trabalho de Marketing do produto, que obviamente é importante, se ele existir no desenvolvimento, na apetência do consumidor, a Publicidade como fundamento no desenvolvimento desta mesma estratégia, mas quem dá sustentabilidade ao crescimento continuado através do tempo, os valores da organização, é a comunicação institucional, e neste momento continua a ser as Relações Públicas que tem este primado, agora, não tem no nosso mercado, não tem como eu disse há pouco, por desconhecimento, falta de formação da classe de decisão/empresarial, porque também não se trabalha muito no nosso mercado à médio, longo prazo, portanto, ficamos sempre aqui um bocadinho, cortados desta necessidade, há uma procura má de resultados imediatos, o lucro fácil, o objetivo fácil, logo não há crescimento sustentado, como não há crescimento sustentado, também não existe necessidade de haver uma estratégia de Relações Públicas porque efetivamente, considero que em termos de comunicação, a única forma de eu ter um crescimento sustentado é de facto através de uma estratégia de

Relações Públicas que me permite transmitir a sociedade e criar sobre ela os valores que fazem com que a minha organização se sobreponha sustentavelmente em relação as outras na sua competitividade de mercado, quer isso dizer, que se eu tiver cometido, mesmo como marca, um acidente grave, como foi a Mercedes com o classe A, que o carro capotou num teste feito por um jornalista, depois a marca tentou fugir, depois fez um teste e aquilo comprovou-se e a marca teve que ceder, assumiu as alterações no carro, se a Mercedes não tem o valor e a comunicação institucional que tinha, a marca não tinha sequer conseguido passar, beliscada, mas passar com resultados seguros no imediato, se fosse a Fiat isso tinha seguido um desastre muito complicado, posso lhe dar um exemplo, e aí, não estamos a falar de comunicação, estamos a falar de regras de mercado e aí tenho que ver, eu não gosto deles, não tenho nada contra eles pessoalmente, mas não gosto deles, mas tenho que reconhecer que, os alemães de quem eu não gosto, não é por causa da Merkel, é por causa, de facto, os tipos são, aquilo é estranho, é estranho, mas são eficazes, quer dizer, mas eu acho que são, como hei de dizer? É uma eficácia, isso para um latino, faz sentido aquilo que eu digo, parece uma eficácia, parece não, é uma eficácia que parece uma ausência plena de sentimentos, isto para mim é...por isso, que eu não gosto, pronto...eu também não sei se conheço algum alemão, mas...isso para dizer o quê? Para dizer que eu tenho que os tirar o chapéu porque quando se falou do princípio da globalização, na abertura livre do mercado europeu, o setor automóvel, havia o perigo dos japoneses entrarem, agora já há coreanos, chineses, invadiram o mercado, e como você não podia regulamentar, a regulamentação impedia uma quota superior àquela, “o que os alemães inventaram?” – Inventaram tirar os carros cá para dentro, e estabelecer as regras de impacto frontal, de impacto lateral, e fizeram aquilo

que eram os nossos testes, e quando se começaram a tirar os primeiros carros aqui para fora, os japoneses levaram dez anos, dez anos, para conseguirem pôr os modelos deles ao nível de segurança dos europeus, “o que correu mal?” – Só a Fiat que estava preocupada com os japoneses, foi o princípio do fim, é a mesma postura em relação ao ambiente, catalisadores, introduziram os catalisadores, os motores não andavam, ficavam abafados, não havia resposta, quem é que desenvolveu primeiro a capacidade de reação para vencer o impacto dos catalisadores? Sempre o mesmo, os alemães, isso é uma forma inteligente de não sendo possível regular o mercado pela política de poluição, atua-se com as armas tecnológicas que eu tenho a minha disposição.

A estratégia é aquilo que tem uma importância fundamental no sentido de me garantir que aquilo que a minha organização ou eu pessoalmente, posso ter uma estratégia de ordem pessoal, embora não seja muito comum, a estratégia é fundamental porque é aquilo que garante que a minha organização vai prosseguir os caminhos que ela entende que são os corretos para ter o seu crescimento sustentado, ou seja, quando se fala em estratégia, a gente aqui há uns anos atrás, parecia que estávamos a falar de futurologia. A estratégia é importantíssima porque se uma empresa não traçar as suas metas para daqui 10, 15 anos, dificilmente ou nunca as vai atingir, “Porque?” – Porque não impôs a si mesma o rumo com as condições de mercado, da organização, seja de Recursos Humanos, de Recursos Financeiros, para dizer que daqui há dez anos a minha meta é estar ali ao fundo daquela sala, e se eu não disser isso à minha organização, se eu tiver ao fim de 10 anos no fundo daquela sala é por mero acaso e o melhor exemplo que eu tenho da falta de estratégia inerente da carga negativa que a ausência de estratégia aporta à uma organização é o país em que nós vivemos, se

este país, nos últimos trinta anos, tivesse tido um plano estratégico que dissesse quais eram as áreas em que o país queria caminhar, para atingir estas metas ao fim de trinta anos, teria sido até mais fácil o cumprimento das mesmas, obviamente com os respetivos ajustes que se faz anualmente, ou quinzenalmente em que se ajustam os programas para seguir aquele rumo que ele próprio é ajustado à medida que vamos ter dados, que são introduzidos pelo próprio desenvolvimento do mercado, da sociedade, da organização, da concorrência, da informação que hoje é importantíssimo recolher no arranque da preparação da estratégia, que é inteligência competitiva não são mais do que aquilo que as agências já faziam, as “CIAs, militares e outras”, de facto, a importância que a obtenção de informação estratégica para o desenvolvimento desta mesma estratégia é fundamental, porque se eu tiver este *know-how* adquirido em termos de informação sou superior ao meu adversário e a minha estratégia vai ser mais bem sucedida no mercado que a do meu concorrente, portanto, isso é fundamental, a recolha na pesquisa, como hei de chamar, a minha inteligência competitiva na obtenção da informação que me permite depois desenvolver a minha estratégia operacional que é uma das áreas que já se faz cá em Portugal, já temos cá empresas, nomeadamente na área informática, a Critical, em que a procura da inteligência, da Intelligence, no sentido dos dados da informação de mercado vai permitir que aquela organização progrida na sua estratégia com mais fundamento de crescimento do que o inimigo entre aspas, possa ter aqueles dados, hoje por exemplo, a Critical percebeu que as centenas de softwares, para progredir tinha que se instalar no mercado dos Estados Unidos, e só nos Estados Unidos é que conseguiu crescer, porque enquanto fosse uma empresa de Coimbra, não ia a lado nenhum, só perceberam isso quando de facto começaram a criar um corpo de

inteligência estratégica para fundamentar a sua estratégia de crescimento, porque se eles não fazem esta estratégia de crescimento, no sentido de dizer, a minha meta é fazer a sede nos Estados Unidos para depois partir para os outros países, por aqui não consigo lá chegar, e a estratégia é fundamental, se nós não tivermos estratégia, dificilmente qualquer organização consegue progredir e crescer e ainda para mais no mercado global em que vivemos, se eu não tiver uma estratégia para dizer que quero vinhos na China daqui 5 anos, eu dificilmente consigo ter vinhos na China aqui há 5 anos, isso para dizer o quê? Para dizer que, há que se desmontar se calhar alguma ideia deste facilitismo quando hoje dizemos “ah, as empresas portuguesas são a nossa salvação, as nossas exportações tão a crescer”, é verdade, mas atenção, olhem para o processo, é que não cresceram porque as empresas começaram a exportar nos dois últimos anos, cresceram as empresas que há dez anos atrás, traçaram uma estratégia para visarem a internacionalização dos seus produtos, dos seus mercados, se não o fizessem, não estavam lá, o resultado aparece hoje, só “nossa”, é a única coisa positiva que temos, mas aparece porque houve um desenvolvimento estratégico que veio de trás e apresenta resultados agora, e se não for assim, não há hipótese de crescer, eu não posso viver num país que vive 30 anos a dizer que investimento é mão-de-obra intensiva, está esgotado, não é competitivo, não tem produção, investimento é mão-de-obra barata para ganhar competitividade, tá esgotado, é um modelo que não dá, eu tenho que investir em algo que traga valor acrescentado, riqueza e mais-valia tecnológica, andamos há trinta anos a dizer isso, você não tem noção porque se calhar não tava cá e é mais novinha, andamos há trinta anos a dizer isso, “alguém fez alguma coisa?” – “alguém traçou uma estratégia?” – ninguém, depois ao fim de trinta anos fica tudo muito admirado porque a fábrica Y fechou, porque se

deslocalizou a mão-de-obra para Marrocos, a fábrica Z fechou porque deslocalizou a mão-de-obra para Romênia, estavam a espera de quê? Alguém montou uma estratégia para combater aquilo que andamos trinta anos a dizer? Que era um modelo falido, ninguém fez nada, chegamos onde chegamos, e este é de facto o objetivo fundamental da importância da estratégia em qualquer organização. Eu tenho a felicidade, eu tive esta noção de estratégia desde que trabalhei na Mobil, como deve compreender, foi lá que eu aprendi o que é o desenvolvimento de um plano estratégico, que o desenvolvimento de uma política de Relações Públicas integrada num plano que era feito em cinco anos, para uma pequenina afiliada portuguesa que era discutida para Europa em Londres, depois era aprovada centralmente em Nova Iorque, e portanto, estou a falar em 1981, quem nos ouvisse falar disso, achava que estávamos a falar em futurologia, que estávamos a tentar adivinhar o futuro, mentira, se a empresa não traçar as suas metas, um plano de 5, 10 anos, não vai conseguir lá chegar, é evidente que as tem que trabalhar, que as corrigir todos os anos, tem que desenvolver as atividades em busca da informação “Intelligence”, em termos de competitividade neste momento face ao mercado, face à concorrência, face as metas que tem que atingir, é fundamental, mas a estratégia tem que existir, já agora posso dizer que falando com um ex-aluno meu, que trabalha agora na Associação Industrial Portuguesa, existe lá um documento estratégico de 30 anos para este país, mas se existe o documento, o documento existe, a Associação Industrial Portuguesa, estão lá os empresários, este negócio ganhou já aqui, e portanto, se o empresário continua com aquela mentalidade que ao invés de seguir um plano estratégico, uma oportunidade de negócio e quer ganhar já ali, é o país que temos, quer dizer, nós temos sem dúvida nenhuma vários setores que são estratégicos, um deles referi há bocado, o Mar, mas

onde é que está a estratégia? O Cavaco fecha o Ministério do Mar, e agora vem dizer que o mar que é o futuro, é a estratégia que nós temos, perdemos 30 anos, trinta não, a partir de 1981, talvez, a estratégia é fundamental no sentido de...e antes da estratégia saber planificar, e posso dizer muito honestamente que sou apologista, não sou homem de estratégia, sou um homem que trabalha com áreas de estratégia, fundamentalmente na minha área de estratégia, porque eu acho que a estratégia é quase uma ciência e na minha ótica, a estratégia é uma ciência, tão importante quanto a economia, hoje, e para saber de estratégia é preciso saber de planeamento, de planificação, e para saber de planificação para chegar a estratégia, é preciso saber da organização, a organização no seu sentido de organização e método, tudo isto tem um problema intrínseco, que eu acho que é cultural no nosso país, daí que eu considere que Português e Matemática, é importante? É sem dúvida, ah, mas uma cadeira de estratégia faz muita falta, mas muita falta, eu preferia ter uma cadeira de estratégia pura e dura, pesada, do que andarmos a brincar aos empreendedorismos e as inovações, e por aqui me fico...

## Dr. Álvaro Esteves

A minha ligação com a Comunicação começa em miúdo, na aprendizagem de ler. Eu aprendi a ler nos jornais que todos os dias eram comprados em casa e habituei-me a estabelecer uma relação muito próxima com os jornais, um afeto com os jornais, a sentir a falta deles. Aos 4 anos de idade, a minha avó já me tinha ensinado a ler aquilo que nós chamamos as *gordas*, não é? Ou seja, os títulos. Então, foi por aí que comecei a tomar consciência de que gostava de escrever e de ler.

Eu diria que era um aluno bastante razoável em termos da formação primária. Depois, entrei para o liceu e, aos 12 anos, já escrevia poesia. Ainda hoje tenho um livro, um livrinho que me foi roubado pela minha mãe, roubado entre aspas, que me foi desviado pela minha mãe, porque tinha feito uma série de poemas a uma miúda da mesma idade que era minha vizinha, mas era tudo com muita piada! O livro que me foi devolvido mais tarde, a que eu acho uma graça imensa, sobretudo, tendo em atenção a idade.

Efetivamente, a partir dos 12 anos, acontece o meu contacto com os principais escritores portugueses. Há um pouco da história da literatura portuguesa de que é acompanhado. Ao tempo, era mais acompanhado, agora, é muito mais dispersa. Eu diria, é evidente, que tem a outra vantagem que é serem agarrados aos autores contemporâneos, o que eram muito menos à época, mas não há dúvida nenhuma que eu acompanhava aquele percurso todo da literatura portuguesa e isso entusiasmou-me imenso, de tal modo que...

...há o momento da escolha, no liceu, de seguir Letras ou Ciências, seguir esta ou aquela área, e eu, claramente, estive primeiro em dúvida de seguir Direito ou seguir a Faculdade de Letras. Acabei por seguir a Faculdade de Letras, portanto, fiz Germânicas, na altura, Filologia Germânica era a designação do curso, à época.

Em paralelo com a faculdade, entrei para a Força Aérea e fui oficial. Entrei com 18 anos para o curso de cadetes da Força Aérea. Tive, ali, uma ou outra necessidade de espaçar um pouco o curso, porque fui colocado fora de Lisboa, enfim...aquelas coisas! Mas, tranquilamente, fui desenvolvendo, em paralelo com a Força Aérea. Fui oficial, durante 6 anos. Antigamente, era o voluntariado, chamado de voluntário para a Força Aérea. Quem não quisesse ir para a guerra, as alternativas eram a Marinha e a Força Aérea, por mais tempo. Foi por isso que optei. Se tivesse alguma vez sido mobilizado, claramente, eu teria fugido, digo isso frontalmente. Teria fugido, porque era contra a guerra. Não era um ativista político, naquela idade, mas tinha consciência de que não queria a guerra e portanto, tinha premeditado como fazer. Assim, estive na Força Aérea, fiquei bem classificado no curso, não fui mobilizado para a África e fiquei, o que foi fantástico, aproveitei todos estes anos, mesmo antes do 25 de Abril, para me dedicar muito a uma orientação literária que eu acompanhei, desde muito jovem, todas as iniciativas. Recordo-me do Instituto Alemão, pertenci a *n* grupos de teatro, a vários grupos de teatro, e ganhei o Prémio Gil Vicente, de Teatro, tinha eu 17, 18 anos, antes de entrar para a Força Aérea. O Prémio Gil Vicente, de Teatro, individual. Fiz um conjunto de coisas que, ao fim e ao cabo, deram-me uma estrutura intelectual, afetiva pelas coisas, porque eu fazia isso com afeto, não era ainda um objetivo claramente profissional. Fazia colaborações para jornais regionais, fazia tudo isso, até que se aproxima o 25 de Abril, eu era Oficial da Força Aérea, tive contacto próximo ao 25 de

Abril, aderi claramente, e é por isso que cá estamos! Aderi, tive alguma intervenção interessante. Antes disso, há um aspeto muito importante, à volta dos meus 15 anos, 16 anos, entrei para a Rádio Universidade. Havia uma rádio que era a Rádio Universidade, que fechou, depois voltou a ser uma outra coisa, nuns anos largos mais tarde e agora não existe. Digamos, era verdadeiramente a Rádio Universidade que era uma escola de agentes da rádio, pertencia a uma entidade chamada Centro Universitário de Lisboa e emitia através da Emissora Nacional, da então Emissora Nacional. Era extremamente exigente, além de tudo o mais, era muito controlada pelo poder da época, como se pode imaginar, portanto, não se podia fugir muito de determinados limites, mesmo que se tentasse. Eu lembro-me que fiz noticiários, e os noticiários iam todos à revisão do diretor, do diretor que não era de rádio, era pura e simplesmente um representante político. Portanto, ele alterava, cortava, se via uma palavra, enfim, que pudesse dar uma outra interpretação, mas por esta escola passaram muitos, muitos dos elementos, hoje proeminentes na rádio. O próprio Joaquim Furtado, o Jorge Lopes, o Fernando Balsinha, que já faleceu, o Zé Nuno Martins, o João David Nunes, todos eles passaram por lá. Eu era um menino diante dos doutores, digamos, da rádio. Eu tinha um prazer imenso de fazer as coisas, de me envolver, de conhecer. Apercebi-me também, cedo, que embora tivesse feito bem, não era verdadeiramente a rádio que eu queria. Eu queria muito mais os jornais, hum, é por uma expressão que é fantástica, acho, hoje rio-me disso, mas é fantástica é pela perenidade da escrita. A rádio acaba no momento em que é feita! Não é verdade, hoje, com as gravações, mas é quase verdade, ninguém mais vai voltar a ouvir aquilo que foi dito em rádio, *grosso modo*. O jornal permanece. Aquilo que é escrito permanece. É evidente que, hoje, os novos suportes, as novas plataformas alteraram muito este

conceito. Já não podemos visualizar a realidade dos meios nesta lógica de então, mas, à época, era como eu pensei. Voltando ao 25 de Abril, estive em vários pontos, onde fui colocado, em termos militares. No 25 de Abril, estava aqui na região de Lisboa, destacado para o apoio à Comissão Coordenadora do MFA. Fui colocado, aqui, em São Bento, depois na Cova da Moura, também, onde estava a Junta de Salvação Nacional. É neste entretanto, que sou destacado para Adjunto da Direção Militar da Emissora Nacional, enquanto militar, onde eu era o elo da Comissão de Saneamento dos Trabalhadores da Emissora Nacional, portanto, constituída por trabalhadores, 23 trabalhadores, ou alguma coisa do género, de vários departamentos. Eu não tinha direito a votar coisa nenhuma, acompanhava as reuniões, o que eles decidiam e transmitia à direção. Fizeram-se, ali, coisas diabólicas, mas, a esta distância, é muito mais fácil interpretar isso, manipuladas por determinados indivíduos. E são indivíduos que, depois, vieram a revelar-se. Isto não tem a ver com ser de esquerda e nem de direita, tem a ver, exclusivamente, com oportunismo. Ao tempo, eu era um jovem de 23, 24 anos, Tenente, e, se calhar, haveria coisas que eu senti com o coração nas mãos e hoje, seria muito mais racional ao interpretá-las e de outra maneira, como é óbvio. Mas, enfim, é assim, como em todas as revoluções, como em todas as transformações mais radicais, há sempre estas discrepâncias. Portanto, estive na Emissora, ainda fiz um ou outro programa de rádio, entretanto, em 75, entrei para o Jornal República, onde não estive muito tempo. Eu ainda era oficial da Força Aérea, mas entrei para o jornal República. Tive esta possibilidade, e daí, sim, visualizei que poderia ser a minha oportunidade profissional de carreira. Entrei para o República, onde não estive muito tempo, porque, entretanto, há grandes convulsões que começam a verificar-se e eu saio com um primeiro núcleo de jornalistas para vários

órgãos, fundamentalmente, para o Diário de Notícias. Fomos suprir lugares em aberto, deixados por um grupo de jornalistas que tinham sido saneados do DN, eram 24 e depois ficaram 22. O saneamento que é atribuído ao José Saramago, que veio a ser meu diretor, não é verdade. Este saneamento foi feito e eu assisti a esta Assembleia, por mero acaso, ainda não era do Diário de Notícias, tinha lá ido tratar da entrada. Estava a decorrer esta Assembleia e assisti, era oficial, tinha aquela margem de poder entrar nas coisas... Aquilo foi uma Assembleia em que se decidiu o saneamento deles, de mão no ar, por todos os trabalhadores. Uma Assembleia cheia de trabalhadores do Diário de Notícias, desde gráficos, administrativos e jornalistas. Portanto, não foi assim, é evidente que o Saramago como diretor, era a imagem de cúpula, era, à época, e por maioria de razão, sempre apontado como o grande responsável, mas não é verdade, e a isso eu assisti. Fiquei no Diário de Notícias, durante uns anos, entrei para o Diário de Notícias em 75 e dá-se o 25 de Novembro de 75. Por razões obviamente políticas, sou afastado da Emissora Nacional, não chego a ser suspenso. Sou afastado da atividade dentro do Diário de Notícias, durante uns seis meses. Talvez, até junho de 76, não me deixaram escrever uma linha, era um perigoso oficial de esquerda! Até que, depois, me colocam no Mundo Desportivo que era um jornal desportivo, achando que aí, sim, eu seria um *bom* rapaz, a fazer jogos de futebol e coisas que não tinham importância nenhuma. Foi uma experiência muito interessante, porque eu não fiz só jogos de futebol, nem tão pouco, mais ou menos. Escrevi, dediquei-me a conhecer muito melhor o desporto de tempos livres, a escrever muito sobre isso, a escrever páginas. Ao tempo, os jornais eram uns *lençóis* imensos! Cada artigo poderia ocupar uma página, ou mais de uma página inteira e quanto mais melhor. De tal maneira que comecei a ser convidado para participar, nomeadamente,

em colóquios sobre desporto de tempos livres, o que eu achava uma graça *bestial*, porque daquilo eu já estava a saber, porque, nesses anos, estabeleci elos, contactos com gente importante dessa época, do desporto. Há um que, às vezes, ainda ouço, “tá” velho, com quem aprendi alguma coisa, o Manuel Sérgio. É um homem muito interessante, professor, mas com quem eu falava assiduamente e que me explicava e falava destas atividades. Ele era um homem muito ligado a tudo isso e também, como o Moniz Pereira, na lógica do desporto propriamente dito, uma figura que apareceu, agora, nos Globos de Ouro, com 90 e tal anos. Conhecia-o bem, à época. Mergulhei aí, e em 77, entrei na Comissão de Trabalhadores da Empresa Pública Notícias Capital, que detinha o Diário de Notícias, a Capital, o Jornal de Notícias do Porto, e ainda, o Anuário Comercial produzido lá em baixo em Alcântara, naquelas instalações onde hoje está instalada a LX Factory. Tudo aquilo pertencia ao Diário de Notícias. Integro a comissão e, em breve, passei a *liderar* esta comissão. Fiz coisas giríssimas e ainda fui reeleito para um segundo mandato. Dentro, conseguiram-se algumas vitórias interessantes para os trabalhadores. Na época, foi muito interessante, foi uma experiência riquíssima, mais uma vez, acredito que, algumas vezes, se calhar, defendi coisas de formas menos consistentes, mas isso é assim, acredito que sim, fazendo, às vezes, a retrospectiva de alguns momentos, mas, no essencial, foi importante. Acho que foi um bom trabalho. Entretanto, são criados os conselhos de fiscalização das empresas públicas e eu sou nomeado, ministerialmente, como vogal do Conselho de Fiscalização dessa empresa pública, em que eram três elementos: um da tutela, um revisor oficial de contas e um representante dos trabalhadores da empresa. Éramos remunerados. Na altura, até era um disparate, porque a remuneração era apenas menos 5% que a do Conselho de Gerência. Era um *balúrdio!* Por acaso, quando Mário

Soares assume o poder, num dos seus governos, reduz aquilo extraordinariamente, para aí, em 20%, e achei muito bem, nós não trabalhávamos para ter um salário daquela dimensão. Naquela época, não era propriamente um apreciador de Mário Soares, por múltiplas razões, mas, neste aspeto, reconheço-lhe mérito. Chegamos a 1980 e um dia, como outro qualquer, eu entrevistei o Artur Jorge, o famoso Artur Jorge, que foi jogador, treinador e uma grande figura do desporto, do futebol profissional. Era um homem de esquerda, eu fui a Paris, conhecia-o bem, tinha feito Germânicas, estava a treinar, salvo erro, o Paris Saint-Germain e resolvi entrevistá-lo. Telefonei-lhe e fomos almoçar, fiz uma entrevista enorme e trago aquela história para ser publicada. Entreguei-a ao chefe de redação, no dia seguinte ou dois dias depois sai publicada e vinha com um corte *à tesoura*, porque tinha texto a mais. Os tipos não tiveram cuidado nenhum, deveriam ter-me chamado, “eh pá, tira daí umas perguntas, vê lá...”. Não. Como não havia espaço, cortaram *à tesoura*, ou seja, a entrevista ficou truncada, sem sentido, e eu, à época, não era para *brincar*, cheguei direitinho ao chefe da redação e disse-lhe tudo *nas botas*, como é evidente! Isso, para o Diário de Notícias...o *gajo* afastou-me e, mais uma vez, entrei no percurso do deserto. Um *tipo* que era um nome famoso do jornalismo desportivo. Hoje, não quero tecer comentários porque ele está velho, está bastante doente... Hoje, falamos perfeitamente, as coisas ultrapassaram-se naturalmente, até porque, além de tudo o mais, ele é pai de um outro jornalista que é meu amigo e portanto...adiante. Não sou de rancores, propriamente, portanto, *bardamerda* e passo em frente. Passaram anos, ignorei. Recentemente, ele fez a apresentação de um livro dos seus 50 anos de atividade profissional, fui lá e estive com ele, comprei-lhe o livro, autografou-me o livro. Ele diz, lá, coisas que não são verdades, de todo o percurso que ele viveu, mas, adiante, quer

dizer, vale o que vale, também aquele livro não ficará para a História, ficará para um escaparate. Mas, com aquela brincadeira, voltei a estar parado por quatro anos, quatro anos sem me deixarem escrever uma linha. Foi fantástico, também, porque não deixei de aproveitar isso, usando a prerrogativa de ser membro do Conselho de Fiscalização que eu continuei. Acabei por ser membro do Conselho de Fiscalização por oito ou nove anos, e aí, quer dizer, ao contrário daquilo que eles me permitiam na redação, ao nível da empresa, eles tinham que me respeitar porque pertencia ao Conselho de Fiscalização. Podia dar-me ao luxo de exigir reuniões com o Conselho de Gerência, de exigir-lhes as contas para fiscalizar! Todos nós conhecemos estes percursos, estas tensões que, a esta distância, são histórias, mas que, ao tempo, deixavam dor, mas também deixavam grande motivação para continuar a lutar, para dar a cara, para ir à luta, para *agarrar o boi pelos cornos*, como eu costumo dizer. E assim foi, até que, em determinado momento, depois de muitas conversas e de muitas reuniões, voltam a reintegrar-me no Diário de Notícias, *praí* a partir de 80. Reintegrar-me, no sentido de deixar-me escrever, porque eu nunca deixei de lá estar, nem nunca deixei de receber. Mais, ainda tinha um gabinete só para mim, porque era vogal do Conselho de Fiscalização! Era fantástico, isso era o surrealismo destas coisas...Mas integram-me no DN Economia, do Diário de Notícias, salvo erro, em 84, onde fiz, depois, uns anos muito interessantes. Deu-me um prazer imenso, porque estava outra vez a retomar a escrita num jornal daquele tipo. Eu nunca deixei de fazer colaborações para outros sítios e escrevia imensas coisas, no tempo em que estive *pendurado*. Fiz imensa coisa, voltei a pertencer a um grupo de teatro, onde fizemos trabalhos sobre Brecht, com a nossa encenadora Fernanda Lapa. Fizemos coisas muito giras, bom, mas tudo isso em paralelo. Chegamos a 88, porque eu estava na Economia e tinha contactos

com empresários, com o presidente da Associação Industrial Portuguesa, Rocha de Matos, ele convidou-me, se eu não queria assumir a Chefia dos Serviços de Comunicação Social da Associação Industrial Portuguesa. Aí, era um outro desafio profissional interessante e eu aceitei. Estive, lá, relativamente pouco tempo. Conheci aí um indivíduo intragável, que ainda hoje, não vale a pena o nome, é alguém com quem eu não falo. Cheguei a dizer-lhe: “Se há alguém, aqui, que percebe de Comunicação Social, sou eu, você não percebe rigorosamente nada!”, foi mesmo assim. Rocha de Matos ficou com pena. Ainda hoje, se o encontro, faz uma festa imensa. Entretanto, encontro o Joaquim Letria, numa feira qualquer, da FIL, encontrei o Jaime Antunes noutra, e começámos a falar de que era o momento ideal para arrancar com uma agência de Comunicação. E assim foi, tudo isso coincidiu. Arranquei a tempo inteiro para a formação da Média Alta, estávamos em 1989, ou seja, começámos a falar, no final de 88 e, em 89, a Média Alta, que é a minha agência, arrancou, em sociedade minha, do Joaquim Letria, do Jaime Antunes, da revista Sábado, que por acaso pertencia a um grupo que era gerido pelo pai do Santana Lopes e, ainda, um outro indivíduo que era dono do jornal Motor. Éramos cinco partes iguais, no arranque. A coisa arrancou, correu bem, há um momento, ao fim do primeiro ano, em que se verificou que todos, menos eu, tinham outros negócios, outras coisas, outras atividades e não ligavam *pavana* à agência. O Jaime queria comprar, mas eu disse que não aceitaria e ele disse que vendia. Então, comprei as quotas de todos os outros, mas numa excelente relação que ainda hoje todos mantemos, exceto, infelizmente, com o pai do Santana Lopes, por ter falecido. A Média Alta evoluiu, atingiu momentos muito interessantes, chegou a ser uma das agências de referência no setor. Fui Presidente da Associação das Agências de Comunicação, a APECOM,

em dois mandatos, salvo erro, de 1998 a 2002. Também ia apoiando, acompanhando a atividade da APCE, na qual eu vim a ser presidente do Conselho Consultivo. Agora, convidaram-me, se eu queria pertencer ao C.C. e eu disse que não, porque já chega, por algumas razões que eu acho que já chega, enfim. Não gosto que a APCE seja utilizada, neste momento, para plataforma política, que está a ser, portanto, acho que uma associação deve ser o mais unitária possível, trazer pessoas que se sintam bem, pensem elas o que pensarem, tenham a ideologia que tiverem, posicionem-se política e partidariamente onde quiserem. O importante é unirmo-nos em torno de objetivos comuns que são os profissionais. Hoje, em termos profissionais, poderia estar-me nas tintas, porque, entretanto, tive a Média Alta durante 23 anos, encerrei-a agora, no último dia do ano 2012, mas encerrei-a sem problemas, sem dívidas, sem nada, todo o pessoal coloquei-o, enfim, ajudei a colocar-se, até em agências, nomeadamente, em agências de amigos. Cheguei a ter uma parceria com a Cunha Vaz, e a integramo-nos, com uma hipótese de comprarem a Média Alta, mas voltámos à primeira fórmula. Entretanto, fartei-me não da atividade da Comunicação, mas da atividade comercial propriamente dita, ou seja, fartei-me de clientes. Fartei-me de jornalistas, fartei-me de ter, muitas vezes, de adiantar o dinheiro para pagar os IVA, nomeadamente, das faturas que os clientes se atrasavam a pagar, que é o que está a acontecer hoje. Portanto, os IVA são pagos no *timing*. Uma discussão que hoje se trava, é se os IVA devem ser pagos em função do recibo, se é no ato da passagem da fatura, que é o que está a acontecer, continua a acontecer, que é isso que convém ao governo, que é um poder corrupto que temos cá neste país. Seja como for, foi este o percurso, na essência. A experiência da Média Alta trouxe-me um outro posicionamento em relação ao mundo comunicacional, porque, trazendo a experiência

do jornalismo, foi muito importante para o relacionamento com os *media*, estando eu nesta situação intermediária com as fontes, se quisermos, ou colocado, o que é uma outra lógica, é a lógica que eu entendo, hoje. Os consultores de comunicação estratégica são fontes, se quisermos. Isso é polémico, logicamente, os teóricos discutem isso, os professores universitários discutem-no, uns têm esta posição, outros não têm, mas isso é igual, porque, na verdade, cada vez mais, as fontes tradicionais, o administrador, o diretor escudam-se, evitam falar. No fundo, as razões, nós conhecemos. Uns, por falta de habilidade, outros, por timidez, muitos, também, por receio de contacto com a comunicação social. Este é um trabalho que deve ser feito, mas a responsabilidade deste comportamento do lado das fontes, considero eu, é muito dos jornalistas. Conhecendo eu o lado do jornalismo e conhecendo o lado da consultoria, de facto, as pessoas intimidam-se com o jornalismo, com a falta de preparação de muitos jornalistas que, hoje, surgem a fazer entrevistas. Poderia contar-te imensas histórias a que eu assisti em consultoria, em que eu vi coisas e ouvi, inenarráveis. Nós conseguimos articular uma entrevista a um determinado gestor, a um empresário e está aí a aparecer gente sem nenhuma preparação, porque estas coisas passam, muitas vezes, por questões económicas. Não é propriamente montar-se o espetáculo que vai decorrer, em que dias, e se há palhaços!... Não é isso. Estão envolvidos valores, interesses, os jornalistas aparecem a fazer uma pergunta do nada, zero, ou então transcrevem coisas inenarráveis. E isto é muito interessante, como nós, às vezes, somos também alvos desta mesma (in)experiência, em entrevistas que demos, e eu dei imensas, ao longo destes anos, como deves imaginar, por estas razões todas em que andei sempre envolvido, e também fui alvo de inverdades, de deturpações. De facto, as pessoas têm razão, infelizmente, os jornalistas têm de fazer

uma boa aprendizagem, o jornalismo tradicional já era, os jornalistas, ainda hoje, continuam a pensar que o jornalismo é o que era, há não sei quantos anos atrás. Aliás, os jornalistas com quem vou estar hoje são jornalistas já de determinado nível etário, e ainda continuam *a chorar sobre o leite derramado*. Eu digo-lhes, muitas vezes, que estão profundamente errados, são pessoas que recusam os *social media*, recusam e pronto! Imaginarás, as plataformas, para muitos deles, são *bichos*, e portanto, só o jornalismo tradicional é que faz sentido para eles. Mas isso acabou! Enquanto o jornalista não for capaz, ao invés de estar *a chorar o leite derramado*, a olhar para trás, e não for capaz de dar um passo à frente para se reintegrar, reorganizar, o jornalismo nunca mais vai a lado nenhum, porque há esta dissonância com os jornalistas mais jovens, com eficiências várias, e com uma outra visão, obviamente, do uso da tecnologia, mas também com outras deficiências, apesar das licenciaturas imensas. Apesar de tudo isso, eu recebi muitos estagiários, tinha um acordo com as escolas das quais ia recebendo estagiários. Não tinha a agência cheia de estagiários, porque nunca aceitei isso, mas, rotativamente, entrava um ou dois estagiários e saíam, tendo também as pessoas que eram efetivas na agência. Eu dava-lhes atenção, ajudava-os, ensinava, tinha preocupação com a sua formação, não iam para lá para fazer fotocópias! Acabei por receber gente que não sabia nada, que escrevia com erros imensos, que não sabiam...eu lembro-me, não sabiam o que era um *press-release*, nem sequer chegaram a ter no curso, numa *cadeirinha* sequer. De facto, não deveria ter havido, pela maneira como eles escreviam. Estas coisas também acontecem nos novos profissionais, porque não é só dizer “eu tenho uma licenciatura”...aliás, as licenciaturas de Bolonha, realmente, do meu ponto-de-vista, deixam muito a desejar, tenho um olhar muito crítico em relação a isso, da mesma

maneira que tenho um olhar muito crítico em relação a quem, sucessivamente, acaba o ensino secundário, faz a licenciatura de três anos, o mestrado em dois e, como não tem emprego, vai para o doutoramento. É impensável! São pessoas que não procuram ser competentes, salvo exceções. Como é evidente, há exceções em tudo, e nós verificamos diferenças. O facto de eu ter optado, nesta fase da vida, por fazer o doutoramento, foi porque achei que era uma forma divertida, se calhar, de culminar, de congregar o conhecimento que acumulei ao longo de muitos anos de experiência, que são muitos. Se for capaz, numa tese, de deixar algum trabalho feito para os profissionais, fico felicíssimo, é o meu objetivo. Acho que tenho alguma capacidade para o fazer - não sou de falsas modéstias! - acho que tenho capacidade para o fazer, há um conhecimento para o fazer, se for capaz, mesmo, de o fazer, fantástico! Acho que a homenagem de reconhecimento que me fizeram, há meses, por me terem atribuído o Prémio Carreira - Excelência em Comunicação, pela APCE, é o reconhecimento que, de facto, fiz coisas interessantes ao longo da vida e portanto, tenho um prazer imenso naquilo que fiz, não me arrependo de nada do que fiz. Algumas, se calhar, teria feito de outra maneira, mas não por arrependimento, por racionalização, e portanto, esta fase do doutoramento, como eu disse, no texto que saiu da revista da APCE, é um bocado como ir ao ginásio, vou à universidade como vou ao ginásio, portanto, são as duas coisas que se completam, sendo que a tese de doutoramento poderá servir, algum dia, alguma vez, se eu a conseguir escrever direitinha, com os resultados que eu quero ter. Penso que sabes, disse-to em tempos, é o cruzamento das experiências entre jornalistas e consultores de comunicação estratégica. É este cruzamento e experiências que eu quero traduzir na tese,

eventualmente, ajudar a ultrapassar as tensões, as desconfianças que existem de parte a parte. Não penso que vá resolver este problema, mas poderá contribuir para...

As Relações Públicas em Portugal são, muito, a Comunicação. Não há uma definição muito diferenciada da Comunicação Institucional e das Relações Públicas, não é? Eu diria, até...explico-te, a Associação das Agências de Comunicação, a APECOM, cuja tradução da sigla é Associação Portuguesa das Empresas de Conselho em Comunicação, daquelas que eu chamo empresas de Comunicação, é que se foi acrescentando, naturalmente, de Relações Públicas, mas, na origem, não estava lá, porque a evocação desta mesma definição de Relações Públicas, em Portugal, como tu sabes, é péssima. Hoje, já não é assim, felizmente, são os jovens que saem com licenciaturas em Relações Públicas e portanto, pessoas que começam por ser relações públicas. Mas não deixa de ser verdade que continua a aparecer nas revistinhas a *relações públicas* Maya, na discoteca não sei quê...É que ela não é relações públicas, a atender, a receber pessoas e a fazer vénias, o que é outra história! Portanto, como sabes, *Public Relations* é uma definição anglo-americana, e nós, ainda, em Portugal, desde há muito tempo, apreciamos a definição francófona, daí, a APECOM, a Associação das Empresas de Conselho em Comunicação e Relações Públicas, porque quer desenvolver e dar outra leitura à atividade de Relações Públicas. A atividade de Relações Públicas está intrínseca à atividade do consultor de comunicação, institucional, se tu quiseres, hoje. Eu coordenei, isso é interessante - há dois anos, salvo erro, dois, três anos - a Comissão do Código de Conduta do Gestor de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, do qual fez parte a Professora Mafalda Eiró. Eu convidei-a para integrar a comissão e foi uma especialista que trouxe uma mais-valia muito interessante, porque nós éramos

profissionais de empresa, tínhamos muito a visão profissional, e ela era a académica que trazia o seu afã, toda a noção académica que nós *menosprezamos* bastante. Isso foi muito interessante, esta mais-valia que ela levou para a comissão. Todos os outros eram profissionais, independentemente de termos mais esta ou aquela experiência, já termos sido jornalistas ou não, alguns serem também professores, mas professor como segunda atividade e não como primeira, e a Mafalda não. Portanto, ela chamou-nos à atenção para aspetos muito importantes, nomeadamente, remeteu-nos para a documentação internacional que nós conhecíamos, mas *é sempre em frente*, não é!... Tudo isso foi bastante interessante, pelo que a comissão do código de conduta produziu um documento que está em vigor, se calhar, já a requerer alguma revisão, no meu ponto de vista, inclusivamente, a designação dos profissionais. Nós concluímos, então, por Gestor de Comunicação Organizacional e hoje claramente, são Consultores de Comunicação Estratégica, sendo a consultoria estratégica muito mais abrangente, do meu ponto de vista.

A estratégia está a montante de tudo e portanto, pode contemplar as múltiplas vertentes da área da comunicação e é na relação que nós vamos estabelecer com os nossos clientes, enfim, os clientes, os consultados, é nesta relação que podemos desenhar uma ação, uma intervenção estratégica que pode ir... Claro que o Marketing diz isso de outra maneira. O Marketing diz isso exatamente ao contrário. Nós é que estamos *lá dentro*, o Marketing é que nos inclui ou não... Depois, a Publicidade tem ainda uma outra visão desta história... Isso, vão ser discussões renhidas, vão prolongar-se ao longo do tempo, dos anos, sendo que também todas estas vertentes responsáveis, destas áreas, estão cada vez mais a perceber - espero que sim, e rapidamente - que a nova realidade comunicacional também está a fazer mudar esta

conceção de que “eu é que sei” - eu, nós, setor da Publicidade, contratamos, o Marketing contratamos... Não é verdade, não é nada disto, até porque isso envolve investimentos, envolve números e, portanto, também esta realidade faz mudar as opções das empresas, enfim, sejam elas empresas, instituições, setor público e setor privado, fazem-nos alterar a conceção de qual a área, onde vão investir para consultoria. O consultor de comunicação estratégica está a montante de tudo isso. Eu acho que é esta nossa posição, que deve ser a nossa verdadeira atividade, e daqui decorrer a utilização das múltiplas ferramentas que temos ao nosso alcance. O comunicador de comunicação organizacional, ou consultor de comunicação estratégica, pode ser uma pessoa da Publicidade, temos de começar a pensar nisto... Não tem que ser, só, uma pessoa que tenha formação, tem que ser um técnico ou especialista que possa ter uma especialização dentro da área de Publicidade, possa ser um consultor de comunicação estratégica, tem que ter uma visão estratégica para intervir, sob pena de falhar. Estar a puxar, apenas, para a sua área de especialização, em qualquer intervenção num cliente, aí, está a falhar redondamente. Nós verificamos, hoje, a deslocação intensa da publicidade, por exemplo, da publicidade nos meios, suportes, para os *social media*, portanto, logo aí, a compensação que a publicidade dá, é outra, tem que dar. Os últimos números dão clara noção que o investimento nos *social media* está claramente a aumentar, e nos meios tradicionais a diminuir, e não é por acaso, até a própria televisão, já que, cada vez mais, todos nós usamos o tal segundo ecrã! A essência do segundo ecrã veio trazer uma nova realidade também aos investimentos em Publicidade. Portanto, tudo isso tem que ser equacionado, sem que seja um *mix*, mas cada um tem que visualizar os outros por perto, cada área tem que ter por perto e tem que visualizar as suas virtudes e os seus defeitos, e para que

num plano estratégico isso seja ou não contemplado. Na essência, parece-me que é isso. É evidente que podemos falar de diversas outras coisas!

Ao longo da minha vida, também participei em inúmeros colóquios, congressos, apresentei comunicações, participei em congressos de jornalistas com comunicações. Pelo menos num deles, lembro-me que tive uma discussão com o atual Bastonário da Ordem dos Advogados, que era jornalista, mas ele também achava que os consultores, as agências, eram os corruptores dos jornalistas... Eu terminei a minha comunicação, dizendo que “se há corruptores é porque há corruptos”! Esta é a questão essencial, a relação dos jornalistas e dos consultores é esta, “se há corruptores é porque há corruptos”... No meu percurso profissional, nunca tive uma relação com um jornalista corrupto, portanto, nunca senti necessidade de ser corruptor!

## **Dr<sup>a</sup> Paula Portugal Mendes**

O meu primeiro contato com a temática das Relações Públicas foi no Liceu, na Escola Secundária de Benfica. Eu vivo em Benfica desde os meus dois anos e fiz meu percurso escolar, tirando a escola primária, todo em Benfica.

Na Escola Secundária de Benfica, senão me engano, no décimo ano de escolaridade, portanto, tinha eu os meus 15 ou 16 anos, havia uma disciplina que era, já não me recordo o nome, se era “Relações Públicas”, se era “Introdução às Relações Públicas”. Eu tinha porque estava na área de humanidades, eu tinha escolhido a vertente de humanidades e não a de ciências. Tinha mesmo um manual com as Relações Públicas que ensinava o que eram, os princípios da comunicação, o mais básico e depois a parte prática, obviamente também não muito formal nem muito pesado, porque era pra Liceu, não era pra uma licenciatura. Eu sei que nesta altura eu gostei, gostei imenso.

No décimo primeiro ano, senão me engano, mantinha-se também. Agora tou na dúvida, não sei se era uma cadeira de Relações Públicas ou se era outro nome, pois tinha uma área de Relações Públicas também ao longo do ano, se era no semestre, agora não sei, mas foi no Liceu. Entretanto, na altura, quando eu chego ao décimo segundo ano, a altura de começarmos a escolher pra onde queríamos ir na faculdade foi quando abriu a Escola Superior de Comunicação Social, que eram uns metros mais acima onde eu andava, Escola Secundária de Benfica.

Na altura informei-me e vi os cursos que eles tinham, e tinham precisamente o de Relações Públicas, fui ver o programa como é que era, as cadeiras que tinha e vi que aquilo era muito semelhante a cadeira que eu tinha gostado no Liceu e concorri.

No primeiro ano, havia a célebre PGA que era a Prova Geral de Acesso, uma prova muito polémica, que contava para nota de ingresso no ensino superior, para além da média toda do Liceu, tínhamos a PGA. E foi no ano em que a PGA foi introduzida, foi meu primeiro ano em que a fiz e, aquilo foi de tal forma, que os resultados foram maus, porque ninguém explicou muito bem como é que aquilo era, os alunos não estavam preparados para aquele tipo de prova, porque era uma prova de conhecimento geral, não eram umas provas específicas das áreas a que nós queríamos concorrer, não era nem de Matemática, nem de Ciências, nem de Português, não era nada disso. Era um bocadinho de cultura geral, mas foi muito polémica, porque os resultados foram muito baixos.

Eu vi que imensa gente saiu prejudicada com as notas que tinha do Liceu com estas notas da célebre PGA e eu fui um desses exemplos. No primeiro ano em que me candidatei a ESCS não entrei, mas fiquei sempre com aquela "eu hei-de entrar na ESCS, hei-de conseguir". Aquilo foi na primeira fase, depois houve segunda e terceira fase de acesso, tal qual como hoje em dia também existe. A segunda fase acho que é pra Região Insular, para os Açores e pra Madeira, senão me engano, alunos especiais e depois na terceira fase é que concorrem novamente os alunos a nível nacional que não entraram na primeira fase.

Eu como tinha embicado "é pra ali que eu quero ir, eu não quero parar de estudar, não quero perder o ritmo do estudo", porque na altura o 12º ano não tinha nada a ver com o que é agora, eram só três cadeiras que nós tínhamos, três disciplinas. Eu lembro que eu tinha segunda, terça, quarta e quinta de manhã, tipo entrava às oito e saía às onze, coisa do género, depois já não tinha mais nada de tarde e às sexta-feiras também não tinham aulas. Agora não posso esquecer que no ritmo do décimo

segundo ano, apesar de nós nos aplicarmos muito, eram só três cadeiras. Eu disse, “eu não posso deixar de perder este ritmo, porque quero continuar a estudar”. Candidatei-me em terceira fase pra “Educadores de Infância” na ESE e entrei. Disse “quero continuar” e que também gostava das competências e achava que tinha jeito para aquele curso. Eu quero ir. Bem, fiz o percurso todo do primeiro ano na ESE, do curso de Educadores de Infância, adorei! Fui a melhor aluna do curso do primeiro ano. Chegou-se ao fim do primeiro ano, “não, eu quero, ainda não perdi a esperança que era Relações Públicas, como foi da outra vez”. Apliquei-me no curso, portanto, se não conseguisse entrar, naturalmente, conseguiria e enveredaria para aquele curso, mas me candidatei, as pessoas ficaram tristíssimas, porque ia embora uma das melhores alunas que elas tinham e eu disse “não, mas eu quero Relações Públicas” e entrei, no segundo ano em que me candidatei. Isto em 1991, na época também estávamos na P3, nos edifícios lá atrás. Foi quando eu entrei ali pra ESCS, e naturalmente comecei a seguir o percurso das Relações Públicas, a gostar do curso, mais de algumas cadeiras do que de outras, naturalmente. Foi este o primeiro contato que eu tive, que me levou precisamente a seguir para esta área. Entretanto, naquela altura era só bacharelato, ainda não havia licenciatura, portanto eram três anos de curso. Mas eram três anos de curso intensos, eu me lembro que eu e minhas colegas entrávamos na escola às oito da manhã e saíamos às seis, sete da tarde, porque ficávamos mesmo a trabalhar em grupo, tínhamos imensos trabalhos de grupo. Não era como eu via muitas das vezes nos últimos anos em que eu estive na ESCS, em que os alunos iam ao cinema, iam fazer sua vida social normal e depois quase em cima do acontecimento as entregas dos trabalhos e das frequências em que estudavam e se inscreviam para fazer as coisas. Não, nós estávamos ali efetivamente o dia todo, os

professores que estavam conosco eram ali, de uma relação que nada tem a ver com a relação da ESCS atualmente. Hoje em dia, pelo que eu vejo e das vezes que ainda vou à ESCS, os professores que vão dar as aulas estão em seus gabinetes, o edifício é muito grande, portanto as pessoas cruzam-se, mas não convivem regularmente. Nós ali tínhamos só dois pisos de aulas, rés-do-chão e primeiro andar e havia uma sala comum que era onde estavam professores e alunos. Portanto, se jogava cartas com os professores, onde se tinha uma relação completamente diferente. As pessoas viam que de fato que éramos aplicados, porque estávamos ali o dia inteiro. Entretanto, acabo o curso e em 1994 com uma média boa e fui trabalhar, primeiro emprego mesmo mais ligado a área foi numa empresa de *clipping* que se chamava Memorandum, onde eu estive, fazíamos o *clipping*, que era uma das coisas que mais tínhamos aprendido ao longo do curso, como é que se fazia e que era importante, as empresas terem logo na primeira hora, pra saber o que se dizia delas. E então, nesta empresa nós começamos a trabalhar às seis da manhã com os jornais que, às vezes, ainda tínhamos que ir buscar os jornais as redações. Esta empresa era ali ao pé do Rato e havia muitos jornais que funcionavam no Bairro Alto e, às vezes, ia um de nós ainda ver às redações dos jornais, buscar os jornais fresquinhos, porque ainda não tinham sido colocados em circulação nessa manhã. Começávamos às seis da manhã e às nove da manhã estava o trabalho finalizado, porque às nove as empresas abriam, portanto, tinham que ter já o *clipping* todo. Eu estive lá um mês e pensei “bem”, o que eu fiz durante um mês, o que aprendi durante um mês era o que eu ia ficar a fazer se ficasse naquela empresa sempre, porque não havia mais nada a aprender naquela empresa, não havia mais para onde evoluir, todos éramos técnicos de *clipping* e acima do técnico de *clipping* havia a administração da empresa. E eu pensei bem “não vou

ficar minha vida a fazer *clipping*, foi muito giro, aprendi como é que se faz, mas quero sair daqui”. Por sorte, um dos dias, entrava às seis da manhã e saía às nove, nove e meia, e tinha o dia todo pela frente livre. E há um dos dias em que eu estava, lembro perfeitamente, tinha ido ao Fonte Nova, vindo da Memorandum, isto foi no verão, senão me engano, julho ou alguma coisa do género, que eu sei que acabei o curso em junho e depois a seguir em julho comecei a trabalhar. E tinha ido ao Fonte Nova e cruze-me com o Professor Viegas Soares e então diz “Paula, acho que vão abrir, acho que vão precisar de alguém na área das Relações Públicas numa empresa ali nas Olaias, que eu conheço lá gente, e eles vão precisar”. Aí eu “ok, tá bem”, deu-me o contato, telefonei pra lá e disseram “sim, senhora, estamos de facto a precisar, já falaram de si e venha a cá pra fazer uma entrevista”. Pronto, lá fui a entrevista e entretanto, fiquei, era uma empresa de formação, não era uma Universidade, mas era uma escola que dava cursos superiores na área de Engenharias Informáticas, Tecnologias Informáticas, cursos de 5 anos, senão me engano, acho que eram 5 anos, privada, mas era só essa área que estava dedicada. Para aproveitar as valências que ensinavam aos alunos eles tinham uma série de publicações também no mercado, relacionadas com a informática, com atualizações de informática, problemas de informática, as novidades todas daquela área. Estavam a querer comercializar uma publicação nova, que tinha precisamente o *clipping* daquilo que ia acontecendo na sociedade portuguesa, quer fosse em termos de política, de cultura, de educação, social, o que quer que fosse. Eram os eventos mais relevantes ao longo do ano e precisavam de uma pessoa precisamente para olhar para os jornais todos, compilar aquilo e depois tratavam aquilo em uma base de dados e ao fim do ano depois vendiam a publicação, tipo um anuário do que aconteceu. E entretanto, como eu já

tinha tido a experiência do *clipping* e em um fabuloso mês do *clipping* que me ensinou para a vida toda como é que era o *clipping*, disseram “ok, tudo bem. É de si que nós precisamos, fique cá connosco”. Então estava ali, já era um horário normal, portanto, tipo das nove às cinco, alguma coisa do género. E lá estava eu a fazer *clipping* novamente, mas como perceberam que eu, entretanto, tinha mais capacidades para além do *clipping* puseram-me a começar a fazer os contatos com a imprensa, tudo que era, quer dizer, eu não era profissional de designer nem nada, mas no nosso curso tínhamos algumas luzes, não era *designer*, era *desenho* gráfico e consegui tudo que eram coisas mais básicas, que aquela empresa precisava de colocar no exterior ou comunicar internamente era a mim que me pediam, as mensagens, cartazes, era tudo eu. Eu estive ali, acho que foram três meses, senão me engano. Fiz o projeto, comecei a fazê-lo, entretanto, eles também começaram a se deparar com algumas dificuldades em termos financeiros, pra pôr o projeto a andar. E eu ia todos dias, trabalhando, o trabalho também não estava a me motivar para ir lá. E vai um dia, estava eu em casa muito sossegadinha e recebo um telefonema, novamente o professor Viegas Soares, a dizer “Paula, sei que vão precisar de uma pessoa na comunicação da Renault em Setúbal. Aí eu “ok, vou já ligar”, pronto, liguei pra lá, fiz os testes, aquilo tinha provas duríssimas de recrutamento, em que tínhamos de fazer provas de aferição de conhecimentos sobre a área. Tínhamos que, passada essa fase, fazer uma outra prova em que eles tinham, o principal projeto deles era na fábrica da Renault, o principal basicamente era só comunicação interna, porque a comunicação externa vinha da sede que era em Lisboa. E era declinada depois pra fábrica, eles eram fortes mesmo na comunicação interna, porque tinham mil pessoas, então um dos projetos era precisamente o jornal interno que eles tinham mensalmente. E uma das provas era

passar naquela tal primeira prova de conhecimento da área da comunicação, era propormos um jornal interno, sei que tive uma manhã inteira com notícias, com tudo e mais alguma coisa, situações de crise, se tivesse que gerir isso como é que fazia. Depois passada essa fase, fui apurada também e passado isso depois tínhamos uma entrevista em que o diretor de recursos humanos e com a diretora de comunicação, era à séria já. E pronto, eu fiz essas fases todas e fui escolhida. Sei que os finalistas eram eu e uma rapariga do ISCSP, e nós precisamente pelas valências que tínhamos da ESCS, do curso ser muito prático, eu tinha mostrado mais capacidades na prática de conseguir resolver as coisas do que a tal concorrente do ISCSP e fiquei. Deixei o *clipping* finalmente, das duas empresas onde tinha estado com o *clipping*, e a Renault foi de facto a minha grande escola em termos de aprendizagem da profissão. Daí fiz um bocadinho de tudo, dentro da comunicação interna, se bem que fazíamos alguns, alguns eventos da comunicação externa, mas não era aquela comunicação externa global como nós vivemos hoje, era mais pra comunidade onde a fábrica estava inserida e tentarmos cativar a comunidade pelos impactos que uma fábrica tem sempre. Adorei, tive aí, um ano e meio e só não estive mais tempo, porque entretanto, a fábrica fechou. Na altura em que a Renault decidiu fechar a fábrica em Portugal e ficou só a sede e foi uma crise enorme, na altura eles foram reduzindo pessoal, e eu quando saí já só estavam 600 pessoas na fábrica. Entrei com 1000 e só estavam 600. Depois foi o drama todo do que o governo iria fazer àquelas pessoas todas que ali estavam, tinham ficado de repente sem emprego e que estavam ali na fábrica porque o governo português tinha dado também uns incentivos enormes à Renault pra se fixar em nosso país e para ter uma fábrica cá. E foi complicado porque na altura havia gente que tinha feito a carreira toda ali, nunca tinha conhecido outro emprego na vida,

trabalhava com mulher e marido, em termos de impacto foi grande na região, mas felizmente conseguiu-se, o governo responsabilizou-se também por isso na altura, pelas pessoas que lá estavam há muito tempo e conseguiu-se arranjar colocação para essas pessoas em fábricas próximas. Algumas foram pra Volkswagen, pra Autoeuropa, outras para outras fábricas mais pequenas, mas conseguiu-se fazer ali algum trabalho de reinserção das pessoas e isto é responsabilidade mesmo do governo. Aquela altura estava a trabalhar em Setúbal, ia todos os dias de Lisboa pra Setúbal, porque a fábrica era lá, enquanto estava a trabalhar na Renault, entrei também pra ESCS, que o Professor Viegas Soares tem um carinho muito grande por mim e eu por ele, e ligou-me também a dizer “Paula, não sei se está interessada mas vai abrir um concurso para assistentes do curso de Relações Públicas, acho que eram três assistentes que iam entrar na altura, se quiser, concorra”. E o que eu andei a ver os Diários da República, tudo que era preciso, reunir a informação, concorri e fiquei a trabalhar na ESCS. Foi a altura mais complicada profissionalmente, porque estava na ESCS a dar aulas e estava a trabalhar em Setúbal, não eram coisas uma do lado da outra. Eu sei que eu pedi ao Professor Viegas Soares pra me condensar o horário todo, eu sei que as 12 horas que o professor dá, as 12 horas de aulas eu tinha às terças, quartas e quintas, dava das oito ao meio-dia, dava às 12 horas de aulas e depois ia correr pra Setúbal e quando vinha, na altura o e-mail ainda era muito básico, ainda, quase não havia e-mail nenhum, telemóveis nem pensar. Eu levava todos os dias trabalho pra casa, perguntas dos alunos e acabava por não estar muito tempo. Estava a dar, era TTRP que eu dava, que era “Teoria e Técnica das Relações Públicas”, essa cadeira era a única cadeira que era teórica e depois estava nos laboratórios, no segundo e terceiro ano. Como eram cadeiras práticas as mesmas

dúvidas que eu tinha, que os alunos tinham acabavam com o laboratório, acabava por conseguir conciliar isso. Mas, foi muito interessante e na altura, um dos laboratórios principais que eu assegurei sozinha, era o laboratório de indústria, precisamente pela experiência que eu tinha na Renault em termos de comunicação. Pronto! Entretanto, quando sai da Renault, depois fiquei na ESCS a tempo inteiro e a dar aulas e aplicar o conhecimento que tinha. Paralelamente, ia, às vezes, ajudando uma ou outra empresa que me pedia alguma ajuda, para fazer alguma coisa, dei formação também durante muitos anos, enquanto estive ali também na ESCS.

Eu entrei pra ESCS em outubro de 1995, isto durou, o meu trabalho na Renault durou até 1996 ou final do ano de 1996 senão me engano. Era na altura em que não havia licenciaturas, eram só bacharelatos. Havia só, e não havia o curso de Jornalismo, julgo que estava a começar nesta altura, acho que o curso de Jornalismo foi em 1998. Começou qualquer coisa assim do género, na ESCS, curso mesmo era só de Marketing e Publicidade e o de Relações Públicas que ainda se chamava assim nos meus primeiros anos em que dei aulas lá. Depois pela progressão na carreira que era necessária pra um professor do ensino superior e eu só tinha bacharelato, fui fazer a licenciatura que não havia na ESCS ainda, e fui fazer na Universidade Independente que acolhia alunos da ESCS que lá quisessem terminar o seu plano curricular e que lhes dava a licenciatura. Eles davam equivalências a uma série de cadeiras porque o curso deles, que tinha muitas coisas semelhantes ao da ESCS. Eu estive lá dois anos, e tinha acabado por ficar com dois cursos, com o bacharelato da ESCS e com o de Ciências da Comunicação da Independente, com a variante de Marketing e Publicidade. Tinha a licenciatura, porque precisava da licenciatura. Depois comecei a fazer o mestrado no ISCTE em Ciências da Cultura e da Informação, nunca acabei,

não acabei a tese, fiquei só pela parte letiva, isto porque, entretanto, abriu também um protocolo que a ESCS assinou com a *Universidad Complutense de Madrid*, para os seus professores poderem fazer o doutoramento dos professores e não só, mas principalmente para os professores que ali estavam e precisavam desta valência poderem fazer o doutoramento em Madrid. Então, vinham os professores espanhóis à ESCS, a sexta-feira, tava o fim-de-semana, tínhamos aulas às sexta-feiras à tarde toda até à noite, depois nos sábados também tínhamos aulas, eles faziam o favor de vir à ESCS pra nós não termos de ir lá. Depois processava-se tudo normalmente, como se estivéssemos a fazer o doutoramento em Espanha, portanto fazíamos a tesina, aquele processo todo com o júri que depois avaliava e que vinha cá também. Eram três espanhóis e um português, mais o orientador, então eles vieram cá também para fazemos a discussão da tesina. Eu fiz a discussão da tesina grávida da minha primeira filha, com um barrigão enorme. Fiquei com a tesina, agora estou a acabar de escrever a tese, que vai enrolando e vai enrolando e nunca mais se despacha. Diz que uma pessoa quando têm filhos as prioridades e os tempos mudam, o dia não tem só 24 horas. Este é o percurso profissional, passou por aí, pelo doutoramento... E agora voltando só um bocadinho atrás, para fazer a ligação onde estou hoje. Senão me engano, em 1996, estava na ESCS já a dar aulas e foi quando eu ouvi falar na APCE pela primeira vez, porque a APCE tinha um encontro anual, que era feito sempre em novembro, era tipo o seu congresso anual. A APCE tinha o costume de enviar, tipo cinco convites, alguma coisa do género, por Universidade com a qual tinha as relações mais próximas e na ESCS, precisamente, a pessoa em contato com a APCE, pelo seu histórico que tinha de ligação e amizade era o professor Viegas Soares. O professor Viegas Soares recebia esses convites e distribuía depois para quem ele achasse,

quem quisesse, como a lógica dos congressos da APCE era sempre na comunicação, portanto ele distribuía no seu departamento, no departamento de Relações Públicas. E eu fui, foi em 1997, que eu fui ao congresso, juntamente com mais alguns docentes da ESCS e foi onde eu conheci a APCE pela primeira vez. Faz seis anos, este evento já tinha seis anos e eu lembro de ter ficado entusiasmada com o mundo dos profissionais todos que ali via, os diretores de comunicação a falarem das suas experiências profissionais. Lembro-me do final, do encontro do segundo dia, o presidente da APCE que, infelizmente, faleceu no início deste ano, ter feito seu discurso de encerramento e depois daquela fase em que as pessoas estão todas a sair do auditório e algumas ficam pra trás conversam com outros. Eu me lembro de ter ido ter com ele e ter dado os parabéns pelo encontro, de lhe ter dito que era a primeira vez que de facto via alguma coisa da APCE, que não conhecia, mas que tinha ficado muito impressionada e perguntar-lhe o que eu precisava fazer para ser sócia, percebi que a APCE tinha sócios e o que eu precisava. Ele disse que “basta chegar um pedido via e-mail, escreva-nos uma carta e faça esse pedido” aí eu “com certeza”. Indo pra casa, se não fiz neste dia fiz no dia seguinte e no correio, passada uma semana, se tanto, recebo uma carta em casa dizendo que era com muito gosto que me queriam como nova sócia da APCE e aquele discurso de boas-vindas e eu toda inchada “pronto, sou sócia formal da associação”. A partir daí comecei a ir a todos os eventos que a associação fazia, desde as visitas de trabalho às pequenas conferências, faziam cursos de com esta, aquela questão na associação e eu lembro de participar de tudo que podia. Tinha uma revista também, que era dada gratuitamente aos sócios, ela era quadrimestral, mas era vendida também por assinatura pra quem não era sócio. Eu sei que eu adorava a leitura da revista, porque aquelas lufadas de ar fresco em que nós víamos

exemplos, testemunhos de projetos de comunicação, ações de comunicação, relatórios pelos diretores de comunicação e não eram as coisas que nós víamos nos livros que tinham na biblioteca e que tínhamos a disposição pra comprar, portanto para além da teoria que tínhamos que saber e que tínhamos que ensinar, eu adorava eram os casos práticos, porque ainda por cima instalava nos laboratórios e era isso que eu gostava, como o professor quisesse fazer não era só debitar a teoria que alguém escreveu, pra isso também tem, compro eu o volume, comprei o livro e lá também, aí o professor acaba por ser só um facilitador a tirar alguma dúvida. Em algum período da minha vida o que gostei mais, mais precisamente no período em que estava a dar aula na ESCS e que estava na fábrica, porque lá na ESCS tinha a valência de ir estudando e de ir aprendendo e depois transmitir aos alunos os casos práticos que eu própria fazia ou que ia fazer na Renault, porque a prática sempre foi daquilo que gostei mais e ajudar a relatar com exemplos daquilo que fazia e via fazer, então adorava a revista, porque de fato via situações interessantes que aproveitava no dia-a-dia da sala. Já não sei, alguma conversa que eu fiz com o presidente da associação, em que eu lhe dizia que gostava muito da revista, qualquer coisa, há um dia em que em uma conversa, em que estávamos em um evento qualquer organizado pela associação, em que ele disse “ah, Paula, precisava fazer parte do corpo editorial da revista”, e eu “ah é lá, pode ser”. Eu aceitei, meu nome passou a figurar lá na ficha técnica da revista e eu muito orgulhosa, pois já tinha meu nome escrito, era público em algum sítio. Comecei a dar contributo, a fazer entrevistas, a escrever artigos, portanto a colaborar mais na relação e angariação para que alimentassem a revista, mas eu não sei se foi por essa atitude mais proativa que eu tinha, ou a dinâmica não sei, há um dia em que, pouco tempo depois, isto tudo foi em um espaço de seis meses, um ano, se tanto, há

um certo dia em que há eleições na associação e quando está o presidente, a direção que estava vigente a fazer a potencial lista futura da candidatura a associação em que ele me pergunta “quer ir pra direção?”, eu “quê? Quero!”, disse sim e pronto, acabei por ficar na direção da associação, senão me engano desde 1997. Desde então o percurso tem sido, e foi por muito tempo, conciliar a ESCS e a APCE. A APCE que sempre foi tomada de uma forma muito informal, até mesmo porque a APCE não tinha corpos, não tinha um quadro de pessoal, não tinha ninguém empregado a trabalhar e a gente que estava era mesmo por gosto e por fazer colaborar naquele projeto que era algo que me fazia gostar também. Sei que estive durante uma, duas, três...Três não, quatro direções da associação, até que em 2010 me convidam para ser a secretária geral da associação e pronto, aqui estou eu nesse papel.

Antes de estar na área, nunca fiz leitura temática da área profissional. Adorava Agatha Christie, adorava romances, romances de investigação, criminais, adorava isso. Depois comecei a ler coisas da área.

As Relações Públicas é tudo que seja facilitador dos processos comunicacionais com o nosso cliente. E aqui quando eu digo cliente é o nosso interlocutor, seja ele de um público interno ou um público externo de uma empresa. Basicamente é o facilitador dos processos comunicacionais.

A estratégia é intimamente ligada à gestão, nem pode ser de outra maneira. Uma empresa com uma boa estratégia de comunicação tem geralmente uma administração que acredita na função de comunicação, caso contrário eu acho que não vingam. Quando temos administradores que não olham pra comunicação com o olhar astuto de ver a riqueza e mais valia nesta área, por muito bom que o profissional de comunicação seja, dificilmente consegue pôr em curso a estratégia de comunicação

que tinha pensado, porque encontra sempre entraves do lado da administração e que podem ser tombados por questões financeiras que ao avançar com outro projeto que pode ser terminado pela empresa.

As Relações Públicas do passado eu acho que eram mais formais, mais... Como vou dizer isto? Acho que eram mais formais, no sentido em que o próprio profissional de Relações Públicas tinha um ar mais sério, mais... Não sei como te explicar essa sensação. Acho que agora as Relações Públicas com a forma que nós temos vindo a assistir aqui na evolução da comunicação, das tecnologias, acho que acabam por ser mais... Processos mais informais, não tão pesados e que correm, às vezes, quase sem nos darmos conta, sem termos a mão. Como é que vou te explicar? Nós vimos o processo circular mais espontaneamente, as estratégias de comunicação mais joviais, menos formais. É... às vezes, o curso até da linguagem, o que era 15 anos atrás em um livro a utilizar este tipo de linguagem tão próxima do público, portanto, eu acho que se pensava mais e público do ponto-de-vista da empresa e do histórico, da memória que aquela empresa tinha em termos de atuação e gestão, se era uma empresa conservadora ou não e toda comunicação teria que ser assim. E acho que hoje em dia mesmo empresas que tem um histórico mais conservador conseguem uma linha mais espontânea e mais jovial, porque sabem que de outra forma não conseguem chegar às pessoas. Eu acho que a Relações Públicas estão mais descontraídas eu diria, e mais... Não sei se é mais rica em termos de suporte de seus atos mas... Não sei se posso chamar mais ricas, mas pelo menos mais variadas e conseguem, precisamente, dentro do suporte atingir cada franja do público que interessa pra organização. Basicamente, antigamente estavam mais limitadas também, porque não havia tantas tecnologias e o que nós víamos era a campanha

típica narrada, a campanha típica na televisão e cinema pouco explorado, era a imprensa e depois tínhamos um interno, um quadro de avisos, e pouco mais. Então, basicamente as publicações... Então, internamente eram basicamente as publicações. Hoje em dia, já temos uma panóplia de instrumentos que permitem que a comunicação seja mais dinâmica e que atinja mesmo franjas do público da organização.

Basicamente através da associação em que o trabalho formal dá a cara da associação. A associação apesar de ter corpos sociais, apesar de ter um presidente, continua a ser eu O interlocutor com os associados e os não-sócios, portanto acaba por ser isto, sem falsa modéstia, mas acabo por ser eu a cara da associação e as pessoas estão habituadas a isso. Independentemente de quem esteja a frente da direção, mas tudo tem a ver com a comunicação, com as Relações Públicas que a associação faz e eu tou lá.

Acho que está cada vez mais em um bom caminho. Eu lembro quando eu comecei, quando eu fui tirar o curso, quando achei que era aquilo que eu queria fazer, mas havia imensas dúvidas com relação a um futuro profissional e vários colegas, felizmente fui uma afortunada em termos de ocupações logo no pós-curso, mas lembro de ter visto colegas meus que ainda tinham algumas angústias diante de uns meses e até mesmo um a dois anos. Isto porque a comunicação existia, as Relações Públicas, era outra terminologia, mas as Relações Públicas existiam, principalmente nas grandes empresas ou em algumas empresas públicas, tipo ministérios, tanto que elas já tinham a tradição, já ao longo dos anos de ter Relações Públicas. Ainda estava no seu início, ainda havia muito poucas universidades a lecionar cursos nesta área. Nós enfrentávamos um desafio, nós estávamos ali a tirar uma coisa, mas não

sabíamos se haveria uma colocação, mas porque a atividade estava a se desenvolver. Quem estava já com um crescimento, com uma presença mais sólida em termos da profissão no mercado era precisamente na parte do marketing, havia “n” gabinetes e departamentos de marketing comparados com os da comunicação. Hoje em dia, acho que é o inverso, quer dizer que tudo que era marketing, onde se apoiavam as vendas, que era por onde se via imediatamente os resultados comerciais e que envolviam a sobrevivência da empresa mais facilmente, as Relações Públicas não, sempre foi transversalmente que se ia conseguindo dar mais valias em termos de imagem, mas não dava objetivos, não dava ambiente palpável, como dava o marketing, portanto, tudo que era de grandes orçamentos das empresas era canalizado para o departamento de marketing. As Relações Públicas, como eram um João ninguém, ficavam com algumas migalhas deste orçamento. Hoje em dia, observamos precisamente o inverso. O marketing está cada vez menos a ter grandes orçamentos, as direções de comunicação, quase todas chamam comunicação, algumas chamam Relações Públicas, mas infelizmente o termo Relações Públicas em Portugal tem sérias dificuldades em vingar. E, talvez, precisamente o contrário: as apostas das administrações maiores nesta área, que também já perceberam que os meios convencionais, que o marketing utilizava, que era a publicidade nos meios, são hoje em dia cada vez menos eficazes nas campanhas e nas mensagens que se querem transmitir. Eu tenho presenciado isso também na associação, com nossos associados eram empresas que tinham fortes gabinetes de marketing e hoje em dia já estão ser assimilados pelas Relações Públicas. Acabaram por perder a nomenclatura de marketing e são vários de comunicação e marketing, outros desaparecem e fica comunicação e imagem, tanto que o marketing estava a perder terreno para a

comunicação. Então, eu encaro isso tudo como um exponencial forte, mas também estão afetados por esta situação económica no país que não ajuda muito e que afeta esta área, evidentemente, porque quando é preciso cortar é nesta área que se corta. É na comunicação que se corta, mas eu estou a crer que passada esta crise, isto volte normalmente, a máquina anda como deve ser, mas tou plenamente confiante que a comunicação vai continuar a ganhar mais terreno e o marketing ou se reinventa, ou vai ser assimilado pela comunicação, nisso tenho a perfeita noção dos nossos associados, eles mandam atualizações para nossas bases de dados e as concepções que tinham das estruturas das organizações, farão os gabinetes de marketing a desaparecer e a serem incorporados num só, portanto é um indicador.

## **Dr<sup>a</sup> Cristina Aragão Teixeira**

Eu nasci há 53 anos em Faro, no Algarve, portanto tenho alguma influência árabe, acho eu. De facto se voltar muito atrás e olhando para o meu percurso de escola primária que ainda era primária à antiga, antes do 25 de Abril, portanto em Portugal há o antes e o depois do 25 de Abril, havia ainda um regime totalitário e eu ainda me lembro das coisas. Nas aulas não havia turmas mistas, e acho que tudo isso, todos esses limites que existiam na vida das pessoas, levava ao que a pessoa depois se tornava. É uma experiência diferente. De qualquer maneira, as memórias que tenho da escola primária são sobretudo o horror da aritmética.

No ciclo, tive uma experiência muito engraçada que acho que transformou mesmo, mudou mesmo a minha vida. Enquanto que as pessoas da minha geração andavam no liceu, passavam da primária para o liceu ou do primeiro ciclo para o liceu, já não me lembro bem, do primeiro ciclo para o liceu. Eu andei num curso experimental, do então Ministro da Educação que era o Veiga Simão, no tempo do Marcelo Caetano que fez as primeiras turmas mistas, fez nas várias cidades, Lisboa também, mas nas cidades província, fez cursos experimentais com três turmas. Eram as turmas A, B e C, então foram as primeiras turmas mistas que existiram em Portugal. A turma A eram os melhores alunos, onde eu por acaso estava, mas pronto, não sei. B, os médios e C que eram os calões, portanto, era mesmo uma experiência muito engraçada.

Então foram as primeiras turmas mistas que existiram em Portugal. E o curso tinha disciplinas também diferentes das disciplinas que existiam na altura.

Aquilo foi o terceiro e o quarto ano, portanto terceiro e quarto ano que corresponderá agora ao sétimo e ao oitavo e seria também o quê? Agora o nono e portanto o quinto ano, mas depois foi o 25 de Abril e acabou tudo.

O que é que era? O que é que este ensino tinha de especial? Acho que me influenciou muito. As disciplinas eram muito mais focadas na prática, contrariamente ao outro ensino que era completamente teórico. E, portanto, passamos a ter muitas horas de disciplinas como educação visual, que passou a chamar-se assim em vez de desenho, trabalhos oficinais, ciências humanas que era com imensas visitas de estudo. Julgo que houve orçamento para isto ou, reportando aos tempos de hoje, havia orçamento para isto. Fizemos imensas visitas de estudo, no fundo fomos uns privilegiados. Eu acho que aquilo foi o que antecedeu as novas disciplinas que depois aconteceram, embora agora seja tudo um caos, mas naquela altura fez a diferença, portanto, turmas mistas, que era uma grande inovação. Os meus primos, um ou dois anos mais velhos, tinham que ir para o liceu separados, rapazes de um lado da avenida, as raparigas iam do outro. Isto fora do liceu. Portanto uma coisa agora impensável as turmas serem mistas. Por outro lado, uma grande atenção às artes visuais, ao desenho e aos trabalhos manuais, que se chamavam oficinais, porque havia mesmo oficina. E nesse contexto eu comecei, a andar felicíssima, porque descobri, quer dizer eu já sabia que gostava de desenhar e que desenhava bem, mas descobri também a escultura e fiz muita coisa em madeira, basta dizer que eu passava os sábados inteiros, havia aulas na altura ao sábado de manhã, ficava o sábado à tarde durante esses anos, ficava lá nas oficinas, aquilo era uma espécie de oficina as aulas, tinham materiais, berbequins e tudo a fazer baixos e altos-relevos e esculturas em madeira. Tinha 12, 13 anos! Portanto, isto acabou aos 14.

E fizemos inclusive coisas que hoje são normais, mas que na altura não eram. Estamos a falar de antes do 25 de Abril, pintámos as paredes todas do ciclo, na escola, com pinturas que eram estudadas, portanto era uma coisa feita, articulada, aliás naquela turma, praticamente toda a gente foi para Belas Artes. Eu tinha sempre notas ótimas, tive sempre 18, 19, 20. A minha professora de Desenho quando me encontrou anos mais tarde ficou muito admirada de eu não ter ido para Belas Artes, e eu fui, só que depois desisti.

Isso influenciou muito, esses dois anos de turma, influenciaram, acho eu, muito a minha vida em montes de coisas, porque me despertaram para um mundo muito mais visual e acho que tem muito a ver com o que eu faço hoje também, muito mais visual e muito mais gráfico.

Por outro lado incentivava-se imenso a leitura, portanto tive professores que marcaram, que é uma coisa que eu acho, não sei se agora existe, mas deve existir, claro que há sempre professores que nos marcam, não é? Mas aqueles professores que nós ainda nos lembramos, que nos influenciaram, a de Inglês influenciou-me, a de Francês era muito má, influenciou-me, a de Desenho, quer dizer, são professores que nos lembramos e é muito giro. Há dois anos conseguimos juntar-nos através do Facebook, reencontrar a turma toda, só uma pessoa é que morreu, e fizemos um jantar com a turma toda, com alguns professores já com 80 anos ou 70 e muitos. Conseguimos ficar com uma ligação extraordinária, ou seja, aquela turma teve uma grande ligação.

Assim, toda virada para as Artes, houve o 25 de Abril, tinha acabado de fazer 14 anos e foi a descoberta da liberdade, não é? Tinha tido uma educação muito católica, porque a minha família do lado da minha mãe é muito católica e até uma altura queria

ser freira e tudo, felizmente não sou, e portanto com aquilo tudo, eu sou uma pessoa que quando acredito numa coisa, vivo muito intensamente, portanto de repente desacreditei e ... ah! O ciclo acabou e tive de ir para o liceu normal, portanto este ano experimental foi extinto, porque era considerado do regime anterior e fomos para o liceu, para o percurso normal, onde a coisa correu muito mal, porque tinha Físico-química com uma professora a quem eu pus o nome de “vaca malhada”, porque tinha aquela doença das manchas na pele... Passámos a ter História, Geografia, Físico-química, ah..., já não me lembro das outras disciplinas. Devia ser Português, Filosofia, já não sei, Francês etc.

Portanto correu muito mal, o ambiente era muito mau, mas eu era também uma grande balda no liceu. Ah... e eu nessa altura arranjei um namorado. Comecei a namorar muito cedo, por isso é que namorei muito ao longo da vida. E comecei, era um bocadinho mais velho, uns 2 anos mais velho, na altura era muito. Íamos para o liceu, havia umas sessões de leitura do capital do Marx, Karl Marx, e portanto, eu com uns 14 anos estava numas sessões de leitura do Karl Marx, não percebia nada (mas achava que percebia), não é?

Portanto, nesses anos acabei por estar ligada a um movimento de esquerda, que era o MRPP na altura, não sei se já ouviu falar? Que não tem nada a ver com o que existe hoje e que eram movimentos quase de extrema-esquerda, que era anti Partido Comunista Português e anti direita e era anti tudo! Essa experiência foi ótima para a minha rebeldia natural. Sempre fui uma pessoa naturalmente rebelde, mas por outro lado, era muito, muito tímida, era uma miúda muito, muito, muito tímida. Ao ponto de que foi isso que me obrigou a falar nas RGA que eram as reuniões gerais de alunos que existia nessa altura nos liceus para decidir coisas, já não me lembro o que era,

mas deviam ser coisas muito importantes, mas eu tinha mesmo que ir, porque tinha mesmo de falar e como tinha mesmo de falar, tive mesmo de perder a timidez e acho que isso foi fundamental para a profissão que eu tenho hoje.

Mas voltando um bocadinho ainda às leituras. Eu sempre fui uma miúda que li muito, exatamente por ser tímida, eu escrevia um diário para aí desde os 8 anos. Tenho os meus diários desde os 8 anos até agora, portanto, imagine o que eu tenho escrito. São giríssimos de ler naquela altura. Já tinha sido dos escuteiros, portanto, sempre tive uma atividade muito fora de casa, mas lia, tive aquela influência dos livros dos “Cinco” que toda a gente da minha geração teve. Inclusivamente organizava um clube. Antes destas coisas todas quando ainda era mais miúda tínhamos um clube de amigos, das pessoas da minha rua, da minha avenida que era a avenida principal de Faro. Tínhamos um grupo e íamos explorar casas abandonadas, portanto eu sempre fiz muitas coisas assim, portanto, quando foi o 25 de Abril era natural que fosse para um partido de extrema-esquerda que também fizesse coisas assim um bocado extremistas.

Sempre fui de bicicleta, sem os meus pais saberem, para a Ilha de Faro, são uns 8 uns quilómetros, andava pela linha do comboio, tinha para aí 10/11 anos, e que eu agora penso, arrepiava-me pensar que o meu filho pudesse ter feito isso.

Entretanto, de volta ao liceu, tinha que decidir que curso seguir. Se ia para História se ia para Belas Artes, porque nessa altura era uma grande confusão e tinha de se escolher (acho que agora também se tem) quando se acaba o quinto ano, portanto eu acabei por escolher como nucleares, que era como se chamava na altura, Desenho e História que dava para ir para Belas Artes, mas que também dava para Letras se quisesse mudar.

Entretanto os meus pais tinham-se separado o que também foi uma coisa que marcou a minha vida porque a minha família em Faro era muito conhecida. Aquilo era um cidade pequena, o meu avô era advogado, a muito gordo, tinha, quando estava magro 150 kg, era conhecido pelas comezainas, portanto era uma família conhecida, e o meu pai e irmãos eram todos loucos. O meu pai era muito mulherengo e acabou por arranjar várias mulheres, mas arranjou outra e os meus separaram-se mesmo ainda antes do 25 de Abril. Foi assim uma coisa, um escândalo, e a minha mãe era professora e pouco depois do 25 de Abril, em 1976, resolveu concorrer para Lisboa e viemos viver para Lisboa. Tive ali uma rutura com tudo o que era a minha vida, não é? De repente, soubemos um mês antes. Ela sempre teve a teoria de que não havia psicólogos nem havia psicologias, adaptávamo-nos. Tínhamos de nos aguentar, e aliás, acho que nos fez bem, porque agora exagera-se.

De repente, aos 16 anos vivia naquele mundo que eu dominava, com o meu mar, da janela do meu quarto via o mar. Vim para Lisboa para uma avenida mínima, uma rua, casas, tive de ter o quarto com a minha irmã, não conhecia ninguém, para um liceu fascista que era o liceu Maria Amália Vaz de Carvalho, que ainda é. As turmas ainda não eram mistas, portanto fui para uma turma só de raparigas, histéricas quando viam um rapaz. Todas de direita e foi um choque. Foi um choque. De qualquer maneira consegui aguentar esse ano com notas menos boas e decidi ir para Belas Artes, para escultura. Entretanto surgiu o ano propedêutico, que eram aulas pela televisão. Claro que eu nunca vi as aulas... eu não me lembro de ver nenhuma aula pela televisão, devo ter visto uma. Andava nas atividades políticas que também acabaram um ano depois. Foi para aí dos 14 aos 18.

Nesse tempo, enquanto fazia o ano propedêutico, resolvi ir para uma escola de artes, a António Arroio que ainda existe, que tinha curso de Artes que se fazia ao mesmo tempo que se fazia o 7º ano (actual 11º). Como já tinha feito o 7º ano, fiz só as cadeiras de Artes. E aí fiz algumas coisas de design, algumas cadeiras de design na altura, artes dos tecidos e teoria do design e uma série de coisas, paralelamente. Depois quando entrei para Belas Artes, a faculdade estava ocupada e uma grande balda, estamos a falar de 1977-78. Foi quando tive uma crise existencial daquelas que se tem nessas idades, de achar que não tinha jeito suficiente para escultura. Como vim viver para Lisboa, afastei-me das minhas raízes e daquele acesso privilegiado que eu tinha aos meus antigos professores e de poder e fazer, não é? Em casa não conseguia fazer nem barro, nem madeira, nem nada. Perdi o contato com a arte durante aqueles anos. Depois quando entrei em Belas Artes tive uma crise de achar que não tinha jeito... E a minha mãe tinha algumas restrições também financeiras, ou seja, não podíamos andar a estudar indefinidamente. Como tinha as nucleares, também tinha Filosofia, decidi mudar para História. E entrei na Faculdade de Letras, para História. Também gostava não é? Quer dizer, nada foi pensado, nada foi pensado. O curso era um bocado cinzento. Ainda tinha os professores de antigamente. E para azar meu, apanho Matemática. Havia uma inovação que era Matemática para as Ciências Humanas e Sociais (estatística)! Eu que nem fui para Arquitetura, nem para outros cursos por causa da Matemática, apanho Matemática em História. Sou típica de Letras, odeio Matemática. Já não odeio tanto, porque depois na vida profissional percebi que faz alguma falta. Então tive de fazer uns trabalhos de estatística, por acaso com um professor incrível.

Apanhei também uma reforma, portanto mais uma vez apanhei ali uma reforma do ensino e o curso foi fracote. Tinha cadeiras boas e outras fracas, mas não foi grande coisa. Entretanto, já tinha conhecido a pessoa que depois foi meu marido, com quem eu casei aos 22. E que apesar de ser de Direito, da Faculdade de Direito e é 10 anos mais velho do que eu, sempre gostou muito de História, portanto, sempre fez investigação em História, até fazer depois o doutoramento há poucos anos. Sempre estudou História, conjugámos esses interesses, portanto tinha ali um certo apoio.

Entretanto, deixei a política, para aí aos 19 anos, 18, 19 já não me lembro, achei que já não tinha nada a ver. Continuei a ter sempre as minhas ideias que são de esquerda, continuo a seguir aquilo que se chama esquerda. Eu acho que sou Marxista mas continuei, sem partido nenhum e fiquei anti-partidos. Portanto, essa parte foi um ciclo encerrado, tirei História e muito contente, pensava que ia dar aulas e dei, de facto, no primeiro ano em que acabei o curso, dei aulas de História. Fiquei colocada na Moita, já tinha casado entretanto, casei aos 22, ainda tava na faculdade e fui dar aulas pra Moita e até gostei imenso de dar aulas à noite. Os alunos eram burros, burros, burros, eram umas pedras com olhos. Tinha um que era rabejador, porque na Moita, ali do lado de lá, há corridas de touros, é uma zona de touros, eu sempre detestei corridas de touros, porque os meus pais gostavam muito, portanto era obrigada a ver.

Foi uma experiência engraçada, em que eles davam imensos erros ortográficos e eu corrigia os testes todos de História e eles diziam “ah, mas a professora de Português deixa...” e eu dizia azar. Sempre fui muita chata com os erros ortográficos, mesmo aqui na equipa se as pessoas escreverem mal não podem cá estar. Se não souberem escrever Português não podem cá estar. Por todos os sítios por onde eu passei, erros ortográficos, não dá. Sou anti acordo ortográfico.

No segundo ano depois do curso, não fiquei colocada, como já tinha casado, não tinha filhos, mas já tinha casado, acabei por ficar sem trabalho. Portanto estamos a falar de 1985/86. Tinha dado aulas, tinha achado giríssimo, mas não fiquei colocada porque também não concorri para muito longe não é? Porque tinha casado e também não estava preocupada, quer dizer nós não tínhamos dinheiro, quer dizer, realmente as pessoas agora casam com tudo feito, mas nós não tínhamos dinheiro, nem tínhamos sofás, só tínhamos alcatifa. Tínhamos umas almofadas no chão. Mas era-se feliz. Não se tinha tudo. Era feliz, o dinheiro não faz muita falta porque de facto só destrói. É a minha teoria agora. Ajuda, mas só destrói.

Portanto e fiquei a fazer o quê? Fui fazer investigação para a Torre do Tombo que na altura era num dos torreões da Assembleia da República agora, para o António, o meu marido na altura. Ele estava a escrever um livro que depois escreveu, estava a fazer investigação para escrever, na altura ainda não sabia que era o livro. Ele é transmontano, é de Freixo de Espada à Cinta, que é uma terra que eu adoptei, que adoro até hoje. Lá existiu uma ordem que é dos Oratorianos que é uma ordem que teve em Portugal nos sécs. XV, XVI e... XVII.

Em 1986 iam haver eleições presidenciais... No meio disto, tinha um tio, tinha porque já morreu, que era do Partido Socialista e que era da política e que resolveu lançar um candidato que não era o candidato do partido, também era do Partido Socialista, mas não era oficial, havia um candidato Mário Soares e o meu tio resolveu lançar à presidência o Salgado Zenha, o Francisco Salgado Zenha que foi uma pessoa que já morreu.

E como eu não tinha nada para fazer, ele perguntou-me: “queres trabalhar na campanha eleitoral?” Eu quero, quero. E assim foi. O Francisco Salgado Zenha era um

homem extraordinário, um advogado extraordinário, um senhor que eu respeito imenso, que infelizmente já morreu há uns anos, também tinha sido um dos fundadores do partido socialista, portanto era uma figura extraordinária com quem eu aprendi imenso e gostei muito de conviver, mas então comecei a trabalhar nisso que me deu uma experiência completamente diferente, ou seja, eu era de História, tinha tido aquele passado. O que é que fiz? Fui abrir a sede que era ali na Rua da Misericórdia ali no Chiado, orientada pelo meu tio e por algumas pessoas que geriam a campanha. Fazia contactos, portanto, para várias pessoas para apoiarem o Salgado Zenha, e desde o José Saramago, escritor a quem eu disse que era antipático, até muitas outras personagens que agora já não me lembro, mas muita gente assim conhecida. Conhecia muita gente, o filho do Aquilino Ribeiro, muita gente desta zona. Foi giro, porque entretanto conheci imensas pessoas.

Foi nessa altura, quando no fim dessa campanha, que conheci uma pessoa que me perguntou, quando aquilo acabou, se queria ir trabalhar para uma agência de publicidade. Coisa que eu não fazia ideia do que era, não sabia nada, zero. Como *account junior*, não é? Como *account*, que é ser comercial numa agência de publicidade. Eu disse “ok, tudo bem”. Não sabia, mas ia aprender e assim foi. Comecei a trabalhar na CINEVOZ que é uma agência que também já não existe, era portuguesa, que marcou muita gente na publicidade em Portugal, nomeadamente tinham passado por lá pessoas como Vera Nobre da Costa e outras pessoas que marcaram naquela altura o mercado publicitário. Foi uma experiência muito interessante. Acabei por ir fazer um curso na Sociedade Portuguesa de Marketing à noite, porque eu não sabia nada daquilo. Tudo o que aprendi foi por mim, li livros, já

não me lembro quais, mas fartei-me de ler livros. Fui tirar esse curso para ter umas noções de marketing e de publicidade.

Comecei de facto a ter contas, primeiro como *junior*, essa pessoa tinha a conta da TAP, portanto, apanhei logo o relatório de contas da TAP, eu não sabia isso e não sabia que ia ser perseguida toda a vida até hoje, estamos a falar de 86, que ia ser perseguida pelos relatórios de contas que é a coisa mais horrível que existe. Tive lá até 1988. Entretanto fiquei grávida, tive o meu filho em 88 e nessa altura, queria “ser do lado do cliente”. Que é uma coisa que as pessoas que trabalham nas agências querem sempre, na altura usava-se esta expressão, não sei como é que o mercado está agora, se ainda se usa, mas de facto quando a pessoa funciona naquele regime de *account executive*, de facto quer-se ser do lado do cliente porque se acha que se tem melhor vida, mas nesses anos tive experiências muito giras, porque tive alguns clientes importantes, que aprendi muito, aprendi muito o que era a publicidade, porque não se usava o conceito de comunicação e design era uma coisa ainda, pelo menos no meio das agências, ainda não tava, cá ainda não se falava muito, de facto tudo era comunicação, é obvio que publicidade é comunicação, mas quer dizer, eu pelo menos não me lembro de pensar sobre isso, nessa altura não me lembro, só mais tarde.

A agência ainda tinha uma estrutura clássica das agências, havia o diretor criativo que era uma personagem, havia o sector de direção comercial onde eu estava, depois havia ainda o visualizador, o arte finalista, a parte de produção de vídeo, todas essas funções, portanto fiquei com uma noção. Fui fazer um estágio numa gráfica, na primeira semana, para aí na segunda semana que tive lá, fui para uma gráfica a semana toda para ver como é que se faziam as seleções de cores que é uma coisa que agora também não existe com os digitais.

Apreendi o que era a vida numa gráfica, ali no duro, na Amadora, a aprender, portanto acabei por ter uma escola muito boa para o meu trabalho futuro, porque é preciso perceber as coisas para as saber fazer. Tive contas muito interessantes como o Totoloto, a Santa Casa da Misericórdia, a Covina que é vidro, vidro plano, fizemos trabalhos muito giros e outros que já não lembro, a TAP e já não me lembro quais eram os outros.

Conheci muita gente, era uma agência pequena, mas mesmo assim, tinha umas 100 pessoas, portanto havia uma época de vacas gordas, havia festas com clientes em que se alugava o Teatro Maria Matos e convidava-se os clientes.

Depois nessa altura, enquanto estava naqueles três meses dos bebés, dos partos, das licenças ou lá como se chama agora, respondi a um anúncio para o marketing, para responsável do núcleo de promoção e publicidade do marketing, da direção de marketing da Portucel Embalagem.

Concorri, e no meio daqueles testes psicotécnicos e daquelas coisas todas, com o leite a sair das maminhas e aquelas coisas todas, acabei por ser escolhida e conheci uma pessoa, que foi meu chefe que marcou também muito a minha vida. Com quem aprendi tudo sobre comunicação de marketing, o João Pinto e Castro que era o diretor de marketing da Embalagem na Portucel.

Era a Direção de Marketing da área de cartão canelado da Portucel que tinha um núcleo de promoção e publicidade que era eu, tinha que escrever um boletim para os clientes, tinha que escrever uma *newsletter* para os clientes, o nome *newsletter* não existia naquela altura. Quando eu cheguei lá eu ainda trabalhava com máquina de escrever, eu entrei para lá em 4 de Setembro de 1988, há 25 anos, e foi nessa altura

que comecei a usar computador. Ainda era o MS-Dos, eu não sabia nada, fiquei aflita, chorava à noite em casa sozinha...

Ali havia desenvolvimento de produto, estudos de mercado e tínhamos bases de dados de clientes para fazermos isso tudo, e eu tinha toda a parte de comunicação, portanto eu tinha toda a parte de comunicação e foi aí que comecei a perceber o que é que era a comunicação, mais comunicação empresarial, a função mais de comunicador, porque aqui estava do lado do cliente, aquele lado que eu tinha querido, não é?

Nessa altura, pronto, eu amarguei também um bocadinho, porquê? Porque o meu filho não dormia de noite, até aos 4 anos não dormia de noite, passava as noites todas a chorar. Nós, todos os meses tínhamos que ler um livro em inglês, fazer uma recensão e discuti-lo. Eu geralmente punha-me a ler lá, podíamos ler, tínhamos uma parte do dia ou da semana, já não me lembro, em que podíamos ler. Como o meu filho não dormia de noite, eu tinha um sono terrível lá à tarde, a seguir ao almoço. Era muito difícil, foram uns anos... uma das coisas que mais recordo é o sono. Mas de facto li livros que me despertaram para uma série de coisas que têm a ver com marketing, com o posicionamento e com coisas já mais a sério do mundo empresarial. Tínhamos muitas ligações com as fábricas, a Portucel Embalagem tinha, a direção tinha 3 fábricas em Albarraque, Leiria e ao pé do Porto em Guilhabreu, portanto eu ia às fábricas, que eram as noites em que eu dormia, porque não havia auto-estradas e tinha que se ficar a dormir no Porto. Ia às fábricas, fazia muitas reuniões com as vendas e adorava aquele mundo, não tinha que andar bem vestida. Portanto nem tinha roupa para andar bem vestida, portanto, podia andar de calças de ganga e vestida à rapaz que era uma coisa que eu sempre fiz, naquela altura.

Estava feliz, entretanto o João Pinto e Castro acabou por sair, foi trabalhar para a Ogilvy & Mather, e nós ficámos sem diretor de marketing. Continuámos a fazer o trabalho felizes e contentes. Nessa altura, estávamos em 91, em Janeiro de 91 a Portucel SGPS, a Portucel era um grande grupo, nessa altura tinha 8 mil pessoas e tinha várias fábricas.

Perguntaram-me se queria ir para a SGPS depender do presidente da empresa, gerir o Serviço de Relações Públicas, chamava-se assim. E eu: “não, não quero” e andei ali a dizer que não. E portanto isto foi para aí em Janeiro e disse: “não quero”. “Mas eles acham que és a pessoa indicada”, mas eu não quero. E não quero, não quero ir, aquilo lá tem que se andar bem vestido, com umas camisas de laçada que se usava naquela altura, estamos a falar de 91, (agora usam-se outra vez, mas eu nunca vou usar) com umas laçadas e eu não queria, era feliz ali e gostava, gostava muito do meu trabalho.

Mas tanto andaram atrás de mim que acabei por ir a uma entrevista com muito má vontade com o presidente que era na altura o Jorge Godinho, tinha ido há pouco tempo pra Portucel e queria fazer tudo diferente. Eu nunca tinha sido chefe de nada, quer dizer, não sabia, e fui a uma entrevista com ele numa sexta-feira... ah... pronto numa de dizer tantas coisas para ser impossível quererem-me.

E então vou à entrevista, descontraída, não estava particularmente interessada e disse “ah, mas eu só vinha para aqui se acabasse com...” eles tinham um boletim, que era daqueles que diziam os aniversários das pessoas, consideravam aquilo comunicação e eu “se acabasse com o boletim que se chamava não sei quê, se fizesse deste serviço uma direção de comunicação e imagem, nada do que existe agora, se tiver liberdade para fazer, para estudar uma campanha de publicidade”... à espera que me

dissessem que não, e o Jorge Godinho respondeu-me “muito bem, pode começar na segunda-feira”. Fiquei em pânico. Portanto, de repente fiquei ali, claro que não falei do ordenado, nem falei de condições e durante uns tempos continuei a ganhar o mesmo. De repente vi-me diretora, acabei com o serviço de Relações Públicas e vi-me Diretora de Imagem e Comunicação da Portucel toda. Com 31 anos, que agora parece que se é velho, mas não era na altura. A média de idades das pessoas era tudo 40 e tal 50 na altura, aliás passei um mau bocado, lá consideravam as pessoas da embalagem de segunda, não é?

Lembro-me que me apresentavam assim: “Esta é a Cristina Aragão Teixeira”, lá dentro da sede, “esta é a Cristina Aragão Teixeira que vem substituir a Concha” (que era como se chamava essa minha colega). “A Concha era tão querida, não era?” Eu chegava a casa e chorava, portanto a outra era muita querida, e esta veio substituir, e nós gostávamos tanto dela... “ah gostávamos tanto da Concha, ah, tá aqui a Cristina, mas nós gostávamos muito da Concha”.

Passei um mau bocado para me adaptar, mas tinha uma vantagem, de facto o Jorge Godinho era um bocado megalómano, é, ainda tá vivo. Mas deu-me muita liberdade para fazer o que quisesse e eu consegui de facto fazer coisas muito giras e acho que foi um desafio incrível, portanto desde 91, eu também não sabia nada do mundo da pasta e do papel, sabia do cartão, que era ecologicamente bom, mas a pasta e o papel tinha aquelas coisas todas ecológicas e do eucalipto, aquele mundo que eu desconhecia, portanto aprendi rapidamente...com dor. Aqueles debates com os ecologistas e isso, mas tinha coisas muito interessantes. A floresta, portanto, apaixonei-me por aquilo, também tinha o escritório num sítio fantástico com vista para

o Parque Eduardo VII e também ajudava, mas sobretudo tive essa liberdade e isso eu devo-lhe, a liberdade de conseguir construir quase tudo.

E o quase tudo implicava trabalhar em imprensa que eu nunca tinha feito, porque eu estava numa área de marketing muito protegida, digamos, eu tinha só a parte da promoção e publicidade. Não sabia nada de assessoria de imprensa, não sabia de comunicação empresarial à sério, ou seja, tinha feito coisas muito direcionadas para os clientes. Eu tinha estado a trabalhar, a escrever coisas para os clientes, a fazer ações, muito *direct marketing*, fiz muitas coisas, *direct marketing*, *direct mail*, focadas no produto, muito mais com uma vertente de marketing.

Aquilo ali era outra coisa completamente diferente, muito menos tangível, com outros desafios, havia que reorganizar tudo. E o Jorge Godinho deu-me essa liberdade e eu era uma miúda, agora olho para trás e penso, quer dizer, não sabia nada, que horror, que medo, mas não tive, maluca. Tinha aquele histórico, não é? De loucura.

Portanto meti-me naquilo, passei experiências muito giras. A primeira foi logo em 93, isto foi em 91, fui pra lá em Junho de 91. Tive logo que organizar o aniversário da Portucel, era a 14 de Julho, se não me engano. Logo uma festa no Convento do Beato de toilette e tudo. Pronto, um horror. Essa ainda me vi um bocado atrapalhada, mas desenrasquei-me.

Depois apanhámos a preparação do que veio a ser o Grupo Portucel. A Portucel tinha resultado da nacionalização de várias empresas, tinha agregado várias empresas de celulose e pasta de papel e de embalagem. Preparar aquilo para a futura privatização, que passava primeiro por criar o grupo Portucel. Portanto logo em 93 tive que lançar um concurso com agências de publicidade e outras de design também, para criar o grupo Portucel, ou seja, o grupo de empresas, separar tudo por empresas com criação

de nome para cada uma das empresas criadas, o que veio a ser a Portucel Industrial, Portucel Florestal, Portucel Embalagem, Portucel Recicla, etc.

Portanto isso foi um grande desafio, foi muito giro, um trabalho muito giro. Foi uma grande experiência e depois a maior experiência de todas na Portucel foi em 95, a privatização. Que é uma coisa que na altura só tinha havido a da EDP e a da Portugal Telecom. A da Portucel que era entrar em bolsa, portanto tamos a falar nos anos ainda com um certo rescaldo, apesar de já terem passado alguns anos do 25 de Abril, mas ainda havia esse rescaldo, portanto seria entrar em bolsa de uma grande empresa que tinha sido nacionalizada, tinha sido produto da nacionalização e depois ia ser privatizada uma parte do capital.

Esse processo começou em Janeiro de 95... Um dia, o presidente da Portucel disse: “Cristina prepare um briefing para entrarmos em bolsa”, isto foi numa sexta-feira, “para estar pronto quarta-feira que tenho uma reunião com o BFE que era o Banco Fomento Exterior e com o BPI para apresentar”. Bem, não fazia ideia o que era aquilo. Não sabia como é que era. Lá recorri aos meus conhecimentos e consegui perceber o caminho e criar um briefing para consultar grandes agências de publicidade. Na altura, as grandes agências eram a Euro RSCG, a McCann, Young & Rubicam, a Publicis, a Ogilvy & Mather, consultamos 6, já não me lembro bem das outras.

Esse período foi fantástico porque de Janeiro, Fevereiro até Junho, fim de Junho, foram 6 meses, 5 meses, 6 meses de não estar em casa, mas de trabalhar com pessoas, que algumas estão em alguns cargos, como o Fernando Ulrich que hoje é CEO do BPI, mas que na altura estava no comité de acompanhamento à privatização, trabalhar com bancos, trabalhar com o Salmon Brothers que era o banco inglês que estava a acompanhar isto e que já não existe, trabalhar com o Boston Consulting

Group, ver coisas todos os dias, era uma máquina infernal, uma coisa terrível, mas que, quer dizer, quando começou aquilo eu não sabia nada e agora olho para trás e penso que horror, se fosse agora sabia umas coisas, mas na altura não sabia nada. E desenrasquei-me, consegui. Portanto, eu era responsável pela comunicação daquilo tudo.

Foi um ano fantástico esse de 1995. Claro que também foi o ano em que eu me separei, porque as pessoas vão-se afastando, não é? Porque quando se trabalha assim muito e as outras pessoas estão no outro mundo académico, as pessoas acabam por se ir afastando por várias razões. Portanto foi um ano mesmo marcante, 95, mesmo o ano mais marcante da minha vida. Quando aquilo acabou ficou um vazio, não é? Acho que acontece sempre quando estamos envolvidos numa campanha, numa ação muito forte e envolvente, como se diz agora, muito fantástica em que se fazem coisas incríveis, quando acaba, fica-se no vazio.

Eu tenho sempre esse problema. Detesto a rotina. Aborreço-me, não é? Portanto preciso de uma coisa nova.

Depois aquilo ficou tudo mais calmo, mas havia sempre que fazer, porque havia sempre muitas fábricas, muitas coisas, havia muitas ações que corriam, muitas ações com fábricas e em 96 houve um grande incêndio na fábrica de Setúbal, nas aparas de madeira, que me deu outra experiência muito interessante que foi uma situação de crise.

E é óbvio que eu não tinha feito nenhum curso de gestão de crise, nem tinha agências de comunicação com a imprensa naquela altura, e portanto, tive que gerir a imprensa local, os ambientalistas, a imprensa nacional, aliás, na Portucel aprendi a gerir, num dia bom, estava tudo muito bom, tocava o telefone, não havia telemóvel ainda, e tinha

morrido um peixinho qualquer ao pé de uma fábrica, e lá havia uma crise e lá se ia o fim-de-semana. Até 95 não havia telemóveis, não é? Eu tive o primeiro telemóvel exatamente quando houve esse incêndio.

Depois continuei na Portucel uns anos. Entretanto a administração mudou e veio uma pessoa com um perfil completamente diferente, o Jorge Armindo que também é uma pessoa conhecida no meio empresarial. Trouxe uma equipa do norte e tive que me adaptar. Com o Jorge Godinho, fazíamos relatórios e contas, brochuras, eram 7 empresas do Grupo Portucel, faziam-se 7 relatórios em Português, brochuras, 7 brochuras em Português, 7 em Inglês, tudo na maior qualidade, e o Jorge Armindo vinha do Grupo Amorim, com uma política completamente diferente, não ligava nenhuma à comunicação. Falava diretamente com os jornalistas.

Houve um bocadinho de dificuldade de adaptação, houve um episódio engraçado. Quando ele veio, eu pensei, vou à vida, porque se um diretor de imagem e comunicação depender do presidente acaba por ser uma coisa de confiança. Tava um bocadinho atrapalhada, o que é que me ia acontecer, embora não tivesse nada a ver com nenhum, não é? Tinha ido lá pelo meu mérito, não era por mais nenhuma razão. A única coisa que o Jorge Armindo quando chegou lá, o primeiro trabalho que tivemos acho que foi umas coisas pro Natal, umas ofertas pros clientes. Disse-me para eu mostrar o orçamento, para aprovar o orçamento com a pessoa do Grupo Amorim que tratava dessas coisas. Onde ele tinha estado, que não era da Portucel e eu é óbvio que disse “Oh Sr. Dr., desculpe lá, mas porquê?” – “ah, porque é da minha confiança”. “Pois mas agora vou ter de ser eu, eu não vou mostrar isto a ninguém, ou o Sr. Dr. aprova e confia em mim ou eu não posso estar aqui, não é?”. Portanto eu sempre fui um bocado maluca, agora já não faço isso. Tenho vontade, mas já não faço isso

porque já não tenho aquela idade, e preciso do trabalho. Já não tenho 31 ou 37, já não posso.

Foram uns anos um bocadinho mais calmos nesse aspeto e em que se fez menos coisas dentro da Portucel, fez-se mais coisas de rotina. A rotina era sempre difícil, porque havia 8 fábricas e havia sempre coisas para fazer e coisas com os ambientalistas e não sei quê, mas o Jorge Armindo tinha uma visão mais de gestão e não era engenheiro não gostava tanto do mundo fabril, eu adoro fábricas.

O episódio mais sinistro que eu tive foi para a SOREFAME que era aquela empresa que fazia as carruagens dos comboios, que não sei se ainda se chama assim, acho que já não se chama assim, agora está integrado na ABB não sei bem, não sei como é que tá agora. Foi para aí em 96. Fui a uma entrevista, era para trabalhar com uma pessoa, um senhor alemão, um engenheiro alemão, não dependia diretamente do presidente, que era um tipo muito conhecido, acho que se chamava Manuel Norton, aí todo bem de Cascais, quando chegou à fase final, havia uma *short list* de duas pessoas, era eu e outra pessoa, um homem. Aliás, há sempre o problema dos homens e das mulheres. Eu sempre fui lutadora pelas mulheres e continuo a ser, e acho que as coisas estão piores, sobretudo numa empresa destas, das tecnologias, são muito más nesse aspeto. Mas voltando aí, eu vou à entrevista final com o presidente, vou conhecê-lo, ainda estou a ver o cenário lá na sala e a conversa correu mais ou menos. Não tive empatia, confesso que não tive empatia. Pareceu-me demasiado snob. E quando já estávamos no fim, o senhor pergunta-me, ele o presidente, pergunta-me muito atrapalhado “ah, a Cristina pensa ter filhos?” e eu disse que não pensava, eu não pensava, mas disse: “não faço ideia. Porquê?” Fiquei logo virada do avesso, foi logo. Eu já contei isto num jornal, uma vez dei uma entrevista para o Diário Económico

e falei nisto, “mas porquê?”; – “ah, porque nós gostávamos muito que pudesse assinar um papel em como não vai ter filhos”. E eu disse “olhe, ... lamento muito, mas não posso assinar, como imagina, porque sendo fértil e tendo vida ativa...”; - “mas é divorciada, não é?”; - “Sou, sou mas tenho um namorado mas de qualquer maneira a conversa acaba aqui porque só o facto de me ter perguntado isso já não dá para eu trabalhar consigo” e vim-me embora.

A empresa *head hunter* que me tinha contactado, ficou escandalizada, não é? Ficou em pânico porque isto não podia acontecer, mas aconteceu e se não tivesse acontecido comigo custava-me um bocadinho a acreditar, em 1996, e era uma pessoa muito bem vista aí nos gestores, julgo que já deve ter desaparecido da circulação, ainda bem, não é? Nunca mais soube nada dele. Esse foi um episódio engraçado.

Também tive uma hipótese de ir pra a CIMPOR e também escolheram, um homem, não é? E na CIMPOR também me queriam a mim, mas queriam que dependesse de um secretário-geral e não do presidente, e porque queriam uma pessoa que já tivesse a experiência da privatização, foi na altura, depois da privatização, queriam essa experiência porque depois também queriam entrar na privatização, mas tinha o problema de ser mulher. E eu disse “Pois... quer dizer, isso não há dúvida que sou” e a coisa foi que os gajos punham a pessoa a depender de um secretário-geral, que acho que era tipo mulherengo, e eu percebi aquilo nas entrevistas, e portanto, disse que não e acabaram por escolher um homem que não aguentou quando eles fizeram a privatização, que eu por acaso sei quem era, eu era da Portucel e ele era da CELBI, que era uma concorrente da Portucel na altura. Nesse período em que tive na Portucel tive uma experiência muito engraçada de comunicação que também foi muito enriquecedora.

A Portucel fazia parte de uma associação portuguesa que ainda existe que é a CELPA que é a associação da indústria papelreira, associação do sector, que por sua vez também tinha pessoas representadas da CEPI que era a associação europeia, Confederação Europeia da Indústria do Papel. E então, de 93 a 98, foram cerca de 6 anos, comecei a representar Portugal na CEPI no grupo da comunicação de lá, portanto ia uma vez por mês a Bruxelas, de mês e meio a mês e meio e estava no grupo. Foi giro, acabei por ficar aqueles anos todos e fazer um trabalho muito giro a nível internacional, inclusivamente fizemos um *site* europeu e eu acho que depois quando deixei de ir, quando saí da Portucel, já não fui substituída.

Mas foi giro, inclusivamente também os trouxe a Portugal e faziam-se reuniões giras. Foi uma experiência útil para a internacionalização de que agora tanto se fala, não é?

Mas pronto, em 1998, exatamente na altura do fim da Expo 98, apareceu um *headhunter* com uma proposta para uma empresa completamente diferente que era a *Ernst & Young*, que depois vim a saber que era consultora, e eu não sabia nada daquilo. Eu tinha a atracção da mudança e o horror à rotina e ao conquistado... E escolheram-me. Fui às entrevistas, escolheram-me e iam-me pagar imenso. E basicamente era completamente diferente. Naquela altura estava enfastiada na Portucel porque não havia assim um desafio daquelas coisas para dar cabo da pessoa como tenho agora aqui, não é? E então acabei por ir para a *Ernst & Young*.

Saí da Portucel. Toda a gente ao fim de 11 anos, quase 12, como é que ia sair da Portucel, já fazia parte da casa. Tinha imensas mordomias, o motorista do presidente ia-me comprar castanhas à esquina no Outono, tinha assim umas mordomias, não mudava pneus, não é?

Eu acho sempre que em relação a isto das mulheres, eu não sinto que tenha sido prejudicada por ser mulher, mas também não fui beneficiada. Quer dizer, não dormi com ninguém, não fui beneficiada e eu acho que pra isso corre sempre mal, acho que há coisas que se têm muito mais cedo sendo homem, uma dessas foi o carro na Portucel. Porque eles disseram “Ah... mas a Dr.<sup>a</sup> Cristina não tem o seu carrinho?”; - “Tenho, mas tenho direito a ter um daqui”. Mas havia menos discriminação mesmo assim do que existe numa empresa como esta agora. Agora há mais uma discriminação intelectual.

Mas voltando, acabei por ir para a *Ernst & Young*. O Jorge Armindo, CEO da Portucel, disse-me na altura que achava que não era adequado para mim, eu de facto não sabia a que é que ia, foi construir uma direcção de marketing e comunicação. Ah... e dependia de uma mulher. Era a primeira vez que dependia de uma mulher. Uma mulher horrível, diga-se de passagem, pode dizer isso, porque ela é horrível. A quem eu hei-de dar um murro. Ainda não dei, passaram estes anos todos, mas vou dar, e é com um anel neste dedo, pode ficar escrito, não faz mal que é para se ela ver isto, se ela algum dia ver isto, saber. Nunca mais a vi, mas vou-lhe dar um murro um dia.

Então fui trabalhar com a Teresa Cochito que era a pessoa que estava à frente da E&Y, que era uma mulher sinistra. Portanto ela escolheu-me e ao princípio foi tudo empatia. Acontece que em 99, houve uma mudança mundial da marca na *Ernst & Young*. Portanto, apanhei uma coisa muito gira também, tenho tido sorte com esta história das mudanças da marca. Houve uma reunião em Paris, com todos os diretores do mundo. A *Ernst & Young* tinha 80 mil pessoas no mundo e houve uma reunião em Julho de 99 em Paris de diretores de marketing de todo o mundo e aquilo foi uma coisa de alto nível porque era com jantares, eram três dias. Uma coisa fantástica,

muito gira a nova imagem, a nova marca. Havia *guidelines*, ao contrário do que havia na Portucel e o que há agora na Novabase, quer dizer havia *guidelines* internacionais, havia bases de conhecimentos e podia-se ler tudo. Quer dizer, já tudo tinha sido feito nos Estados Unidos, já tudo tinha sido feito noutros países, portanto era só aplicar a Portugal.

Só que eu não sabia de um pequeno detalhe, fazíamos algumas ações em Portugal. Só que a Teresa Cochito, a marca tinha ali as coisas, tinha assim um quadrado, um retângulo assim em cima das pastas, imagine. Em vez de ser isto, tinha sempre aqui uma espécie de como é que se chama, não é separador, identificador das várias páginas. Pronto, mas era um quadrado e a Teresa Cochito embirrava com quadrados e eu queria aplicar a marca, não é? Era diretora de marketing tinha que aplicar a marca e ela embirrava e eu não sabia que ela embirrava, não é?

Portanto eu comecei a ficar na lista negra porque eu queria aplicar a marca e ela “ah, mas eu não quero quadrados” mas eu “mas os layouts das coisas que vêm internacionais têm, tem que se ter quadrados, pronto” e aí começou a coisa a correr mal, que eu queria fazer coisas e não sei quê e aplicar a marca, e fiz algumas, publicidade e uma série de coisas. Tinha pouquíssimo que fazer, quer dizer aquilo de facto, sobretudo aquilo tinha consultoria, auditoria e fiscalidade e a parte da consultoria foi vendida à Cap Gemini em 2000. E ficou só a auditoria e fiscalidade, portanto aí eu comecei a ter muito menos coisas para fazer.

Aquilo ficou um bocado desinteressante e nessa altura eu percebi que essa vez correu mal do ponto de vista, ou seja, ao fim de uns meses percebi que aquilo não era o que eu gostava, não é? Só que tinha 41, 40, nessa altura tinha 39 anos. Achei que fiz mal. Só não fiz mal porque a Portucel na altura deixou de ter sede em Lisboa e foi tudo

para a fábrica de Setúbal onde há aquele cheiro da celulose que é horrível e que eu odeio.

Eu tive um namorado, tive quase a casar outra vez, e tive um namorado que era o diretor da fábrica de Setúbal, e eu acho que sinceramente, ele ter aquele cheiro impediu a nossa relação. Ainda hoje lamento, mas eu não consigo, não aguento aquele cheiro. Mas, por acaso ontem estava a ouvir uma conversa do Júlio Machado Vaz, sabe quem é? Aquele psicólogo, psiquiatra, era sobre o odor, sobre a questão das relações das pessoas e do odor e portanto isso para mim, se cheirar mal não consigo.

Percebi rapidamente que aquilo não interessava, que não ia conseguir aguentar, porque a senhora gritava por qualquer coisa, falava comigo aos gritos e eu tenho um problema, não admito que gritem comigo, nem pessoalmente, nem num contexto profissional. Também não grito com os outros e portanto aquilo começou a correr mal que eu dizia “Teresa se faz favor não grite que eu não admito.” E portanto a coisa começou a correr mal. Estava ali, ganhava bem, aquilo era em Entrecampos e eu moro no Campo Grande, podia ir a pé de casa.

Entrei num período em que pensava que tinha mesmo de sair de lá e tinha 41 anos, quando me apareceu também um *headhunter* a perguntar se queria ir a uma entrevista para uma empresa de tecnologias, que era a Novabase, da qual eu não sabia nada. Só sabia que o presidente era o Rogério Carapuça, que era um bocado dentolas, mas de resto não sabia nada, e pronto, e vim a uma entrevista, vim a uma entrevista em Abril de 2001 e acabei por ser escolhida.

Gostei do desafio, eles devem ter gostado de mim e comecei a trabalhar na Novabase.

Fez ontem 12 anos, 23 de Maio de 2001. Algumas pessoas da equipa ainda estão cá,

a Manuela que tá ali ao fundo de verde, a pessoa que agora tem os eventos, e a Marta que agora não está aqui, que é a nossa assessora de imprensa, que é uma miúda que está numa cadeira de rodas, que já cá estava. Outras pessoas que estavam já se foram embora. A equipa já mudou um bocado.

Comecei a trabalhar na Novabase que era uma coisa completamente diferente, ou seja, era tecnologias de informação e eu também não sabia nada, mas eles queriam fazer um bocadinho como eu tinha feito na Portucel, ou seja, era uma estrutura, como é agora aqui ainda, um bocado uma estrutura transversal, com um órgão transversal às estruturas da organização que desse apoio e que funcionasse quase como uma agência de comunicação cá dentro.

Na altura era muito institucional, muito corporativa e ao longo destes anos, destes 12 anos fomos transformando a equipa numa coisa mais virada para dar apoio ao negócio. E pronto, eu ontem tive a fazer um balanço, fiz um apanhado de fotografias e pus no Facebook. Um balanço destes 12 anos, já são bastantes, porque eu vendo bem, ultrapassei o tempo que tive na Portucel e eu vejo sempre a Portucel como o sítio em que eu estive mais tempo, não é?

Mas afinal agora já estive mais tempo aqui. É óbvio que quando uma pessoa chega a uma certa idade e está nestes lugares que são de grande desgaste, não sabe quanto tempo é que vai estar ainda... Portanto, posso amanhã já não estar. E isso angustia-me um bocado, mas isso tem também a ver com os tempos de hoje, mas pronto ficando aqui na Novabase, sendo sempre muito mais velha que eles, ou seja, quem me entrevistou na altura é o atual CEO, Luís Paulo Salvado. Eu tinha 41 e ele tinha para aí 32 ou 33 e o outro que me entrevistou que é o outro administrador cá tinha 31, eram umas crianças. Eram umas crianças e eu era mais velha, portanto a Novabase

tem uma média de idades muito baixa e cresceu brutalmente. Na altura eram 400 pessoas e agora somos quase 2500.

Na Novabase também aprendi imenso como é óbvio, era ao contrário da *Ernst & Young* e era mais parecida com a Portucel, embora o grau de exigência seja muito elevado, eu acho que é dos sítios que eu conheço mesmo de experiências de pessoas conhecidas e da minha experiência, mais exigente onde eu já trabalhei. E aqui era ao contrário da *Ernst & Young*, onde tudo estava feito lá de fora, não é? Com uma multinacional que têm tudo determinado e as pessoas cumprem.

Não, aqui o próprio logo, o antigo logo não tinha um manual de normas. Eu cheguei e também fiz uma série de coisas de que me orgulho, criei logo nesse ano uma newsletter eletrónica para os colaboradores. Que nunca falhou, sai ao dia 1 e ao dia 15 de cada mês, nunca falhou, fiz durante muitos anos, agora é outra pessoa da equipa que faz. Fizemos uma série de coisas, conseguimos fazer uma série de coisas, foi muito giro ver pessoas que estavam aqui na equipa crescer. A Marta que já era assessora de imprensa na altura mas era uma miúda. Ver as pessoas crescer e crescer com elas e ir transformando a equipa. Portanto as pessoas, que passaram pelas equipas, entra e sai, estes anos todos umas 16 pessoas que entraram e saíram, em períodos diferentes, temos tido sempre uma política de ter cá estagiários também. Pagos...pagos, e que os que são bons ficam. É difícil ter pessoas boas, é muito difícil, mas as mulheres são melhores. Não há dúvidas de que para esta área os currículos das mulheres são melhores.

Tive oportunidade, felizmente, consegui ao fim de alguns anos mudar a marca, a imagem toda. Isso foi em 2010, foi um trabalho incrível que começou em 2009. Também houve mudanças da pessoa de quem eu dependo, dependia do Luís Paulo

Salvado que hoje é o CEO, depois dependi do Rogério Carapuça que era CEO, até há 5 anos, 4 anos. Depois passei a depender não do CEO, que isso é que tá mal, e passei a depender de um administrador que é uma pessoa que não é desta área, mas tudo bem, não há de ser nada.

De qualquer maneira, em 2010 conseguimos fazer a mudança da marca que foi um trabalho que demorou 2 anos a preparar. Nós tínhamos um logo azul, uma coisa muito cinzenta. Não havia uma série de coisas e então fizemos o trabalho com uma empresa, que é a Albuquerque e isso também foi um desafio brutal, conseguir mudar e ainda estamos a continuar esse trabalho, não é? Portanto fizemos uma festa brutal de lançamento da marca. Foi um trabalho que me saiu do pêlo, saiu-me muito do pelo, apesar de termos metido aqui uma pessoa para ajudar nisso, essa pessoa não foi capaz, não se aguentou e saiu-me muito do pelo e eu já tinha...fiz 50 anos em 2010, não é? Eu nasci em 60. E isso foi nitidamente, quer dizer, tenho grandes marcas na minha atividade profissional que me marcaram.

Aqueles primeiros anos ainda irregulares, no marketing da Portucel Embalagem, a privatização da Portucel SGPS e depois a marca Novabase. A *Ernst & Young* foi um período menos bom, de facto, mas aqui gosto, gosto da equipa que tenho, apesar de ser um desgaste muito grande, as pessoas discutem muito, há muita democracia, tudo se pergunta muito. Há muitas discussões de *lobbies*. Há muita gente que quer este lugar. Toda a gente quer ter este lugar, toda a gente quer ser do marketing e comunicação.

Ao longo destes anos fiz parte da APCE em 90 e tal, há 20 anos. Agora estou outra vez lá nos órgãos sociais da APCE, Associação Portuguesa de Comunicação de Empresa, estive no início com os fundadores, o Dr. Vítor Baltazar que morreu este

ano, enquanto estava na Portucel, e depois estive afastada uns anos, e depois aqui consegui que a Novabase lá fosse sócia, depois fomos aproximando um bocadinho mais e isso também foi uma experiência importante.

Agora, o que é que eu concluo em termos de formação, ou seja, eu posso dizer que das áreas todas que nós temos aqui, temos todas mais ou menos, temos todas as áreas da comunicação, assessoria de imprensa, comunicação interna, comunicação externa, design, aqui dentro da equipa, apoio ao negócio, suporte ao negócio. Nós agora reorganizamos, temos uma estrutura muito mais virada pro negócio e mais pro marketing. Acho que é muito importante saber fazer, a única coisa que eu não sei fazer é programar o site, não é? Mas de resto sei fazer e aprendi por mim, no duro, não é? Agora eu não desprezo os conhecimentos teóricos, é óbvio que ao longo destes anos a pessoa vai lendo e vai-se formando e vai aprendendo. Agora acho que a experiência é fundamental.

Assusta-me um bocadinho o grau de ignorância das pessoas, das pessoas mais novas, destas gerações mais novas, sobretudo porque leem muito pouco. Eu tenho a teoria que as tecnologias trouxeram imensas coisas, mas não resolvem nem a pobreza, nem os males do mundo, nem a maldade das pessoas, nem a guerra, nem nada e acho que infelizmente vamos entrar numa guerra, numa guerra global, olhando para história, acho isso.

Também li a entrevista do Eduardo Lourenço no Público, portanto também estou influenciada por isso, mas basicamente acho que as pessoas, e eu por acaso aqui na equipa tenho algumas, é óbvio, senão, não estavam cá, tenho pessoas que eu acho que são boas. E tenho orgulho nas minhas pessoas, algumas melhores, outras piores e cada uma com as suas especificidades.

Temos pessoas que são do curso de Comunicação Social, nomeadamente da Nova, outras que são da vossa escola. Acho que as mais recentes, a malta muito mais nova, aquilo que falta, são capazes de saber imensas coisas de tecnologia, mas tem falta daquilo que eu chamo de cultura geral. Acho que há o problema da escrita, portanto aqui não pode ficar quem não souber escrever. O problema da escrita, dos erros, de uma série de coisas. Há sobretudo uma falta de paciência para amargar, aquilo que eu chamo amargar, que é isso que forma as pessoas, ou seja, eu até há 20 anos, até ir para diretora lá da imagem e comunicação da Portucel, foi o salto, não é? Eu era um mesmo como eles são aqui, lá do marketing da embalagem, picava cartão. Eu tinha o meu filho que não dormia de noite, mas entrava às 9h, não tinha carro. Eu só tive o primeiro carro já tinha filho e já tava a trabalhar, há que tempos. Não tive carro na faculdade, não tinha carro, ia de transportes. Não tinha carro, picava-se cartão e amargava-se, não é?

A pessoa tinha de amargar um bocado até conseguir ter um cargo de direção. Tinha-se muito respeito pelos mais velhos, pelas pessoas mais velhas. Pelos diretores, pelas pessoas e eu sinto que isso agora não acontece. Não estou a falar aqui da minha equipa, é óbvio, mas sinto que existe muito pouco, talvez por ser deste sector, ou seja, as pessoas nas áreas das tecnologias, há muito aquele fascínio dos jovens licenciados que são um máximo. Porque há de facto pessoas que são muito boas do ponto de vista das novas tecnologias e que são programadores e descobrem, são e não sabem de mais nada, portanto eu sou completamente defensora do Homem do Renascimento. Costumo dizer que sou defensora do Homem do Renascimento, ou seja, é ao contrário da especialização, é preciso haver especialização, mas como seres humanos acho execrável que as pessoas saibam fazer aquilo muito bem, mas

depois não saibam mais nada. Não sabem que há pobres à volta, não sabem que há pessoas com fome à volta, não sabem quem é Virgílio Ferreira, já nem vou falar, mas outros mais conhecidos. Não têm, não sabem nada de História, não sabem nada e isso preocupa-me em termos geracionais.

Acho que há uma grande superficialidade, acho que as pessoas são muito superficiais e as gerações, eu estou a falar disto, mas eu tenho um filho de 25 anos que eu não acho que seja assim. Acho um bocadinho desinteressado de algumas coisas, ou seja, acredita muito pouco, claro que já não acredita nos políticos, mas pronto, é meu filho e lê, sempre leu muito e é culto e portanto, tenho orgulho nisso e também trabalha numa área que também tem a ver um bocado com isto, como tem de ser. Acho a malta muito individualista sobretudo, pouco culta, individualista e superficial e isso vê-se no jornalismo que existe, “Ah, porque é estagiário e não ganha”.

Eu há uma coisa que eu aprendi na minha vida profissional e que digo aqui a toda a gente. É muito bom ter chefes exigentes, eu quando estava no marketing da Portucel Embalagem com o João Pinto e Castro, eu escrevia aquele boletim para os clientes que era impresso, ainda não havia o conceito de *newsletter*. Achava que tinha escrito aquilo tudo bem e ia ao pé dele para ele ver e ele dizia: “isto tá uma porcaria, não sei quê”, gritava, eu ia para a casa de banho e chorava e chorava, “mas eu não sou capaz de escrever de outra maneira”, e amargava mesmo, amargava, e escrevia outra vez, escrevia duas, três até ele dizer que estava bem, que usava os termos certos, que estava a linguagem certa, que se percebia.

Amarguei mesmo e não era uma coisa só uma vez, foram várias e eu tinha imenso medo, mas aprendi imenso. Uma vez dei uma entrevista para o “Oje” sobre as profissões e não sei quê... e “qual foi o seu chefe que aprendeu?” e eu disse “O João

Pinto e Castro”, e o Carapuça ficou todo chateado, viu aquilo e ele disse “então não era eu?” e eu “não, não era, não foi”. Porque é verdade, porque é com essas pessoas que a gente aprende. Por outro lado, eu defendo uma coisa e isso digo aqui a eles, as pessoas quando são boas profissionais, quando têm rigor, a comunicação que tem a ver com a edição de materiais, seja revistas digitais ou não, sejam bonecos ou seja letras, seja o que for, ilustrações, rigor no detalhe e a pessoa não é mais rigorosa no detalhe ou menos por ganhar mais ou menos ou por ganhar ou não. O rigor e o profissionalismo das pessoas desenha-se logo quando são novas. A pessoa pode é meter mais o pé na argola e fazer outras coisas, é óbvio que eu há 30 anos, eu não sabia fazer coisas como faço agora.

Por exemplo, a Manuela ali da minha equipa, quando eu vim para cá, já tinha as características que depois teve, de profissionalismo, de rigor, já tinha essas características. Eu vejo que muita gente agora só faz se ganhar não sei quê, e nós não tínhamos essa questão. É certo que as pessoas hoje também ganham muito mal e são muito exploradas, não é? Mas isso é global, é a todos os níveis. Isso é terrível, e eu enquanto puder aqui na equipa, apesar das áreas funcionais, nós somos uma área funcional da Novabase, não é? Não somos do negócio, portanto ganhamos muito menos, todos. Eu e os outros. É óbvio, que eu quando puder tento que as pessoas estejam bem, não é? Mas a exigência é muita, quer dizer, eu quando oiço semana das 40 horas, ninguém aqui trabalha 40 horas, isso é 8 horas por dia, nem pensar. Toda a gente trabalha, eu nunca, é muito raro o dia que trabalho menos de 10 horas e em casa à noite etc, mas eu acho que isso não deveria ser assim. De facto não deveria ser assim, mas também há uma mistura entre as coisas.

Agora do ponto-de-vista da comunicação, se eu sentir falta, por exemplo, durante muito tempo tinha o dilema de trabalhar, quer dizer, uma coisa é uma pessoa trabalhar uns tempos, outra coisa é começar a estar há 20 e tal anos a trabalhar numa área em que não se tem formação, não é? É giro porque na segunda-feira passada, dia 20 de Maio, fez 25 anos que surgiu um jornal que agora já não existe que era o Independente. Pus um post no Facebook sobre isso, e eu fui entrevistada pelo Independente logo nos primeiros números porque por acaso estava lá a trabalhar como jornalista uma rapariga que tinha estado na Cinevoz a estagiar comigo, ou seja, tinha dito que me conhecia, sobre pessoas que estavam a trabalhar em marketing, estavam a trabalhar em coisas em que não tinham formação. Porque eu era de História e estava a trabalhar em Marketing, não era comum. Agora já pode haver mais. Agora está-se a usar outra vez aquilo que nós chamamos, nós aqui na Novabase vamos fazer que é integrar outras, a Novabase agora na nossa visão, quando foi agora esta mudança de marca, queríamos integrar outras coisas, antropologias. Eu digo sempre: “eu já estou”... “ah mas és mulher”... ah... “não conta”.

Eu durante muitos anos tinha o dilema, passei alguns anos em que tinha alguma vergonha, vergonha não era. Tinha algum pudor, tinha alguma inibição, sentia-me um bocadinho diminuída por não ser de gestão. Não ter o curso de gestão, não ter o curso de comunicação e não sei que mais. Nos últimos, isto não foi há muito tempo, nos últimos 4, 5 anos perdi completamente isso. Eu durante muitos anos sentia sempre que os outros eram melhores por causa disso. Sentia-me, não é que não sentisse que não soubesse, mas tinha muito mais insegurança. Sabe que a idade, é péssima, não é boa pra nada, só é boa para esta segurança. É que eu durante muitos anos o facto de não ter uma formação na área, sobretudo na parte de marketing. Formação superior,

não é? E não ter aquelas componentes todas em matemática, porque aqui os orçamentos são terríveis, e nós temos tudo indexado aos orçamentos, tudo é com métricas numa empresa de tecnologias, não é? E eu tive de aprender a fazer essas coisas, matemática.

Portanto, amarguei muito, Até que houve aí há uns anos, que fez-se luz, repare, aí quase aos 50. Fez-se luz e percebi isto é tudo, isto não é assim, estes tipos não sabem mais. Fui-me comparando com outras empresas, a nível internacional, a Microsoft, e cheguei à conclusão “eh, pah, eles não sabem mais do que eu”. A sério. Isto pode parecer arrogância, pode parecer arrogância, mas cheguei a essa conclusão. E já não me sinto inibida, aliás quando eu vejo, às vezes, em reuniões aqui uns tipos, vem um gajo “muita” bom de fora que faz um grande esquema e não sei quê...eu já ok, tudo bem. Então vamos lá ao realmente, à entrega, ao *delivery*, quem é que faz e não faz. Porque já me posso orgulhar de ter feito coisas, ter entregue provas, coisas feitas, ações todos os dias.

Agora o que é que eu acho, acho que os cursos de comunicação e as coisas que andam aí, as pessoas não estão preparadas para o mundo empresarial. E é muito, muito, muito difícil, sobretudo o atual. De todos os sítios onde eu trabalhei, eu acho que nestas empresas novas, a Novabase tem 24 anos, mais nova que o meu filho, são empresas com muita gente nova e as pessoas não tão preparadas, não têm postura, não... não... não sabem ao que vêm. Há muitas coisas, mas isso se calhar tem que se aprender com a prática, ou seja, só com a prática é que realmente acaba por se aprender essas coisas.

Se calhar não há volta mesmo a dar e só caindo, levantando e fazendo, mas há muita arrogância. Eu acho que há muito pouca humildade e se calhar estou a generalizar

estupidamente, não é? Acho que as generalizações são sempre perigosas, mas eu sinto muito pouca humildade nesta malta mais nova, que é diferente de subserviência, quer dizer, eu como me considero uma pessoa que nunca fui subserviente, mas tinha sempre muito respeito por aquelas pessoas que eu achava velhas, mas que é óbvio que tinham 40 anos não é? Mas que já tinham experiência, eu lembro-me quando fui para a Cinevoz, nem abria a boca, porque quer dizer, eu era uma miúda de 25 anos, tinha feito 25, ou 26 e eles eram pessoas que trabalhavam em publicidade há muitos anos. Tinha um diretor criativo, eu não sei se ele está vivo, o diretor criativo que era o António Alfredo, bebia whisky logo de manhã, portanto, tinha uma sala brutal do tamanho deste nosso espaço todo, o qual tinha sido casado com a Lídia Franco. Sabe quem é? É uma atriz portuguesa, agora já é mais velhota. Ela agora até foi do júri de uma coisa que havia na RTP 1 que era o “Feitos ao bife” com a Catarina Furtado. Pronto, mas é uma atriz que era uma mulher lindíssima em nova. Tinha sido casado com ela, mas ele tinha um quadro dela a óleo, do tamanho destes vidros enormes com uns buracos.

Eu tinha pavor de ir ao António Alfredo... Eu não sabia fazer bem um briefing, eu se calhar fazia mal e portanto aquilo não corria bem. Ele tinha três buracos na tela. Então o que é que tinha sido. Ele tinha sido casado com a Lídia Franco e quando ela o deixou, imagino que fosse por causa dos copos, ele para não a matar a ela tinha dado três tiros ao quadro dela... aquilo era um óleo pintado por ele, aliás giríssimo, parecia uma coisa do Almada Negreiros, tinha dado três tiros no quadro para não lhe dar a ela. E tinha aquilo ali, tanto que toda a gente contava esta história e nós quando estávamos para entrar no gabinete do António Alfredo não era medo, era pânico... pânico, mas eu acho que todas essas coisas, eu não sei se aqui os miúdos têm tanto,

se calhar, os miúdos é dos vintes, quando vêm falar comigo, mas é assim, tudo isso, quer dizer, havia muito respeito pela obra feita. Eu acho que há menos respeito pela obra feita e acho que tudo, na situação atual, eu acho que os próprios governos atuais, nos últimos anos, não estamos a falar só deste, de todos, a classe política que se formou, esta malta que tem tado no poder, nas empresas, há muita pouca profundidade, há sempre exceções e há sempre casos, não é? Mas pronto, mas generalizando, tem passado na sociedade, pouca profundidade. Preocupa-me porquê? Porque estas pessoas que têm agora, eu imagino 10 anos mais novas que eu ou mesmo menos que tão com o poder, digamos assim, seja na política, nos governos ou nas empresas, já apanharam muito aquele caos que houve no ensino a seguir ao 25 de Abril e que ainda não parou de pouca profundidade nas matérias.

Agora é porque os meninos vão fazer exame e ficam cansados, porque dizem, nós não tínhamos esse problema, cansados, estudam mais. Passou-se do 8 para o 80 e portanto tudo é, as pessoas não se podem cansar, as pessoas não podem trabalhar muito, as pessoas eu tou a falar quando se tá a estudar. Portanto, há coisas que eu me lembro do meu filho estar na faculdade de Belas Artes, foi ele, não fui eu, mas foi ele estudar Belas Artes e a dizer que os professores não dizem quais são os livros, então... “mas tens tu que procurar”, ou seja, para mim a faculdade já era muito boa se ensinasse a estudar, se ensinasse a procurar, se ensinasse a entrevistar, se ensinasse a trabalhar.

Para mim Relações Públicas engloba uma série de coisas, ou seja, todas, nós aqui não temos uma área só que nós chamamos de Relações Públicas, a nossa área de eventos e relações públicas, chamamos *Action and Community* porque também englobamos ações, algumas ações de responsabilidade social, algumas coisas que

fazemos, alguns patrocínios, enfim, como alguma gestão. Portanto para mim, Relações Públicas englobam todos os contactos com os outros, seja imprensa, seja eventos, seja clientes, etc. que permitem uma aproximação entre a empresa e os outros. Para públicos diferentes, não é? Eventos podem ser Relações Públicas, assessoria de imprensa, nós cá não usamos tanto esse conceito, no Brasil eu sei que usam e os anglo-saxônico também usam. As coisas que se fazem, é óbvio quando se fazem uma série de coisas, patrocínios, etc. também se quer, quando se quer divulgar alguma coisa também se pode entrar nas Relações Públicas.

Depois há mesmo ações de Relações Públicas, que são uma ação de charme, não é? Pura e dura, mas cada vez fazem menos com a falta de budget, não é? Eu mando uma oferta porque um dia mais tarde, mando uma coisa muito gira para aquela pessoa, umas maçãs porque um dia mais tarde, não digo o que é, faço uma ação *teaser*, depois um dia mais tarde quero trabalhar com eles. Eu acho que isso já não resulta. A mim já não resulta. Houve uns desgraçados que me mandaram umas maçãs, eu comi as maçãs e nunca lhes respondi a nada. Não vou mudar de fornecedores só por causa disso, mas pronto, mas o mundo está muito mais calmo nessa matéria.

Estratégia para mim é a definição do caminho de uma empresa. Para mim a estratégia tem de ser definida pela gestão das empresas. É o caminho que a empresa vai seguir nos próximos anos face a uma situação. É diferente da tática, não é? Pronto é o caminho, é o posicionamento que a empresa vai ter face a uma determinada situação, não é? Portanto a Novabase agora a estratégia que definiu é internacionalizar-se de uma certa maneira. O nosso foco está neste momento em África. Pronto é uma estratégia agora para os próximos anos. Tática pode ser dar uma volta e passar pelo

Pólo Norte e depois é que descer, não é? Não sei se é isto, é que as teorias, quer dizer, já soube, já não acredito nas teorias.

## **Dr. João Luís**

Sou natural da Guarda, a cidade mais alta do país, e foi lá que estudei até ao meu 12º ano. Foi ali que tive o meu primeiro contacto com as Relações Públicas, no 9º ou no 10º ano, tive uma disciplina que se chamava mesmo Relações Públicas. Esse foi o meu primeiro contacto com as Relações Públicas e em que me explicaram no que consistia a atividade que na altura estava em pleno desenvolvimento em Portugal. Recordo-me perfeitamente desse primeiro professor que nos motivou imenso para essa área. Explicou-nos o que é que fazia um Relações Públicas, em que é que consistia a atividade de Relações Públicas, o que achei muito interessante porque gostava muito do contacto e relacionamento com outras pessoas. Revelou-nos como deveríamos interagir profissionalmente com outras pessoas de modo a beneficiar uma organização, o que na altura achei muito interessante.

Depois, segui sempre a área de humanidades. Quando cheguei ao 12º ano tive que decidir por uma área. Havia 3 possíveis, havia uma área mais ligada à geografia, que eu gostava imenso, outra ao direito, e uma área que na altura me pareceu mais fácil ligada às Relações Públicas. Na altura, tinha aberto no Instituto da Guarda o curso de Relações Públicas pela primeira vez e recordo que nesse verão fui forçado a tomar uma decisão. Acabei por me inscrever no curso de Relações Públicas mas, ao mesmo tempo, concorri também para Geografia e Direito. Fiquei colocado no Instituto da Guarda onde fiz 3 anos. Dali, fui parar à Universidade Fernando Pessoa onde completei a licenciatura. Foi nesses dois anos que percebi a verdadeira dimensão das Relações Públicas.

Após conclusão do curso, tive a possibilidade de fazer um estágio, que realizei num Centro de Produções Artísticas da Sonae que chamava-se “Douro” que era basicamente uma empresa de publicidade e comunicação, que julgo hoje já não existir, onde tive a oportunidade de trabalhar com um diretor que me transmitiu conhecimento na área. Fiz de “*account*” da empresa, fazia a ligação com os clientes, como estagiário e sempre acompanhado.

Entretanto tive uma outra oferta para ir trabalhar para um banco, como bancário. No entanto, sentia que tinha jeito para a área das Relações Públicas que aprendi a apreciar, mas na altura acabei por aceitar este lugar no banco. Custavam-me imenso aquelas funções, porque não era aquilo que queria fazer.

Tinha gostado da empresa anterior. Um dia, só para relatar um caso caricato, já ao fim de lá estar 2 ou 3 meses, uma das chefias dessa empresa, disse-me: “vamos visitar um dos nossos maiores clientes e tu vens comigo para aprenderes”. Eu fui, e quando chegámos à reunião frente ao cliente, ele cruzou a perna, e eu como aprendiz que era, também cruzei a perna, lembro-me perfeitamente de ter pensado que seria melhor cruzar também a perna, já não sabia o que fazer às pernas e aos braços, o melhor seria cruzar a perna também. Recordo que a reunião decorreu, e no final, um pouco aborrecido chamou-me e disse-me: “não voltas a vir para uma reunião destas com meias brancas, ele não ouviu nada do que eu disse, passou o tempo todo a olhar para as tuas meias”, nunca mais esquecerei este episódio. Hoje em dia entendo porque é que as meias pretas triunfaram no mundo dos negócios e de uma forma geral na sociedade, porque realmente a “meia de gesso” chamava muita atenção numa conversação, desviando a atenção do nosso interlocutor para o que era dito.

É esta imagem, em geral, que nós temos que trabalhar todos os dias, que vão constituindo a nossa personalidade e mesmo a nossa forma de trabalhar profissionalmente.

Acabei por sair do banco a meu pedido e passado pouco tempo tive a sorte de me candidatar e entrar para o MAI onde estive muito tempo a contrato, passei para os quadros e posteriormente assumi o lugar de chefe de divisão, na área das RP.

Gosto imenso desta instituição, gosto daquilo que se faz na área e gosto essencialmente do intercâmbio com os restantes serviços da AP, o que torna as Relações Públicas muito interessantes. Verifico que a forma como se trabalha no público é diferente da forma como se trabalhava no privado. Lembro-me perfeitamente de existirem reuniões onde se definia um planeamento estratégico e em que se definiam planos de comunicação, na AP para fazermos planos de comunicação é mais difícil, exatamente porque os planos de comunicação dependem dos governos e das direções que são substituídas frequentemente. Na administração pública, estamos muito dependentes da efemeridade das pessoas nos lugares que não se apercebem, de imediato, da necessidade de uma visão global de comunicação.

Considero que temos ótimos profissionais nesta área, os meus colegas de outros ministérios são ótimos profissionais. A eficácia do nosso resultado depende muito do modo como os nossos superiores entendem o nosso papel. Apesar de tudo, as coisas estão a melhorar. Hoje em dia, as pessoas têm uma noção mais clara da importância da comunicação. Na AP, só temos uma parte do mix da comunicação, não existe no dia-a-dia necessidade de publicidade, nem marketing, nem propaganda, resultando Relações Públicas mais flexíveis e polivalentes. Compreendo, pela especificidade da AP que não poderia ser de outra forma. Focam-se mais no relacionamento humano o

que torna mais provável a existência de falhas. No relacionamento com os media é notório, por vezes, espera-se uma determinada informação e depois há uma interpretação diferente daquela que se pretendia comunicar. Apesar de tudo, e como já referi, considero que as coisas estão a melhorar, nomeadamente, na última década no que se refere à valoração daquilo que é o papel das Relações Públicas na administração pública. Hoje em dia, compreende-se a importância da necessidade da existência de um gabinete de Relações Públicas, no entanto ainda há por vezes, uma grande confusão entre aquilo que é o papel dos Relações Públicas e qual deve ser o papel de um gabinete de comunicação e até mesmo de um gabinete de imprensa. A centralização num único gabinete apenas acarreta vantagens para a eficácia da comunicação na organização, porque tudo se resume a comunicação.

Quanto às leituras, atualmente o meu tipo de livros é bastante diferente dos que lia antigamente. Antigamente, lia-se mais autores generalistas como era o caso do Whitaker Penteadó e de outros que marcaram inicialmente a área das Relações Públicas. Hoje em dia, leio essencialmente livros que estão relacionados com comunicação estratégica e mais ainda ligados ao Protocolo de Estado e à imprensa em geral, assuntos que me interessam. Os do protocolo assumem especial relevância, pela essência do nosso trabalho, ligado à organização de eventos, ao cerimonial no estado. A área do protocolo de estado carece ainda de mais livros/informação sobre o assunto. Depois há o protocolo autárquico onde quase tudo o que existe são teses académicas. As pessoas que dominam esta área escrevem muito pouco sobre o assunto. Sobre comunicação em geral há muita gente a escrever, o que acaba por baralhar alguns conceitos. Faz falta uma entidade forte que representa este setor e

que de alguma forma possa assegurar a fronteira de cada área neste mix comunicativo.

As Relações Públicas para mim são o equilíbrio que os profissionais devem procurar entre a imagem e a identidade da instituição, quando se consegue esse equilíbrio entre a correta transmissão da identidade e da imagem da instituição temos umas RP de sucesso . Todas as ferramentas que estão no meio e que se utilizam para o efeito são fundamentais: desde a utilização dos boletins internos, das agendas informativas, dos *press release*, todas essas ferramentas são fundamentais no dia-a-dia para manter esse equilíbrio entre a identidade de uma empresa e a sua imagem. O que me preocupa no meu trabalho, quando organizo um evento ou uma cerimónia, é que corra tudo bem de modo a projetar uma boa imagem da minha instituição. As RP devem sempre estar ligadas ao topo da pirâmide da organização. Porque é do topo da pirâmide que são emanadas as normas orientadoras da minha ação.

A estratégia basicamente é o guião com que nós nos orientamos, a estratégia é definir o caminho, é indicar para onde temos que ir para alcançar o objetivo, basicamente é o guião, e é este plano estratégico que deverá responder sempre às questões básicas que se aprendem na universidade? O que queremos atingir, como queremos atingir, o porque queremos atingir..., portanto, devemos avaliar os caminhos definindo a estratégia, ou seja, planejar. Há 3 processos essenciais em qualquer serviço de Relações Públicas e para qualquer Relações Públicas. 1-o planeamento; 2-A execução/desenvolvimento( executar e desenvolver bem, com plena certeza do que está a fazer)3- A avaliação - Avaliar corretamente e com bom senso. Recordo que na minha formação na área eram frequentemente referenciados estes 3 processos, essência do trabalho do RP. As Relações Públicas são planejar, executar e avaliar a

forma como estamos atuar de acordo com a missão, a visão e os valores da nossa organização.

A flexibilidade que existem nas Relações Públicas pela componente humana que lhe é inerente difere-as do marketing e da publicidade, mais objetivos e menos flexíveis.

Essa é a sua mais-valia, o que a torna uma das áreas mais importantes da comunicação.

## **Dr.<sup>a</sup> Teresa Martins**

Sou a Teresa, a Teresa Martins, tenho 36 anos, nasci em Lisboa e os meus pais são ambos da Beira-Baixa. O meu sonho sempre foi ser professora, hoje trabalho no Ministério da Administração Interna nas Relações Públicas, precisamente na área de imprensa, mas o meu sonho sempre foi ser professora e em criança brincava com os coleguinhas da rua, e era ensinar-lhes o “bê à bá”. Gostava muito de ensinar e era muito curiosa, também na escola, pedia à minha mãe para me comprar livros muito antes de começarem as aulas porque gostava de ler os livros da escola antes de ir para as aulas, portanto já conhecia mais ou menos a matéria quando ia. Depois desviei-me do curso de professora quando no 9º ano tínhamos uma cadeira de jornalismo e aí, eu comecei a ver que eu gostava de escrever, de escrever aquelas historiazinhas, tinha os meus diários, gostava de fazer os meus diários, mas em jornalismo o meu professor disse que eu tinha muito jeito para escrever, e que se calhar devia em vez de professora, jornalismo. Ah, jornalismo, não me estava nada a ver, mas a verdade é que quando acabei o 12º ano e escolhi ir para a universidade disse “bem, se calhar o jornalismo até é capaz de ser uma boa”. E fui então para Setúbal, para o Politécnico, escolhi o ensino politécnico porque tinha uma vertente mais prática e tínhamos estágio ao longo dos vários anos, logo no primeiro ano de curso tínhamos logo um pequeno estágio de 15 dias, no 2º ano também, no último ano um mês, e isso foi uma das razões que me levou a optar pelo politécnico em vez de uma faculdade e gostei, gostei muito do curso. No nosso curso podíamos optar pela vertente Jornalismo, Relações Públicas ou Marketing no último ano, e eu enveredei pelo Jornalismo que aí está, gostava muito de escrever e então podia dar mais asas à

minha imaginação e então escolhi, vim pela vertente do Jornalismo. Depois, quando acabei, na altura, a licenciatura era bietápica, os primeiros três anos ficávamos com o bacharelato e depois se fizéssemos mais um ano e meio, ficávamos com a licenciatura. A ideia era ficar com o bacharelato e começar logo a trabalhar, pôr a mão na massa e então, surgiu a oportunidade de ficar a estagiar, a trabalhar em Setúbal, não como jornalista, mas como secretária de redação, recebia as notícias e ajudava a passar essas notícias para os colegas, o diretor do jornal na altura disse “ah, vai escrevendo, gostas de escrever sobre o quê?” e eu “oh gosto muito de cultura”, “então vai escrevendo, olha faz aqui uma brevezinha para a gente ver se tens jeito”. E então pronto, a secretária de redação tão rapidamente começou a fazer umas coisinhas e passei para jornalista, como estagiária e depois como obtive a carteira profissional mesmo lá nesse jornal, foi muito bom, uma oportunidade ótima. E então, portanto fiz os primeiros três anos, comecei logo a trabalhar e depois fui terminar então a licenciatura. Fiz o bacharelato, comecei a trabalhar no jornal em Setúbal, no jornal Sem Mais e depois fui acabar a licenciatura lá em Setúbal, ao mesmo tempo que estava já a trabalhar. Estive em Setúbal até 2002, por questões familiares porque a família e os amigos estavam em Lisboa e eu estava deslocada lá em Setúbal, vivia sozinha, queria voltar para Lisboa, e surgiu uma oportunidade como secretária administrativa numa empresa da área de informática, portanto nada a ver, mas com a oportunidade de conseguir ficar a colaborar com os jornais de Setúbal. Portanto eu escrevia artigos da área da cultura, que eram artigos de pesquisa sobre monumentos históricos da cidade, uma coisa que eu gostava muito, e então semanalmente eu colaborava à mesma com o jornal Sem Mais e com o Jornal da Região, e trabalhava já em Lisboa numa outra área e fazia assim uma perninha nos dois lados, que foi ótimo.

Depois, num percurso um bocadinho estranho surgiu a oportunidade de ir para a Marinha e eu pensei “bem, aí está uma boa oportunidade, vou para a Marinha, fico lá dois anos que o contrato mínimo é dois anos, fico a conhecer o meio e quando sair venho já com uma bagagem na área militar que pode ser que até me abra umas portas no jornalismo”. E lá vou eu para a Marinha, um zero portanto, não sabia nadar, recruta era para esquecer, e portanto tive que fazer recruta, tive que aprender a nadar, e acabei por gostar tanto ou tão pouco que em vez de 2 anos fiquei 6 anos, que foi o limite do contrato que os licenciados poderiam fazer. Portanto, fiz o tempo máximo, gostei imenso, aprendi muito, tinha a parte militar que não tem muito a ver com o meu perfil, mas tentei adaptar ao máximo, acho que fiz um bom trabalho. Recebi dois louvores, um do Secretário de Estado da Defesa e dos Antigos Combatentes e outro do Chefe do Estado-Maior da Armada. Quando saí, a ideia era voltar ao jornalismo de jornal, de imprensa escrita de que eu gostava muito, mas a conjuntura não era tão terrível como hoje, mas também já não era muito risonha. E portanto as oportunidades de voltar ao jornalismo não surgiram, currículos enviados para aqui e para acolá, onde queriam estagiários a ganhar ou não ganhar sequer e portanto não, não havia condições, já tinha outras despesas, tinha outras responsabilidades que não me permitiram voltar ao jornalismo. Enquanto militar ao sairmos ficávamos com acesso aos concursos da função pública apesar de não sermos considerados funcionários públicos, mas sim militares, mas tínhamos acesso aos concursos nas mesmas condições e, então concorri para vários, dezenas e dezenas de ministérios e outros organismos do estado, fiquei muitas vezes em segundo e em terceiro lugar que é daqueles lugares que os jogadores de futebol também não gostam, acabei por entrar para aqui para o Ministério da Administração Interna e vai fazer três anos. Estou na

área de imprensa, apesar de aqui no Gabinete de Relações Públicas, fazemos um pouco de tudo portanto, organizamos cerimónias protocolares, organizamos eventos desde exposições, participações em feiras, tudo isso, mas aqui a minha chefia direcionou-me mais para a área de imprensa e estou como coordenadora da área de imprensa, portanto prestamos todo o apoio aos gabinetes ministeriais e aos outros serviços do MAI, fazemos o serviço de *clipping*, fazemos também a análise de imprensa, temos um canal interno de televisão onde tenho a oportunidade agora de estar a produzir notícias, portanto estou muito feliz, estou muito realizada.

No que diz respeito às leituras, na juventude, eu lia os livros dos Cinco e dos Sete, das aventuras, lia também A Cidade e as Serras de Eça de Queirós, comecei a despertar muito para os nossos clássicos portugueses e gostava muito de Eça de Queirós, Júlio Dinis, Almeida Garrett, gostava muito dos clássicos. Mantenho a mesma paixão por Eça de Queirós, mas também por Gabriel García Márquez, Isabel Allende, Milan Kundera, um autor português recente, um jovem que gosto muito Valter Hugo Mãe que descobri há pouco tempo.

Quanto às Relações Públicas, para mim é uma multiplicidade de áreas desde a área de imprensa, desde o protocolo, a comunicação interna, tudo isso. A estratégia é planear e conseguir levar as coisas ao rumo que nós pretendemos. Para mim, a estratégia passa por prever e conseguir por o plano em marcha para levar as coisas aos nossos fins.

Na marinha, foi precisamente onde eu comecei com essa parte do protocolo, porque nos últimos dois anos estive mesmo no gabinete do chefe de estado-maior da armada na área do protocolo. Apoiávamos as cerimónias militares que se organizavam lá, e organizávamos muitos eventos internos, muitos almoços protocolares do senhor

almirante, reuniões de trabalho, assinaturas de protocolos, cerimónias de condecorações, tudo isso decorria lá no nosso gabinete, e nós é que organizamos ali e, portanto, aprendi trabalhando, porque não conhecia, não conhecia as patentes, não conhecia minimamente nada disso e fui aprendendo a trabalhar com a ajuda, nesse aspeto a Marinha e as Forças Armadas distinguem-se realmente pelo espírito de camaradagem. Pronto, já estive no jornal, já estive na outra empresa, aqui também há um excelente ambiente de trabalho, mas realmente a camaradagem é única nas Forças Armadas.

Uma coisa que, que infelizmente não se aplica muito cá fora que é o rigor, nós tínhamos as cerimónias protocoladas ao minuto, fazíamos um guião da cerimónia e tínhamos desde a entrada do almirante, ao primeiro discurso, ao segundo discurso, à entrega de condecoração, nós sabíamos precisamente que eram 15 minutos, eram 15 minutos, não eram 16 nem 17, porque a cerimónia começava à hora e terminava à hora programada. Portanto, havendo uma hierarquia muito rigorosa nas forças armadas, nós também sabemos precisamente onde devemos de sentar determinada pessoa, como a devemos colocar e também não há erro possível, não é? E nesse aspeto gostei muito da forma rigorosa com que se trabalhava lá. Acho que é um aspeto que nos ajuda no trabalho em todo o lado, mas que infelizmente não se aplica em todo o lado.

Quando eu entrei para a Marinha, era especificamente para um projeto que surgiu na altura que era o Dia da Defesa Nacional. E em que consistia esse Dia da Defesa Nacional? Antigamente o serviço militar era obrigatório para os jovens que faziam 18 anos, entretanto, uma lei recentemente estabelecida em 2001 criou o Dia da Defesa Nacional, deixa de ser obrigatório a ingressão nas forças armadas, já só vai quem

quer, como foi o meu caso, e passa a haver um Dia da Defesa Nacional, que nada mais é que um dia em que todos os jovens que completam 18 anos, inicialmente só rapazes, mas agora já alargado a raparigas também, são levadas a conhecer as forças armadas num dia que passam ou na marinha ou no exército ou na força aérea consoante seja mais perto da sua área de residência. Portanto, o meu trabalho, inicialmente, o projeto para o qual entrei foi mesmo para a criação desse Dia da Defesa Nacional e desenvolver todo o programa para esse Dia da Defesa. Então foi muito interessante, portanto o projeto piloto foi desenvolvido por mim e por mais colegas da força aérea e do exército, e delineamos conjuntamente com o Ministério da Defesa Nacional, o que é que se fazia nesse Dia da Defesa, desde apresentações das forças militares, desde uma palestra a explicar, o que é que as forças militares têm para oferecer para um jovem de 18 anos, quais são as condições de acesso, quais são os cursos que existem em cada uma das forças armadas, tudo isso. Portanto, isso foi o que eu fiz inicialmente. Depois o projeto entrou em marcha. Saí do projeto e fui colocada no Palácio do Alfeite com o Comandante Naval aí na parte mais protocolar, organizava também visitas protocolares que são coisas muito específicas das forças armadas, quando vem um navio de guerra estrangeiro atraca no nosso Porto, realizam-se visitas de cortesia, portanto, organizava toda essa visita, o comandante de um navio vinha cumprimentar o senhor almirante e explicar como tinha decorrido a viagem, apresentar alguma circunstância, organizava também visitas de entidades civis aos navios ou às unidades em terra que não passa pela cabeça das pessoas de fora, mas nós recebíamos centenas e centenas de pedidos, desde escola, colégios, grupos de reformados, tudo isso, portanto estabelecia contactos com as várias entidades, e organizava essas visitas, por vezes, acompanhava também, aos nossos

submarinos, as visitas aos navios, tinha essa parte também e depois, tinha a organização então de cerimónias de condecoração e tudo isso. Depois passei, ainda pelo Centro de Recrutamento da Armada, portanto aí tive algum tempo, não muito tempo, penso que 6 meses. Aí um grupo de militares ia fazer palestras nas escolas, apresentar a marinha nas escolas, tentar atrair jovens para as forças armadas, aí desenvolvi um pequeno questionário para os jovens dizerem o que é que acharam da própria apresentação, se achavam útil, se ficaram esclarecidos, se não ficaram, também para termos um feedback, porque nós íamos fazer as apresentações e por vezes, também não se percebia bem que percepção é que os jovens tinham., alguns acabavam por se candidatar ou não, mas nem sabíamos se tinham vindo daquela forma ou não, desenvolvi um outro questionário, para os jovens responderem quando ingressavam na Marinha, de que forma é que tinham tido acesso à informação sobre a Marinha, porque é que estavam a concorrer, quais eram as expectativas, também para percebermos um bocadinho, o lado de fora e tentar gerir melhor os nossos recursos, tentar direccionar também os nossos meios de uma forma mais eficiente, tentar perceber que, às vezes, isto de apanhar do ar, de como é que as coisas acontecem, não é o suficiente. Depois fui para o Gabinete do Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada, para o gabinete de protocolo, de organização dos eventos, nós fazíamos desde convites, envio de convites, organização da cerimónia como digo, do guião, nós aqui fazíamos de tudo, desde, em termos de refeição, fazíamos planos de mesa, marcadores, portanto era tudo feito internamente, não havia nenhuma empresa de *outsourcing* para prestar esse apoio, na própria área de imprensa, também os comunicados eram feitos internamente, os contactos com os jornalistas eram também

providenciados por nós, não havia intermediário de nenhuma empresa, era tudo interno, feito por nós, com o *know-how* que tínhamos e que tentávamos melhorar.

Hoje ainda se mantém assim. Cada vez as pessoas que entram nas Forças Armadas também têm mais experiência e vêm com outra formação, porque antigamente, a Marinha, quer dizer, vivia dos oficiais de carreira que entravam com 18 anos e se formavam lá dentro, e portanto era uma carreira eminentemente militar, com um currículo quase, não diria 100% mas quase 100% militar, e depois tinham os jovens que iam prestar serviço militar, mas que também iam por pouco tempo, 1 ou 2 anos e saíam. Agora a circunstância é diferente, havendo um contrato, entram licenciados em áreas muito diferentes e trazem um *know-how* para a Marinha que permite também que a Marinha já desenvolva muitas outras coisas que não desenvolvia até à data, e as pessoas que lá estão, sendo de uma carreira militar que também acabam por aprender muito com os jovens licenciados que entram, seja para prestar os dois anos, os três, os quatro, os cinco ou os seis, que também deixam muito, nós temos desde a área de psicologia, eu falo ainda no presente porque de facto a pessoa não se consegue desligar, uma vez militar acaba por ser militar para sempre, portanto nós temos desde Psicologia, a Recursos Humanos, Comunicação Social, Relações Públicas, é um manancial já de oficiais formados por universidades, alguns deles que conseguiram entrar para os quadros permanentes, porque existe também um pequeno número de vagas para permanecer depois nas forças armadas, e portanto, que ajudam a alargar ali o leque de saber da Marinha e que fazem também com que tenham um trabalho cada vez mais profissional, pronto com pessoas formadas nas áreas, noutras áreas, agora não, já há mesmo militares formados nessas áreas portanto também o profissionalismo nessas áreas é maior.

Agora consigo aplicar aqui, portanto não foi, não foi o que tivesse aprendido na faculdade, mas sim o que aprendi no local de trabalho, porque na faculdade fiquei muito cingida a Jornalismo, porque foi a minha especialização e depois a área de Relações Públicas, protocolo, organização de eventos, tudo isso, porque o que tive na escola foram ateliês, foram coisas muito ligeiras e depois foi o *know-how* do local de trabalho, aprender fazendo. Depois, claro, fiz cursos de protocolo, participei em jornadas, colóquios, tudo isso, tentei também fazer alguma formação que me permitisse estar um bocadinho mais à vontade, mas sem dúvida que é o aprender fazendo que traz aqui uma mais-valia.

Agora como coordenadora da área de imprensa estou mais ligada à área de imprensa, mas a nossa chefia procura mesmo as pessoas independentemente de estarem ligadas mais a uma área que façam também um bocadinho das outras e portanto nós vamos também fazendo, fazendo um bocadinho de cada coisa. Ainda tivemos a semana passada um evento, uma reunião com uma comitiva turca que veio cá assistir umas apresentações sobre o que é o Ministério da Administração Interna, e portanto fui eu que tive a acompanhar essa comitiva e a organizar e preparar a reunião, portanto vamos fazendo um bocadinho de tudo.

**Dr<sup>a</sup> Olga Moreira**

Eu sou alfacinha, alfacinha com 52 anos e tive o meu primeiro contacto com as Relações Públicas em 1980, foi quando comecei a estudar no Instituto de Novas Profissões, muito diferente do que é atualmente ou daquilo que vim encontrar agora em 2008, quando fui fazer o mestrado, escolas diferentes, as coisas evoluíram. Em 80 eu já era funcionária pública, mas não trabalhava na área das Relações Públicas. Comecei nessa área ou aquilo que a Administração Interna Pública considera Relações Públicas em 1990. Antes disso, estagiei na Mobil, no Gabinete de Relações Públicas, quer na área de Relações Públicas, quer mais tarde na área de Publicidade. O curso assim nos exigia, termos dois estágios, um na área de Relações Públicas e outro na área de Publicidade para terminarmos. A experiência na Mobil foi muito interessante, principalmente porque me dava uma ideia diferente daquilo que se fazia ou que eu via fazer na Administração Pública sem lá estar. Em 90 passei para a área das Relações Públicas, corri diversos ministérios, diferentes, todos eles são diferentes, têm formas de estar diferentes, têm identidades diferentes, comunicam de forma diferente, mas todos eles consideram que as Relações Públicas são uma cara bem-disposta, um sorriso, croquetes e um chazinho. A verdade é esta! E ao longo dos anos, não mudou muito e eu estou aqui a falar da experiência no Ministério da Economia, no Ministério da Justiça, no Ministério das Finanças, e agora no Ministério da Administração Pública Interna. Tendo passado também por uma Câmara Municipal. Esse foi, talvez, o maior desafio e onde considerei que se fazia mais, se olhava para as Relações Públicas mais a sério. Mas também estive numa câmara especial, estive na câmara de Sintra e, como tal, tínhamos outras responsabilidades que câmaras

mais pequenas no país não têm e que muitas vezes, nem sequer têm no seu organograma um Departamento de Relações Públicas ou uma divisão ou um gabinete. Nas secretarias-gerais, nos ministérios, aquilo que eu noto e continuo a verificar é que as Relações Públicas são a receção dos visitantes e toda uma área protocolar, desde a organização do evento até à parte própria do protocolo que para mim está fora das Relações Públicas e que não são Relações Públicas. Comunicação interna não se faz na maior parte dos sítios, só há dois organismos, só há duas secretarias-gerais neste momento que têm na sua lei orgânica a competência das relações, da comunicação interna na área das Relações Públicas, neste ministério onde estou, neste momento a comunicação interna está na área de modernização, nós não temos nada disso. Pronto, aquilo que eu essencialmente faço é protocolo. Não tem a ver com Relações Públicas. Nós não temos uma *newsletter*, pelo menos aqui nesta área, não, a organização dos eventos, depois, de concluídos não se mede, não se vai aferir se realmente, atingiram o objetivo ou não, faz-se simplesmente. Em termos do que se considera Relações Públicas é um vazio muito grande, temos cá um deserto. Resume-se a isto que foi dito, porque ou são reuniões ou são assinaturas de protocolos, ou são exposições, presença numa feira que depois nada, nada interessa saber como correu, o que é que nos questionaram, quantas pessoas tivemos, o dinheiro que aplicámos foi bem aplicado, o que é que vamos retirar daí, isso não interessa, o que interessa é a presença institucional, única e simplesmente.

Eu segui Letras, a ideia inicial era seguir Direito, depois comecei a trabalhar em 79, e aí tirar Direito à noite seria complicado, eu considerava que seria complicado, e na panóplia de cursos que existiam, eu disse porque não tentar apostar em algo que é relativamente recente e desconhecido em Portugal que são as Relações Públicas. De

alguma forma, era tentar que se eu pela via do Direito ia, ou pensava que ia tentar dar um rumo e organizar o que estivesse mal na sociedade, pela área das Relações Públicas eu poderia tentar que dentro de uma empresa onde eu trabalhasse, porque nunca pensei ficar no estado, tentar que as coisas corressem melhor a nível das relações dentro da própria empresa e eu sempre pensei que seria empregada bancária, porque o meu pai, os meus avós, eram empregados bancários e havia uma tradição de família, quando se tem alguém empregado bancário, chega a altura do filho ir estudar, acaba o curso, pergunta-se na instituição “o meu filho acabou, tirou este curso, o que é que acha?”. Eu sempre achei que ia fazer Relações Públicas financeiras. Enganei-me redondamente. Não fiz, não fiz nem Relações Públicas financeiras, gostava muito de ter conseguido trabalhar na área da comunicação interna, não consegui. Mas como ainda tenho alguns anos à frente pode ser, quer dizer, pelo menos mais 15 ou 16, pode ser que ainda consiga, e que se olhe para a comunicação interna e que se olhe para as Relações Públicas dentro da Administração Pública de forma diferente. E que se dê o valor e que se perceba a real necessidade das Relações Públicas. Elas são importantes, e no momento em que nós estamos, tão controverso, que as pessoas estão tão desmotivadas, estão tão zangadas, que ninguém lhes explica porque é que as coisas estão a acontecer, a verdade é esta, não se explica, e eu acho que este governo tem uma política péssima de comunicação, não consegue comunicar, eles ainda não, enquanto que o anterior comunicava e comunicava muito, às vezes demais, porque era muita informação, era muita comunicação que se fazia, este não informa nem comunica, é que nem uma coisa nem outra, e portanto, eles ainda não perceberam ou não querem perceber, mas penso que ajudaria muito, que as pessoas que estão do outro lado da barreira dos

acontecimentos conseguissem entender melhor, podia-lhes custar na mesma, mas podiam olhar para o que lhes está a acontecer de forma diferente se os organismos tivessem alguém desta área que soubesse e pudesse, não é tanto o saber, é o poder, é darem-lhe oportunidade, que primeiro têm que confiar na pessoa, não quer dizer que se consiga politicamente, mas pode haver uma confiança pessoal, tem que se confiar na pessoa que está a exercer a função e depois passar-lhe os elementos certos para a comunicação ser realizada e isso não se faz, nem a nível de direções gerais, nem a nível de secretaria geral e, temos uma outra questão que a nível de gabinetes ministeriais que é de onde sai, ou de onde deveria sair, segundo a legislação, toda a informação, e de onde deve ser feita a comunicação, as pessoas que lá estão, os assessores de imprensa não são pessoas da área das Relações Públicas. Continua-se a considerar que o mais importante é ter alguém que já trabalhou num jornal ou numa rádio e que tem alguns contactos, portanto mais facilmente chega e consegue colocar um *press* no ar ou consegue que um jornal edite em vez de ter alguém da área de Relações Públicas, têm muitas pessoas da área de Jornalismo e a filosofia, é diferente, a forma de estar, de comunicar, é diferente. Mas eu tenho esperança que isto dê a volta um dia e que nós nos possamos afirmar como Relações Públicas, e que possamos trabalhar, e se comecem a fazer, tudo bem a parte dos eventos, mas com cabeça, tronco e membros e se perceba realmente o que é que é importante e onde é que é importante estar e porquê e no final, nas exposições, que se comece a editar e fazer publicações que sejam informativas e não porque tem que se fazer qualquer coisa, por exemplo, os anuários que as secretarias-gerais publicam quase todas, teoricamente no princípio do ano, não são bem assim, não transmitem uma informação muito correta, porque primeiro não sai no princípio do ano, nós estamos

em meados do ano e muitos dos anuários de 2013 ainda não saíram, depois continua a ser em papel e se calhar o importante era que tivessem, fossem desenhados dentro do próprio organismo para poderem estar num *site*, nos próprios *sites* dos organismos e, à medida que se vão modificando, que se proceda a alterações que existem, mudanças nas pessoas que estão nos lugares, seja atualizado automaticamente, se ele estiver no ar, é muito fácil de o fazer, se estiver impresso, só no ano seguinte é que é atualizado. E portanto, acaba por ser mais um documento que existe, mais um livro, mas sem grande utilidade, porque ultimamente as pessoas rodam muito nos lugares, nós vamos consultar, a pessoa não é a mesma, o telefone não é o mesmo, o *e-mail* não é o mesmo. Portanto, nem este simples instrumento, um anuário, ultimamente se tem conseguido fazer corretamente, e não se consegue, e por outro lado também não é direcionado para quem precisa, para onde ele é realmente útil, e continua-se muito agarrado ao papel. Não se tira, o devido proveito das novas tecnologias e realmente, foi uma diferença muito grande, e há e existe, e eu reconheço, desde que comecei a trabalhar até agora vão 34 anos, e muita coisa mudou, mas nós podíamos, estar a aproveitar mesmo, mesmo na área da comunicação interna, nós podíamos fazer muita coisa que não fazemos porque os *sites* têm que estar mais ou menos atualizados, depois a intranet está muitas vezes muito desatualizada, o que demonstra que o interesse em ter funcionários bem informados e motivados é muito pequeno. Porque nós, não é nas intranets dos ministérios, que nós vamos buscar informação relativa ao próprio ministério. Quando começamos nesta linha de não nos importarmos com os nossos e portanto é o *show off*, é aquilo que os outros pensam lá fora, estamos mal, não estamos a ir na linha certa. Mas as empresas demoraram tempo a perceber, hoje em dia, já se nota alguma

preocupação e já não é só realmente o chá e uma cara bonita, é algo mais, já se fazem várias coisas, aliás vê-se porque elas têm, começam a ter programas de responsabilidade social e se calhar isso, se calhar está um pouco também ligado com o que os outros pensam de nós, porque está muito em moda a responsabilidade social, mas é qualquer coisa, é um passo. E, na Administração Pública ainda não se chegou bem aí, continuamos a deixar as luzes acesas, continuamos a não reciclar, continuamos a não ter sítios próprios para colocar os *toners*, ainda é um bocadinho assim, um caminho longo, ainda há alguns quilómetros a fazer até as pessoas começarem a perceber as coisas.

Quanto às leituras, eu lia muito. Lia muito, lia muito aquilo que não se lia na altura, lia muito Eça de Queirós, lia muito Alexandre Herculano, mas também lia muito a biblioteca das raparigas, os romances cor-de-rosa que existiam que eram do tempo da minha mãe. Mas gostava, gostei muito, li muito, muito, Eça li muito e li muito Fernando Pessoa. Eram dois autores de quem gostei muito, gostei e ainda hoje me fascinam. O Eça porque está sempre atual, o Pessoa pela diversidade de pessoas que ele encerrava e que se calhar ainda encerra porque, se calhar ainda não descobrimos todas, mas sempre gostei muito da área de Letras.

Fiz a escola primária, fiz o ciclo, fiz o liceu e do liceu saltei para as Relações Públicas. Não andei perdida porque se não podia ir para, ou eu considerava que não podia ir para Direito, não conseguia tirar como deve ser Direito à noite, então vamos apostar em algo diferente, novo! Enquanto o Direito era velho, uma coisa nova. E gostei e apostei. Não sei se fiz mal, mas apostei e cá estou. Pelo menos acho, considero que não foi assim muito mal, porque se ao fim destes anos todos ainda fui mais, ainda fui afunilar mais, a minha área de formação é porque eu não considerei que fosse mal.

Acho que é importante só. Temos que dar tempo ao tempo para que todos considerem que é importante.

O meu grande conhecimento são as Relações Públicas na administração pública, não é? As Relações Públicas são uma tentativa de gerar consensos e eles só se podem gerar a partir do momento em que se informa e que se comunica e que se tentam criar pontos, quer a nível interno, quer a nível externo.

Não há muito a dizer durante 34 anos, porque nós, na área das Relações Públicas da Administração Pública, o papel que temos mesmo quando se está em lugares de chefia ou de coordenação é praticamente o de mero executor. Nós estamos para obedecer àquilo que nos dizem que é para fazer. Portanto, nós podemos escrever artigos, podemos editar, podemos ter relações com os media, mas acabou. Se avançarmos e dissermos “olhe, tenho aqui um projeto, tenho aqui um plano... tenho aqui um plano...”, ninguém aceita o plano, nem ninguém quer olhar para o plano porque está-se a perder muito tempo. “Mas para que é que é isto? Não é necessário”, porque as coisas são feitas avulso. “Olha agora é preciso é escrever qualquer coisita. Escreve aí num papelito, uma coisa qualquer, 15 linhas.” Não é mais do que isto, portanto, não há, não há que dizer muito.

A minha atividade, não é Relações Públicas, a minha atividade é essencialmente, a parte protocolar. Portanto é o contacto com os organismos, porque nós somos um organismo que presta serviços a outros organismos do ministério na área do protocolo e como tal, nós somos contactados pelos outros organismos, que nos dizem no ar, o que é que precisam para determinado evento. Às vezes, a doze horas do evento, ainda não temos uma lista de convidados correta, uma lista de participantes, não sabemos muito bem. E é assim que nós funcionamos. Trabalhamos com muito pouco

planeamento, com muito pouca organização, porque não nos deixam ser planeados e organizados, porque nos pedem, pedem-nos para ontem, e não nos dão os elementos. Muitas vezes, assinam-se protocolos com outras entidades e nós não conhecemos o protocolo a não ser 15 minutos antes, quando nos dão para imprimir. Ora, nós não podemos dirigir uma cerimónia sem sabermos minimamente o que é que se irá passar, “quais são os teores do protocolo? Qual o teor do protocolo que vai ser assinado? Quem são as pessoas que vão assinar? Porque é que aquilo nasceu? Onde é que está a história?” Nada. E isso é informação a mais para uma área de Relações Públicas. Essa informação está nos gabinetes e de lá não deve sair. Portanto, se logo a seguir à assinatura do protocolo, nos pedirem para elaborarmos um pequeno *press*, não há matéria. Não podemos fazê-lo 5 ou 10 minutos depois, porque primeiro ainda temos que ir pesquisar o que é que foi assinado, não é? Em vez de termos pesquisado, de termos feito a pesquisa de, sobre o que é que vai ser assinado, não é? Não, nós vamos pesquisar sobre o que é que foi assinado. Portanto trabalhamos aqui um bocadinho ao contrário.

Nos eventos o processo costuma iniciar-se com um *e-mail* do organismo que pretende realizar o evento, ou que é o protagonista, para o chefe da divisão de informação e relações públicas e a partir daí ele é distribuído a uma das pessoas da divisão e vão-se estabelecendo contactos entre com quem ficou com a organização do evento e a direção geral que o promove porque, nunca nos chega por exemplo, uma lista de convidados. De modo geral, eu pelo menos apresento uma eventual lista de convidados, se calhar mais ampla do que aquilo que deveria ser, mas como não tenho muitos dados sobre aquilo que se vai passar prefiro alargar o universo e depois ser o

próprio organismo a cortar e dizer estes não, não são bem aquele público a quem se destinam.

Quanto às leituras, tenho muito pouco tempo para leituras, muito pouco. Neste momento estou a ler Alexandre O'Neil, mas tenho muito pouco tempo. Leio temas da área das Relações Públicas ou leio poesia.

Se pensarmos em estratégia, a estratégia é aquilo que nós não temos, nem nos organismos, nem no país, nós não temos propriamente uma estratégia. Andamos à deriva, andamos à deriva. E ninguém nos vai, ninguém nos pede estratégias, pois não se querem comprometer com uma linha e um rumo, pode ser muito mau. Não vamos planear, não vamos organizar, não vamos criar um plano, não vamos defender valores, não vamos dizer quais são, que valores é que existem, por quais é que nós nos vamos pautar, é neste sentido que vamos ter que trabalhar. Portanto, se não vamos fazer nada disto não vamos ter nenhuma estratégia.

**Dr.<sup>a</sup> Susana Carvalho**

Eu sou açoriana, eu sou do meio do Atlântico. Eu nasci nos Açores, na Praia da Victória. O meu pai é militar e como é militar foi fazer uma comissão de serviços para lá, depois acabaram por ser três comissões de serviço. Eu nasci nos Açores, no meio do Atlântico e depois fui viver pra Angola. Eu tive seis anos nos Açores e quatro anos em Angola, depois é que vim para Portugal, portanto, eu costumo dizer que eu tenho por princípio horizontes muito grandes, eu nasci no meio do Atlântico, portanto até onde a vista alcança e depois África é África, embora em África eu tenha vivido em Luanda era uma cidade, mas ainda assim era uma cidade que na década 70 era completamente diferente da realidade aqui em Portugal, porque, pra já, eu não sei se era o calor, se eram as pessoas que ao irem pra Ultramar, como nós chamávamos, para as colónias, tinham elas próprias já uma forma de estar, de crescer, de querer ver mais, de querer mais oportunidades, de querer mais, fazer coisas diferentes e portanto, isso já as marcava como pessoas diferentes, mas de facto eu lembro muito bem que em Luanda havia muito esta vontade de sair, as pessoas saíam, as avenidas eram muito grandes, muito espaçosas, depois viemos para Portugal.

Em Portugal eu vim viver pra uma aldeia e, portanto, foi assim uma coisa um bocadinho estranha. Pra já, porque era tudo diferente, a terra não era vermelha, pra mim terra era vermelha, a cor da terra, no meu imaginário de criança, era vermelha, porque foi assim que eu aprendi. Depois eu lembro que uma vez tive na escola, porque eu acabei de fazer a primária cá em Portugal, e eu lembro que uma vez a professora fez uma aula didática sobre a questão do racismo, da xenofobia e tal, e eu lembro muito bem de ter chegado a casa e ter dito a minha mãe, eu não percebia, eu

não percebia o que era isso, racismo, o que é racismo? E minha mãe voltou a explicar o que a professora tinha explicado, “é a distinção das pessoas pela cor da pele”, mas eu não percebo, distinção pela cor da pele, mas isso é o quê? Quer dizer...porque os meus amigos, os meus primeiros amiguinhos eram pretos e quer dizer, pra mim era normal, eram pretos e eu dizia assim, “Ah, pois o Bruno”, “Qual? O preto ou o branco?”, “Não, o preto”, porque eram dois, então um era branco e o outro era preto. E a gente dizia, “Qual? O preto ou o branco?”, “Não, o preto”. Eu ainda hoje tenho muita dificuldade em dizer preto é feio, é racista, desculpa, era assim, eu tinha os meus amigos, os Brunos, era o preto e o branco, e eles eram, eu sou o preto e o outro é o branco. Senti muito, senti muito, gente muito, muito fechada, depois foi muito complicado porque nós viemos na altura dos retornados e eu lembro perfeitamente na altura eu dizia assim “eu não sou retornada”, o meu pai era militar, acabou a comissão e era de facto, meu pai tinha acabado a comissão de serviço, porque os retornados sofreram horrores quando vieram para Portugal. Horrores, discriminação muito grande, muito grande, muito grande e nas aldeias isso notava-se mais.

Fui crescendo, cresci na vida, depois andei num colégio até o nono ano, e depois fui para o Liceu de Leiria, fiz o décimo, décimo primeiro, décimo segundo, ao contrário do meu irmão – que sempre foi um rapaz que sabia o que queria ser, portanto, queria ser piloto aviador desde que nasceu, era piloto aviador, piloto aviador, piloto aviador, e depois, coitado, chumbou nos exames médicos e foi uma desgraça, fez uma travessia do deserto muito grande – ah, eu não fazia a mais pálida ideia. A única coisa que eu sabia, quando terminei o nono ano, é que tudo menos qualquer coisa que metesse matemática, pronto, isso é que eu não queria. É de tal maneira, que eu de um ano pra outro, eu arrumava os caixotes com os cadernos em baixo e depois os livros, porque

podia vir sempre a utilizar os livros, no nono ano eu arrumei o caixote com cadernos e livros de matemática e depois o resto dos cadernos e o resto dos livros. Tudo, não importava o que fosse, humanidades, ciências sociais, o que fosse, desde que não tivesse matemática estava bem. No décimo primeiro ano, eu resolvi que queria fazer carreira diplomática, então, comecei a trabalhar para a entrada, na altura era no ISCSP em Lisboa, a entrada para Relações Internacionais, que era o curso enfim que dava mais acesso, teoricamente, porque Direito também, mas as Relações Internacionais era uma média alta de entrada. Comecei a trabalhar muito, muito para tirar uma boa média e quando cheguei ao décimo segundo ano, o Liceu tinha um (ainda hoje tem), um gabinete de psicologia, de apoio, orientação vocacional, e tal; e os alunos que fossem lá para fazer os testes vocacionais e assim tinham dispensa as aulas. Eu não tinha qualquer tipo de problema de vocação, porque eu já sabia, 'tava muito claro na minha cabeça, eu ia fazer Relações Internacionais, ia para carreira diplomática, mas como tinha dispensa as aulas eu fui, pronto, e *assim cheia de dúvidas*, fui. E de facto, fiz os teste e tal, e a psicóloga disse, *“não, de facto, o perfil, tudo que seja área da comunicação, jornalismo”*, porque eu trabalhei muito em jornalismo, aliás trabalhei na rádio em Leiria, trabalhei na delegação do Comércio do Porto em Leiria, Comércio do Porto era um jornal antigo que tinha uma delegação em Leiria. Trabalhei na fundação do jornal de Leiria, então tive muito ligada ao jornalismo e eu penso que foi exatamente porque eu tive muito ligada ao jornalismo que, embora eu tenha pensado em seguir jornalismo, e nomeadamente para a Escola de Jornalismo do Porto, na altura era o que havia, nem sequer era curso superior, eu acho que depois daquele contacto com o mundo do jornalismo desiludiu-me muito, o tipo de relacionamentos, eu era muito nova, enfim, a maior parte das pessoas eram

mais velhas do que eu e aquilo desiludiu-me um bocado, o tipo de relacionamento, ou foi azar com as pessoas que encontrei, mas não gostei, não gostei do ambiente. Gostava da atividade, mas não gostava do ambiente. Portanto, foi quando eu decidi que “ah, diplomata era muito mais giro”. E então, bom, e então voltei lá aos testes, a psicóloga sim, jornalismo, professora – que horror professora, que disparate, alguma vez, e tal, comunicação, Relações Internacionais, sim, todas essas áreas estava muito bem. E estava a explicar, “pois eu queria mesmo era fazer a carreira diplomática”, e ela, “tava a pensar fazer Relações Internacionais”, e ela, que eu não faço ideia qual o nome que a senhora teria, isto foi ano letivo, 84/85 e ela diz-me assim, “ah, carreira diplomática, Relações Internacionais é um curso difícil, porque é um curso muito abrangente, porque fala de economia, mas é economia internacional, fala de política, mas é política internacional, é tudo internacional” e depois ela disse, “e na carreira diplomática, mas tem gente na carreira diplomática na família?”, “Isso não, não há tradição nenhuma na família, nada”. “Ah, mas disse-me que seu pai era militar”, “Não, não, não, mas também nada, não há carreira diplomática nenhuma, nem sequer carreiras internacionais, não há”, e então ela disse, “pois, normalmente é muito difícil entrar na carreira diplomática se não se vem de uma certa tradição diplomática, lá entram um, uma vez por ano, dois em dois anos, entrou um que é um *outsider*, mas regra geral não entram, e o que vai acontecer é que vai fazer um curso de Relações Internacionais, que é um curso muito completo e muito abrangente, que dá uma perspectiva de olhar para a vida sempre numa lógica internacional e depois vai acabar jornalista”. E de facto, a maior parte dos meus amigos que se formaram em Relações Internacionais são jornalistas hoje em dia. E eu fiquei assim, porque aquilo estava tão claro na minha cabeça que ia ser Relações Internacionais e que eu ia fazer carreira

diplomática, fiquei assim. E ela diz-me assim, “mas se quer mesmo fazer a carreira diplomática, por que é que não faz a diplomacia das organizações?”, eu disse, “A diplomacia das organizações? Mas isso é o quê?”, “é Relações Públicas”. 1984, 85, uma psicóloga no Liceu de Leiria, “Relações Públicas isso eu não sei o que é”, “é isso, olha, tal como os diplomatas estão para os Estados, representam os Estados e os interesses dos Estados, junto de Estados terceiros, as Relações Públicas representam os interesses e fazem a diplomacia daquela organização junto de todos quantos estão envolvidos com organização. É isso que fazem as Relações Públicas”, “interessante parece ser muito interessante, então isso é aonde?”, e ela disse, “olha, o único sítio onde podes fazer é no Instituto Superior Novas Profissões, é em Lisboa, que é privado, não existe mais sítio nenhum no país para fazer”, e eu, “ok”. Então telefonei para o Instituto, pro INP, pra saber o que que era preciso, que exames eram precisos, porque eu entretanto, fiz os exames nacionais pra entrar em Relações Internacionais, que era público na época. A época, o ensino superior privado, naquele ano, foi em 85 foi, quando sai um diploma, que autoriza o ensino superior privado a passar diplomas de grau académico, até ai não havia, o privado não podia atribuir graus académicos. A seleção ainda era feita, não pelos exames nacionais, mas pelos exames próprios das universidades, as privadas tinham seus próprios exames. E então, telefonei para o INP para saber como que era, que exames que tinha que fazer. Exame de Português, Cultura Geral, exame de Matemática. Matemática outra vez. Matemática do décimo segundo ano, trigonometria, foi um horror. Foi um horror. Eu passei um horror a estudar Matemática. Eu sou completamente obtusa na Matemática, como diz uma prima minha que ganhou as primeiras olimpíadas de Matemática em Portugal, ela é barra e depois dizia-me “tu chegas sempre lá, mas pelo caminho mais tortuoso”, e sou

assim e pronto, é sempre pelo caminho mais tortuoso na Matemática, pra mim é terrível, mas lá estudei e lá entrei.

Portanto, o primeiro contacto que eu tive e a primeira explicação que me deram, na vida, sobre o que eram as Relações Públicas foi numa lógica de diplomacia corporativa. Tem muita graça, que em 1996 eu venha a ler um artigo de uma professora Jackie L'Etang em que ela escreve exatamente um artigo "Public Relations as corporate diplomacy" e eu achei imensa graça quando eu li esse artigo, porque eu disse, isso pra mim não é novidade nenhuma, isso pra mim é uma realidade que existe, há mais de dez anos que me disseram isso, eu não faço a mais pequena ideia de onde aquela psicóloga, porque ainda por cima não era ninguém da área, onde que ela desencantou essa ideia. Onde é que passou pela cabeça que era assim e acho que cada vez mais é mesmo assim. Acho que a profissão, até mesmo em termos académicos, está a crescer por ai, não é? Quer dizer muito numa lógica da diplomacia, da retórica, mas muito na lógica da diplomacia corporativa. Entrei pro Instituto, vim estudar para Lisboa, tinha 18 anos e foi um bocadinho difícil, não que eu não me adaptasse bem a Lisboa, eu me adaptei muito bem a Lisboa, eu sou muito urbana, eu tinha gostos muito urbanos, era aquilo que eu dizia, eu era muito urbana e hoje eu sou muito rural, eu hoje, terra pra mim é uma coisa muito importante. Terra! Terra! A noção de terra.

Eu sempre tive vontade, desde o princípio eu sempre tive vontade e nunca, nunca fiz, que era trabalhar uma indústria, trabalhar numa fábrica. Eu ainda hoje acho fascinante, isso é ridículo, mas acho fascinante uma linha de montagem. Acho lindo. Acho pronto, já estou como o Ministro das Finanças, é lindo voltar aos mercados, eu também acho linda uma linha de montagem, entra borracha, sai o pneu, é fazer

coisas, o resto é papel, são os serviços, a parte dos serviços, e eu toda vida trabalhei na área de serviços e na academia, não é? Mas quer dizer, mas eu na academia tenho um bocadinho essa sensação de que contribuo de alguma forma para alguma coisa de útil que é formar pessoas, ensinar pessoas, então eu vejo os alunos no primeiro ano e quando eles chegam ao último ano da licenciatura ou quando os apanho no mestrado, eles cresceram, aprenderam coisas e, portanto, de alguma forma isso também é um bocadinho de uma linha de montagem, não é? Há aqui, vê-se aqui um resultado tangível quase, não é?. Mas esse lado é o lado da terra, o lado das coisas tangíveis, da origem, cada vez mais, eu gosto disso, mas no início quando eu vim pra Lisboa, era cidade, cidade e tal. Andava, andava, metia-me nos autocarros, e ia, ia, eu não conhecia os sítios, tinha de conhecer, tinha uma coisa que me fazia confusão era pensar, “quero ir comprar não sei o quê”, não sei onde é que existe, não sei quais são as lojas, não sei onde que é o sítio, e as pessoas dizerem, “mas é preciso ir a uma repartição, aos correios, ao não sei quê”, e eu não faço ideia onde aquilo existe, estou numa rua olho à volta e não faço a mais pálida ideia se devo ir para esquerda, pra trás ou para frente, não faço ideia, fazia-me confusão. E então, até porque eu estava em Leiria, uma cidade pequena, eu venho de uma aldeia, depois a seguir entro numa cidade pequena, eu conhecia Leiria com as palmas da minha mão. Porque, também, dois dias e ficava a conhecer aquilo de trás pra frente. E então eu metia-me nos autocarros, metia-me nos autocarros, e ia, e a única coisa que eu fazia era ir vendo os sítios por onde passava, volta, não volta, eu fixava pontos de referência, depois saía do autocarro e apanhava outro. Uma vez, não faço ideia de onde que é que eu andei, só sei que fui andando assim, apanhei esse autocarro, vou seguir aqui e depois apanhava outro carro qualquer e “olha, aqui também é giro”, vou

sair aqui, cheguei numa certa altura, eu na altura vivia na Lapa, e disse ao condutor, “olha, eu queria ir para Lapa”, “ah, está muito longe”, “agora apanha esse autocarro, vai até o fim da linha, mas depois tem que perguntar outra vez porque tem que apanhar mais”, “tem problema nenhum”. Eu fui fazendo assim, via os nomes das ruas, faz-me confusão, eu, às vezes, por exemplo, eu tenho alunos que são lisboetas, nasceram em Lisboa, viveram toda vida em Lisboa, e eu digo-lhes Rua Nova do Almada eles não fazem mais pávida ideia. Rua Garret, é a rua do coração de Lisboa, quer dizer, é mesmo o coração, não é? Não faz ideia do que é, isso a mim faz-me confusão, sempre me fez confusão não saber os nomes das ruas, não saber os sítios, então explorei muito e pronto. Depois entrei para o Instituto, o Professor Viegas foi meu professor, era o único curso de Relações Públicas que existia no INP e eu fiz quatro anos, fui sempre trabalhando. Trabalhei em várias coisas, fazia organização de conferências, trabalhei num sítio giríssimo, um projeto muito giro, que foi a primeira tentativa de reabilitação do Jardim Zoológico. O Jardim Zoológico de Lisboa, é, sempre foi um espaço muito bonito, mas estava muito abandonado, e não havia o conceito de jardim, havia o conceito de animais, de se ver os animais e tal, mas o conceito de jardim não existia, daí a ideia era dinamizar parte de jardim. Eu lembro que ‘tava eu e duas colegas a fazer isso, trabalhávamos no coreto, porque nós trabalhamos lá ‘praí dois ou três meses, no verão, e como não havia lugar, nós tínhamos umas cadeiras no coreto e sentávamos, porque hoje em dia eles já fizeram a separação, entra-se no jardim, tem aquela parte dos restaurantes e depois é que se entra mesmo na parte do zoológico, na altura não, a porta principal era o zoológico já, e portanto, havia pouca gente. E nós organizávamos coisas muito giras, eu lembro que fizemos um dia: fomos contratar vendedoras de rua de flores, hoje em dia já não há

praticamente, mas havia muito, e nós estamos a falar do final da década de 80, havia muitas floristas, hoje em dia há ali na Praça da Figueira algumas, poucas, mas na altura havia muitas. E então, nós desafiamo-las para elas ao invés de vender onde estavam a vender, venderem dentro do jardim zoológico. A gente não pagava nada, porque a gente não tinha dinheiro, era tudo gente tesa, eram só boas ideias, e contratamos músicos de rua, mimos, para irem para dentro do jardim. A ideia era dar às pessoas que passeiam dentro do jardim, e que veem os animais, terem também momentos de música, de lazer e começarem a associar ao Jardim Zoológico, não só o ir ver os animais, mas também outro tipo de atividades. Foi quando nasceu uma empresa do – agora não lembro, foi uma das primeiras empresas de eventos a aparecer em Portugal, Henrique...não sei, agora não lembro o nome dele, a gente chamava “a empresa do toldos” porque foram um dos primeiros a usar tendas, montar tendas para eventos, não existia, quer dizer, aquilo era uma novidade absoluta, onde hoje no Jardim Zoológico eles fazem a demonstração com as aves de rapina, e não sei o que, então eles montaram uma dessas tendas e fizeram espetáculos de música e dança. Muito bonito, muito bonito, aproveitaram as escadarias e tal, muito bonito, pronto.

Então fui fazendo assim várias coisas, e quando terminei o curso, foi uma sorte, aquela época era uma época bem diferente do que é hoje, quer dizer, hoje eu olho para os meus alunos e eu estaria de coração muito apertado se eu estivesse no lugar deles, e se estivesse no lugar dos pais deles, ainda pior, porque na altura, eu lembro-me, todos nós, houve alguns que não quiseram trabalhar logo, quiseram descansar, tinham capacidade financeira p’ra isso e tal, foram descansar, mas, quer dizer, todos nós, tínhamos uma, duas, três hipóteses de trabalho, possibilidades de trabalho, e eu

tive uma proposta para ir trabalhar para a Federação Portuguesa de Atletismo e preparar os Jogos Olímpicos, que seria em 92, talvez, porque eu terminei em 90, portanto deveriam ser os Jogos Olímpicos de 92, penso eu. Em Pequim seria? Eu não faço ideia, pois, ou Barcelona, não sei. Bom, não interessa, era assim, eu sei que logo o grande objetivo era esse, mas aquilo foi muito complicado porque o fulano que me contactou, falou imenso de projetos, mas nunca falou em remunerações, depois ao fim da quarta vez que nos encontramos voltou, mas depois aí já falou, falou, mas era uma coisa muito estranha, não era muito claro, e tal e ali aquilo, comecei a ficar um bocado... Depois tinha outras, tinha uma outra hipótese para um banco, mas não era uma coisa assim que me apetecia muito, “trabalhar num banco?”, “Área de comunicação num banco?” Depois tive um convite, absolutamente inesperado, para ir trabalhar p’ra produção de espetáculos, e eu disse “é isso mesmo, produção de espetáculos, é isso mesmo”. E fui, então fui trabalhar p’ra empresa do Fernando Pereira, que é aquele imitador, que estava no auge, e eu fui trabalhar pra produção. Foi um ano muito giro, muito giro, ao fim de um ano, chega. Até o homem do holofote é chique e é “star”, e tal. Foi muito giro, trabalhámos muito, fizemos dois Coliseus, o de Lisboa e o do Porto, claro eu não estava sozinha, obviamente, até porque eu era uma *trainee*. Fizemos organização de espetáculos, ele fazia muitos espetáculos em festas, então o mês de agosto, ele naquele mês de agosto em que eu trabalhei com ele, ele tinha 30 espetáculos, portanto, quer dizer, espalhados pelo país inteiro e quando estes espetáculos eram assim, não éramos nós que produzíamos os espetáculos em si, é a Comissão de Festas em honra de Nossa Senhora não sei das quantas que organiza a festa e contrata o artista e, portanto, eu não fiz estrada com ele - Graças a Deus, eu não fiz estrada com ele!, mas nós fazíamos toda a parte de apoio, contratos, de ver os

requisitos que eram necessários, porque eles eram catorze, tinha a banda, depois tinham os coros, as meninas do coro. Eram catorze pessoas em cima do palco e, portanto, havia determinado tipo de condições e depois há sempre desafios. Eu lembro-me das pessoas a dizerem “ah, que horror!”, porque no contrato dizia que era obrigatório eles terem uma refeição, mas uma refeição “à la carte” e as pessoas achavam isso muito, “estão armados em artistas importantes”, e muitas vezes tive que explicar que não é isso. O que é que acontece nessas festas? Nessas festas eles dão o melhor que tem ao artista, não ‘tá em causa, mas o melhor que eles têm naquelas festas são febras assadas ou frangos assados, ou quando muito sardinha, e os desgraçados são 30 dias, 30 dias, a comer febras e frangos, quer dizer, não dá, não há quem aguente e as pessoas entendiam quando se lhes explicava, e isso foi uma das coisas que eu aprendi muito, que é: é preciso explicar às pessoas o porquê das coisas, porque as pessoas entendem, agora, de facto se não perceberem, se não lhe for explicado, as pessoas ficam em roda livre e tem direito a perceber, entender e a interpretar como quiserem. E, portanto, foi muito interessante, foi muito interessante, por exemplo, nós fomos contactados, nesse mês de agosto, por um senhor de Vila do Campo, em São Miguel, na ilha, muito complicado, porque, pra já é o problema, porque o Fernando Pereira tinha todo o seu material técnico, de som, de luzes eram dele. Ele não alugava e recusava-se a trabalhar com outra coisa que não fosse o material dele, porque era o que ele dizia, que havia muito material e depois compromete a qualidade. Bom, para os Açores não dá para transportar o material, o material vai por barco, não dá, eles tinham dois dias e, portanto, era dia para ir para fazer o espetáculo e voltar. O senhor de Vila do Campo, tinha um familiar norte-americano que tinha material de som e luzes e que conseguia pôr aquilo nos Açores.

Então era o meu técnico de som e o meu técnico de luzes a falar com o amigo, o familiar que estava nos Estados Unidos, para lhe dar as referências, isso em telex, não é? Porque estávamos na década de 90. Nós já tínhamos fax, o problema era que lá nos Açores não havia fax, o senhor não tinha fax, nós éramos poucos que tínhamos fax, então era por telex. Eu aprendi a mandar telex, ler telex e fazer aquilo tudo, então, e o homem queria muito, mas o Fernando Pereira estava muito atrapalhado, porque ele dizia-me, “Oh, Susana, se há um problema qualquer, eu não tenho voo para regressar – porque é uma coisa também frequente – e se atrasa, uma coisa qualquer, eu tenho que estar cá porque eu tenho um espetáculo contratado, e se eu não cumprir eu tenho uma penalização muito grande,- e isso estava contratado -, portanto, eu não tenho hipótese nenhuma, quer dizer, eu tenho o resto do mês todo cheio de espetáculos, portanto por cada dia que eu lá ficar, eu tenho um balúrdio para pagar”. Então nós fizemos um contrato titânico, leonino, absolutamente leonino com o desgraçadinho, que foi: se por qualquer motivo, o Fernando Pereira tivesse que falhar a algum dos espetáculos, por questões de atraso de voo ou cancelamento de voo, problemas atmosféricos, o que quer que fosse, quem pagava era o desgraçado, mas o homem queria tanto, lá foram todos, aliás, o Fernando Pereira dizia-me, “só tu p’ra me convenceres a ir para os Açores em pleno agosto”, porque isso é uma loucura. Todos os artistas diziam, “vocês estão loucos”. Foram, fizeram, correu lindamente, vieram, os materiais eram fantásticos, os técnicos e tal, vieram lindamente, cumpriram tudo, eu tive direito a dois ananases que o senhor mandou especialmente pra mim. Eu vim a encontrá-lo, p’raí uns quinze anos depois, fui aos Açores com meus pais e com meus filhos já, e tal, fomos aos Açores, e tivemos em Vila Franca do Campo, fomos a um café-restaurante e o homem disse-me qualquer coisa e eu digo assim, “esse nome

não me é estranho”, e de repente digo-lhe assim, “olha, o senhor não organizou um espetáculo aqui com Fernando Pereira?”, “ah, eu organizei, organizei”, “não se lembra uma rapariga, assim, assim? Sou eu”. Houve uma festa, foi muito giro, e ele dizia “não supõe o que foi assinar aquele contrato!”, toda a gente dizia “tu não assinas que vais ficar endividado para o resto da vida”. Correu tudo bem no fim, e foi um ano muito engraçado, a organização dos Coliseus foi muito giro, é um mundo muito engraçado. Fizemos o lançamento do disco de Fernando Pereira, foi muito giro, no Casino de Lisboa, eu contratei um mimo da rua, que fazia a posição discóbolo, para lançar o disco, portanto ele t’ava na posição de discóbolo com a capa do disco na mão e, portanto, quando se declarava oficialmente o lançamento do disco então ele lançava efetivamente o disco, que era só a capa. Mas foi muito engraçado, a capa era muito inovadora, era uma capa que era toda negra e depois tinha um canto rasgado que era mesmo rasgado, que foi um tró-laró na gráfica para se conseguir fazer aquilo, porque ainda era vinil. Foi um desafio, aprendi coisas muito giras, aprendi muito, e foi, mas depois, pronto, fartei-me daquilo, é um mundo que depois tem também relações muito promíscuas e, às vezes, há pessoas que se baralham muito, mas foi muito interessante. Depois nós fazíamos produção de espetáculos para outros artistas, produzi, ‘tive na equipa de produção, do Roberto Leal, fantástico, o melhor profissional, do mundo artístico, dos que eu contatei, o melhor profissional, fantástico! Fizemos a Feira de São Mateus, eu não queria acreditar no que era Feira de São Mateus, então e tal, tem que se pôr gradeamento, contratar a polícia de segurança, não sei quê.

A Feira de São Mateus, eu não queria acreditar, a Feira de São Mateus é em pleno verão e é brutal, é uma festa brutal, brutal, milhares e milhares de pessoas, e o

Roberto Leal era uma loucura, parecia que eu estava a ver um espetáculo dos Beatles, elas gritavam, “ahhhhhhh”, eu olhava, “Santa Maria, ‘tá tudo doido! Não, cordão policial para o homem sair do palco, ir para o camarim, cordão policial?!”. Muito engraçado. É muito profissional, muito profissional, muito profissional. Eu não me identificava propriamente com a música do Roberto Leal, não é propriamente uma música que eu comprasse, ele tinha bem essa noção como é óbvio, que a maior parte das pessoas que integravam a equipa de produção, enfim, como ele dizia, “vocês não tem que comer os iogurtes que promovem”, quer dizer não sou obrigada, não é?, e ele dizia, “mas eu sei muito bem quem é meu público e o que eles gostam, o que eles querem, e eu respeito-os, porque eu tenho a qualidade de vida que eu tenho porque eles gostam do que eu faço e eu respeito, e portanto, eu vou continuar a fazer aquilo que eles gostam, que eles apreciam e que eles reconhecem, porque eu devo-lhes isso”. Ele era muito bom, tinha um respeito pelas pessoas da produção muito grande, era uma pessoa muito atenciosa, muito humana, eu gostei muito de trabalhar com ele. Produzi, por exemplo, GNR, uma porcaria!. Gente muito mal-educada, mal falante, muito pedante. Muito *benzocas*, um horror! Não gostei nada. Não, nós com o Roberto Leal sentávamos todos à mesma mesa, com o GNR não. Eles ficavam lá na mesinha deles, eram mais asneiras do que palavras. “Xutos e pontapés” que estavam a começar, o nosso técnico de som, era o técnico de som, o técnico de luzes era o técnico de luzes dos Xutos. Engraçados e tal, mas engraçados, tive na produção, mais como penetra, não foi penetra, penetra não foi porque, enfim, eu estava lá oficialmente. Mas mais para ver do que para trabalhar, praticamente, não fiz nenhum porque era uma mega produção, foi da Tina Turner. Foi fantástico! Porque a Tina Turner ninguém viu, então, a malta da produção, porque ela não fez o ensaio de som,

quem fez foi um músico dela, que fez o ensaio de som por ela, e ela chegou, já a malta, os acordes já tinham começado, quando ela chegou de carro, ela entrou, subiu as escadas, desceu as escadas ao palco, , cantou, cantou, cantou, disse “oh a plane!”, (passou um avião) e depois subiu as escadas e saiu, e a malta continuava “mais uma, mais uma”, e ela já havia apanhado o avião no aeroporto, não disse nada, não viu nada, mas foi literalmente, o carro parou, ela entrou, cantou, entrou no carro, saiu e ‘tava feito, ok, é como quem vai ao supermercado e não gosta, é depressa para que não ser muito doloroso. Também tive no David Bowie, mas esse sim, muito querido, quis estar com a equipa de produção, conhecer as pessoas e conversar e tal, portanto, foi um ano muito interessante, esgotante, mas muito interessante. Fiz tudo, fiz o contacto com a media, fiz tudo que era merchandising, campanhas de publicidade e, portanto, eu fiz muito *publicity*, muito *publicity*, e portanto, aquilo, pegar os artistas e andar com eles, agora eles vão para o Frágil, para o, enfim, Platô, consoante os seus perfis, depois vão comer pastéis à Periquita, travesseiros à Periquita, Comunicação Social atrás, enfim, muito *publicity*, mas depois fartei-me porque aquilo era sempre mais do mesmo, é giro descobrir, mas depois, fui trabalhar para o Semanário Económico. Para o Marketing do Semanário Económico, Marketing de assinaturas do Semanário Económico, e fiz o lançamento do Diário Económico, porque na altura o que era o jornal de referência, era o Semanário Económico, o Diário Económico nasce depois. Eu lembro perfeitamente de fazer vários telefonemas, e dizer “ah e tal, do Diário Económico”, “Diário Económico?”, “sim, é o Semanário Económico”, “O Semanário eu conheço”, “sim, mas agora nós lançamos o Diário Económico e tal, é do mesmo grupo, da mesma empresa”, tínhamos que explicar, hoje em dia o Diário Económico enfim, assumiu-se. Foi também engraçado, foi uma experiência engraçada

a questão das assinaturas, trabalhar com os media, tal, não sei quê, mas era muito complicado, porque eu comecei depois a dar aulas aqui no Instituto, fui convidada pelo Professor Américo Ramalho p'ra dar aulas, comecei a dar aulas. Portanto, eu vivia em Almada, não tinha carro, e o Diário Económico, eles tinham instalações em Santa Marta e tinham no Dafundo, eu estava no Dafundo, e, portanto, eu apanhava um autocarro para ir até Cacilhas, de casa para Cacilhas, depois em Cacilhas apanhava barco para o Cais do Sodré, depois no Cais do Sodré, apanhava o comboio até ao Dafundo, depois andava p'raí 500 metros, talvez nem tanto, até ao Diário e depois saía e fazia outra vez a pé e apanhava o comboio para o Cais Sodré, e depois no Cais Sodré, vinha a pé, porque não havia metro no Cais Sodré, quando não apanhava o autocarro, vinha a pé até aos Restauradores, Rossio, apanhava o metro, saía no Marquês - porque na altura o INP era ali na Duque de Loulé -, saía no Marquês, subia a pé até o Instituto, ia dar aulas, na maior parte dos casos até das 7h às 11h ou das 7h às 10:30h, 11h da noite. E depois saía a pé outra vez, apanhava o metro até a Praça de Espanha e depois na Praça da Espanha ficava a espera do autocarro que me levava até Almada. Eu aguentei muito pouco tempo isso porque era uma loucura. Quer dizer, eu estava no Dafundo às 8h30 da manhã, e portanto, eu levantava-me às 6h da manhã e nunca me deitava antes da 1h da manhã. E, portanto, isto, chegou uma certa altura e eu rebentei, e como não gostava muito, enfim, da forma como se estava a conduzir, em termos de opções estratégicas o marketing no Diário Económico, e o próprio ambiente e tudo mais. Não, o ambiente era bom e os colegas eram bons e era giro, mas minha relação com o diretor era um bocado estranha e eu não gostava da maneira de ser dele, não encaixávamos muito, não éramos, não desenvolvemos um relacionamento companheiro e cúmplice e era preciso, quer dizer, ele era o diretor

geral de marketing, é preciso haver aqui uma sintonia que não havia, portanto, eu vim-me embora e fiquei só no Instituto a dar aulas. Sendo certo que era curto para a minha subsistência e então..., mas pronto e ainda tive assim, não sei dizer muito bem quanto tempo é que tive. Depois foi o professor, ex-professor de Economia, o Paulo Fernandes que me convidou para eu ir trabalhar, aliás, foi muito engraçado, porque a filha dele..., essa é uma história também engraçada! Nós terminamos o curso e vamos fazer a viagem de finalistas, a minha turma foi uma turma particularmente engraçada, eu não era da turma porque eu era da turma B, e a Mafalda Eiró da turma A, Mafalda Eiró foi minha colega de curso e não de turma, aliás, quando a Escola Superior de Comunicação abre, abre praticamente com uma fornada do melhor que nós tínhamos no INP. Bom, fizemos várias coisas revolucionárias na nossa turma, foi a primeira vez que fizemos, participamos da bênção das fitas, fizemos um baile de gala que foi um sucesso monumental, os professores todos, o Viegas que ganhou o prémio de melhor professor, todos de fraque vestido e elas de vestido comprido, portanto, nós tínhamos p'raí dois ou três professores que não foram de fraque, de fraque não, de smoking, tudo de smoking, e elas de fatos compridos e nós fizemos com gestão, com o curso de Gestão, na altura o INP tinha o curso de Gestão e Organização de Empresas, era assim que se chamava. Também fizemos viagem de finalistas, fomos à Tunísia. E então, no aeroporto, estava a senhora da agência e tal, uma grande confusão, não havia bilhete pra mim, a senhora dizia, “não, mas eu tenho certeza, porque eu contei o número de pessoas, o número de bilhetes emitidos, é o número certo, tem que aqui haver um problema qualquer”, como que era, como que não era, nós éramos uns quarenta. E de repente há uma rapariga que diz, “eu tenho dois bilhetes emitidos em meu nome”, “ah, está encontrado”. Então houve aqui um engano, bom, não era

engano, ela chamava-se Susana Maria Anjos Paulo Fernandes, e eu chamo Susana Maria Carvalho Carreira Fernandes, portanto, os bilhetes estavam emitidos em Susana Fernandes, primeiro e último nome, só que nós tínhamos o mesmo nome, ela é filha de um professor de Economia, é filha do meu professor de economia Paulo Fernandes, que eu sempre gostei muito e com quem me dava bem, mas eu a ela não conhecia de lado nenhum, e portanto, na viagem de finalistas, turma de Gestão e a turma de RP, e depois nós fizemos uma coisa muito gira na viagem de finalistas, resolvemos comprar uma excursão que era uma visita pelos oásis, pelos três tipos de oásis: o oásis tropical, o chamado oásis de deserto, aquele que é no meio do nada e o oásis de montanha, então compramos e fomos todos em jipes. Então aquilo eram cinco ou seis jipes e fizemos aquela viagem, foram três dias, penso eu, foi muito interessante. Só que nós arrumamos mais ou menos pelas pessoas que se conheciam e havia um jipe que tinha gente de gestão, foi muito pouca gente de gestão, e uma confusão, com o guia, com que não sei o que, “ah, não, eu vou neste jipe”, e tal, havia que mudar alguém do jipe que eu estava para o jipe das pessoas de gestão. “Ah, quem é que vai, quem é que não vai”, “Ah, vais tu porque conheces a Susana, tem o mesmo nome que tu” e, portanto, vais tu e não sei quê, e havia um, era filho do Madeira Correia que foi professor da Escola Superior, e é professor, foi meu professor de Marketing, e eu conhecia bem, dava-me bem com o Tó, que é o rapaz mais velho dele, disse “tu vais que conheces o Tó e não sei o quê, portanto, vais”. E eu, “tá bem”, fui. E tornei-me muito amiga, são amizades que eu mantenho até hoje, com muitos deles, com o Tó, nomeadamente, e com a Susana Paulo Fernandes, nós ficamos muito amigas, conhecemos muito bem, nos identificamos muito bem e ficamos muito amigas, bom, isso para voltar, quando eu largar o Diário Económico e fico só com

aulas. Um dia, eu combinei de almoçar com a Susana, eu tinha tempo disponível durante o dia, ela trabalhava no Chiado, “ah, vamos almoçar, não sei quê”, “ok, vamos almoçar”, e ela diz-me assim, “ah, nós temos um intruso para o almoço”, ah, é?”, “o meu pai também vai”, tudo bem, eu gosto do Paulo Fernandes, é uma pessoa muito divertida, bem disposta na vida e tal, tudo bem, fomos almoçar. Ele começou a falar-me das empresas e dos projetos que tinha, e não sei o quê, e o que é que tu achas, eu “pois, é giro e tal”, ele fazia corretagem, mediação e corretagem de seguros e tinha vários projetos como consultora e tal. “Acho que sim e tal, tal, são várias empresas, e assim, assado”, ele trabalhava muito corretagem de seguros e mediação de seguros, mas pouco individuais, e os individuais não tinham peso na carteira dele, portanto, era essencialmente instituições, eram empresas, ele tinha as grandes empresas portuguesas, quer dizer, era todo o Grupo Melo, enfim, ele teve na fundação do BCP, Grupo Inapa, e tal. Continuou a falar e lembro perfeitamente de pensar assim, “projetos giros, o que é que eu tenho a ver com isso?” Até que ele chegou a uma certa altura e diz-me “oh, cachopa (porque ele me tratava por cachopa) oh, cachopa, em qual dos sítios que gostavas de trabalhar, qual dessas empresas é que gostavas ou preferias trabalhar? A gente fazia assim a comunicação para empresas todas”, “isso era uma proposta?”, “ah, pois, estou eu aqui a falar e a falar e tu nunca mais, é uma proposta de trabalho” – (*Sim, pá, grande almoço”, grande almoço, sim senhor*). Pronto, acabei por ficar, fiz coisas muito engraçadas com ele, lembro, por exemplo, ele ‘tá, agora é proprietário, comprou um dos edifícios mais bonitos do Chiado, ali ao pé do Teatro da Trindade, é um edifício todo de azulejo, que é lindo, ele trabalhava e trabalha no segundo andar. O segundo andar desse prédio tem uma particularidade, tem um jardim, mas não é um jardimzinho, é um jardim, tem um jardim, não sei

exatamente quanto é que o jardim possa ter, mas deve ter p'raí uns 50 metros de comprimento, ao fundo do jardim tem um telheiro todo envidraçado, não sei o quê, que ele fez sala de refeições, lindíssimo, e aquilo é um edifício, enfim, não é património nacional, mas é património de interesse nacional, uma coisa assim, é muito bonito. Eu lembro uma vez de organizarmos um almoço com os principais clientes dele. Quando comecei a ver quem eram os clientes, que se ia convidar, que íamos convidar os presidentes dos 7 maiores grupos económicos, eu não queria acreditar, eu só dizia assim, “bom, se alguém descobre isto e mete uma bomba, a alta finança portuguesa desaparece”. Porque eu tinha a alta finança, quer dizer os máximos responsáveis, das maiores empresas nacionais, ou das maiores empresas em Portugal, estavam ali naquele jardim para aquele almoço. Foi muito interessante porque fui trabalhar a comunicação, trabalhar as RP de outro ponto de vista. Nós trabalhávamos muito para os clientes. A filosofia dele: os cartões-de-visita não tinham logotipo, tinham o nome de cada um, nome, morada, contacto, e mais nada. Porque ele dizia, “a marca das pequenas empresas é cada uma das pessoas, cada uma das pessoas aqui é a marca. Eu ‘tou a falar de corretagem e mediação de seguros, cada um dos meus colaboradores tem uma carteira de clientes e os clientes têm confiança neles. Eles têm que desenvolver um relacionamento com a sua carteira de clientes de tal maneira que eu sei que se eles saírem daqui e forem para outro sítio qualquer os clientes vão atrás deles. Portanto, quem é que é a minha marca? São eles. Eu tenho que gerir de maneira que eles não se vão embora.” E de facto era uma filosofia muito engraçada, depois eram muitas empresas, ele chegou a ter catorze empresas, e nunca constituiu uma, um grupo formalmente, nunca teve interesse, até porque ele não queria exposição, nunca foi um homem de exposição pública, e se aparecêssemos como

uma empresa única, lideraríamos o ranking das corretoras muito à vontade e, portanto, naturalmente, de vez em quando lá tínhamos os jornalistas a bater a porta e tal, e então era gerir, gerir a comunicação de maneira a que nunca houvesse exposição pública. E era o contrário de tudo que a gente aprendeu. Nós aprendemos Relação com os media, nós conseguimos a exposição para fazermos, ali não, ali era tudo *low profile*, não me interessa nada a opinião pública, não é não me interessa a opinião pública, de facto, não havia particulares, os particulares representavam 1% da carteira, 60% da carteira de clientes estava na mão de sete a oito empresas, e portanto, era com aqueles que nós trabalhávamos e portanto, havia muito esse lado muito personalizado, muito cirúrgico de tratamento da comunicação, era mesmo para aquelas pessoas, quer dizer, e era mesmo aquela pessoa, eu sabia o nome, quando é que nasceram, quantos filhos é que tinham, o que faziam na vida, eram muito poucos e, portanto, era muito personalizado. Tive quinze anos com ele e fui mantendo sempre com o Instituto. Trabalhávamos no Chiado, que é uma coisa pra mim...! na Rua Garrett porque nós não estávamos nesse edifício, estávamos no edifício na Rua Garrett, que se entrava por, que ainda hoje existe, a florista na Rua Garrett, nós entrávamos, era o prédio da florista, era o último andar, era espetacular, espetacular. Eu adoro o Chiado, adoro o Chiado, eu tenho saudades do Chiado. E depois era muito giro, mas eu gostava, eu agora vou ao Chiado, mas sinto-me como turista, que é uma coisa que me irrita, eu ia à Brasileira ou à Benard que estava cheia e eu olhava para os senhores, e dizia “o costume, o costume”, traziam-me, eu “já pago” e ia-me embora, não é? Chegava a senhora da banca, estava um monte de gente na banca e eu pegava um jornal e “já pago”, ‘tá bem, tá bem? - ok”. Era um bairro, é um bairro, é um bairro, como uma aldeia. Era uma aldeia. Quer dizer, mas é o coração da cidade, mas

aquilo para mim era um bairro, mas eu depois eu saí de Almada e vim viver para Belém, mais do que Belém porque eu passava mais horas ali, ali que eu tinha as pessoas que eu conhecia e os contactos e tal, quer dizer, “ah, não”, amigos meus, estrangeiros, não sei o quê, “vamos à Benard” e tal, tal, não sei quê, pode por na conta, “tu tens conta aqui?” “È pá, que chique!”, não é chique, é a minha vida, eu vivo aqui, quer dizer, não é chique, é o normal. E, portanto, tudo aquilo, e o Chiado é muito bonito, é muito cosmopolita. É muito, coração a bater, eu amei. Amei trabalhar. Depois o Instituto cresceu em número de turmas. Nós durante muitos anos só tivemos a turma da noite, as turmas da noite, tínhamos duas. Em meados da década de 90, nós abrimos uma turma de manhã, no curso de Relações Públicas e Publicidade, nós abrimos uma turma de manhã, uma turma à tarde, duas turmas à noite. Era uma brutalidade, e era característica do INP ter muita gente, a maior parte dos professores eram profissionais que trabalhavam na área e o Viegas era um homem com muita prática empresarial, o Ramalho era o chefe das Relações Públicas da CP toda vida, era um grande nome de referência, o Paulo Fernandes foi presidente da Império, Companhia de Seguros Império, o Madeira Correia que foi do marketing da Império, enfim, a Margarida Schiapa, a Manuela Serrão que eram de publicidade, trabalhavam em agências de publicidade, o Vidal de Oliveira que era um professor de estatística, era homem da prática, foram todos meus professores, nós tínhamos poucos professores académicos ou exclusivamente académicos, e era tudo gente que tinha essa particularidade, que eram gente intelectualmente curiosa, ou seja, eram profissionais. Eu acho o expoente máximo, o Ramalho. A capacidade de teorizar a prática. Eu aprendi coisas com Ramalho que eu ainda hoje dou. Em 1985, 86, que foi meu primeiro ano de curso, o Ramalho ensinou-nos uma coisa, a nós todos os alunos,

que era o conceito de cidadania e vizinhança. Eu ainda hoje falo do conceito de cidadania e vizinhança, de aceitação social e definição de zona de influência pública, isso é Ramalho, isso é Ramalho, quer dizer, embora eu já tenha visto algumas pessoas a escrever sobre isso, utilizar essa linguagem como se fosse sua. Ramalho não escreveu nada, dava vontade de bater! Eu ainda hoje vou recuperar apontamentos do Ramalho e cada vez faço mais gala de ensinar coisas do Ramalho. E que fiquem registadas e assumo, eu já fiz citações do Ramalho, que são citações do Ramalho, eu sei que aquilo foi dito pelo Ramalho e eu não faço ideia, não 'tá escrito e eu não faço ideia onde é que aquilo foi, foi uma aula, não sei onde é que foi, não faz mal, eu digo que foi em uma conferência. Eu digo: Referência bibliográfica, palestra oral na conferência, não sei de quê, não me interessa, não me interessa, fica. É do Ramalho, é do Ramalho, aquilo é do Ramalho. A abordagem do Ramalho a públicos, está atual, está atual. Eu pego em determinados autores que estão a escrever hoje, que tem investigação aplicada, experimental, aquelas coisas todas, eles chegam às mesmas conclusões que o Ramalho chegava. Portanto ele era de facto uma mente, uma capacidade de teorizar a prática muito boa, mas eu penso que isso era uma característica genérica dos professores, gente intelectualmente inquieta. Muito mais motivada por essa vontade de querer saber coisas, do que por obter graus académicos, por prosseguir carreiras, mas não eram obrigados, não é? O ensino superior em Portugal hoje em dia não existe fora dos doutorados. Não existe carreira docente, a gente olha para o estatuto da carreira docente começa no doutorado, todo o resto não interessa, quer dizer, mas então o senhor saiu do infantário direto ao pós-doc? Experiência de dar aulas - zero; noções de Pedagogia - zero; mas tem pós-doc. Tem outro que só tem licenciatura ou eventualmente tem mestrado, tem vinte anos se

for preciso, de docência, tem cursos de pedagogia, vale quanto ao pé do pós-doc? Nada, nada, não vale nada. Faz-me uma confusão como é que a experiência da docência não tem forma nenhuma de ser valorizada numa carreira docente, porque um doutoramento é um projeto de investigação, não é da docência, do ensino, é investigação. E as Universidades são espaços de saber, de ensino, ensino e investigação. E aquilo que eu sinto hoje em dia é que o ensino é o parente pobre das Universidades, porque o parente rico é a investigação. O que importa é a investigação, é a publicação na revista A, não é? Os reviews, isso é que importa, mas depois, se não consegue transmitir rigorosamente nada, porque a sua habilidade de docência é nula, não importa. Não consegue fazer chegar nada a ninguém. O que investiga não consegue comunicá-lo, dizê-lo de forma atrativa, não importa. Quantos artigos em revista A? Capítulos de livro, conferências e tal. Eu, às vezes, digo, eu conheço investigadores brilhantes que são uma nulidade como professores e conheço professores brilhantes que são uma nulidade como investigadores. E tem de haver uma forma de se conseguir juntar os dois, eu posso ser uma belíssima professora com preocupações de aceder à mais recente investigação, ser capaz de processar a investigação feita pelos outros e transmiti-la a alunos, sem ter que ser boa investigadora ou se quer ter que gostar de investigação. Eu, pessoalmente, gosto muito mais de dar aulas do que de investigar. Isso são as vicissitudes, no Instituto como não havia essa lógica, essa lógica não existia, nós tínhamos gente, acima de tudo, curiosa. Gente que era genuinamente curiosa. O Viegas é genuinamente curioso, e todos os outros eram genuinamente curiosos, tinham uma inquietação intelectual importante, e, depois, acima de tudo era gente com uma capacidade pedagógica muito grande, e de eficácia de ensino muito grande. A vida no INP foi uma

vida muito interessante e o INP tinha boa procura, era, foi uma escola, tivemos muitos anos sozinhos, sem concorrência nenhuma. Se calhar anos a mais sem concorrência nenhuma. Mas enfim, depois comecei a dar aulas e com a abertura dessas turmas de dia e da tarde nomeadamente, o corpo docente tradicional do INP não garantia essas turmas de dia e de tarde, de manhã e de tarde, porquê? Porque era gente que estava a trabalhar e, portanto, ia dar aulas das 19h às 23h. Mas não podiam dar aula às 11h da manhã ou às 3h da tarde. Estavam a trabalhar e, portanto, conseguia-se que esses profissionais dessem aulas no início da manhã, chegado à hora do almoço, um bocadinho antes do almoço ou um bocadinho depois do almoço, um bocadinho mais cedo que às 19h, mas ali o meio não conseguiam. Então o Instituto acabou por contratar a mim e ao Luís Poupinha. Foi um colega nosso, foi meu aluno, brilhante, e nós estávamos com um horário, que era um horror, eram só buracos, a gente estava naquele horário das 10h ao meio-dia e depois tínhamos o horário do almoço não sei quantas horas, depois das 3h às 5h, assim uma coisa. Acabei por ficar no Paulo Fernandes como consultora e a ficar com contrato a tempo integral no Instituto e depois chegou a uma certa altura e acabei por começar a me dedicar mais a vida académica, a fazer investigação e a publicar, enfim, alguns projetos internacionais. Liguei muito as áreas internacionais do INP e das Relações Públicas e, portanto, fiquei representante do INP na Euprera, fiquei com a representação do MARPE, que é um mestrado europeu em Relações Públicas, que enfim, é uma network, neste momento, de nove universidades europeias. É um programa de mestrado que nasceu em 1985, portanto não é propriamente de ontem. A ideia é um programa, uma língua, dois países. Então dentro dessa network, de nove universidades, as universidades agregam-se, não todas, mais ou menos agregam-se duas a duas em que o programa

de mestrado é exatamente o mesmo só que ensinado em línguas diferentes, em três línguas diferentes nesse caso, porque temos a linha inglesa, nós chamamos de linha inglesa, significa que no programa os alunos estão um semestre em setembro em Stirling, Escócia e um outro semestre em Lund, na Suécia e a língua é o inglês. Exatamente o mesmo programa pode ser frequentado na língua inglesa, perdão, na língua francesa, , e aí frequentam a Universidade Lorraine, que é enfim, uma fusão das várias universidades, Universidade Lorraine e Universidade de Bucareste, e a língua é em francês, ou então escolhem a língua, a linha ibérica e, portanto, nesse caso a língua é portuguesa e castelhano, e fazem um semestre na Espanha, na Cardenal Herrera, e fazem um semestre em Portugal. É um diploma conjunto de mestrado, está reconhecido, creditado pela agência no plano de cinco anos. Mas o programa é sempre o mesmo, nessas três o programa é sempre o mesmo, depois não só estas universidades, como depois há mais três universidades que embora não estejam envolvidas diretamente, não dão diploma, mas estão envolvidas em tudo que é área pedagógica e científica do programa. Fiquei com essa área, depois fui crescendo aqui dentro do INP, tenho a coordenação da licenciatura, as formulações dos planos de estudos, enfim, e fui-me dedicando a essas áreas, acabei por sair do Paulo Fernandes. Chegou uma certa altura não era mais compatível, nem, a parte executiva, digamos assim, começou a me desinteressar, eu gostava mesmo era de dar aulas, preparar aulas, ter mais disponibilidade para poder dar mais cadeiras, de poder estar nesses projetos internacionais, e aprender e aprender o que os outros estão a dar, enfim, depois comecei a interessar-me muito pela área da teoria das Relações Públicas, pelas Relações Públicas estratégicas. É aqui, princípio de 2000, 2000 e pouco, sim, se calhar, nem isso, interessou-me a área da Responsabilidade

Social, agora já não acho tanta graça, agora há muita gente a falar sobre Responsabilidade Social. E eu achava graça, “responsabilidade social? É o quê?” Responsabilidade social, sustentabilidade social. Isso é o quê? Sustentabilidade ambiental, sustentabilidade económica e sustentabilidade social, eu estive na conferência do Rio, quer dizer, eu não estive na Conferência do Rio, eu estive em Estrasburgo, a trabalhar com uma associação europeia, associação essa de cariz ambiental, associação essa que esteve na Conferência do Rio na Cimeira da Terra, e eu na altura colaborava, por graça, era aluna, quando comecei no Geota, isso deve ter sido p’raí 91, 91 talvez, a Cimeira da Terra foi em 92, talvez 91, estava a terminar o curso, e acompanhei muito a Cimeira da Terra, portanto, a noção de sustentabilidade, até o próprio termo sustentabilidade começa a aparecer na Cimeira da Terra, quer dizer, são os primeiros a falar. E não se ouvia a falar em lugar nenhum, em Portugal se falava dos ecologistas, a noção de ambientalistas, responsabilidade social ou a sustentabilidade eram coisas assim de extraterrestres, e portanto, eram termos e a questão ambiental. Tive minha fase ambiental, tive nessa conferência, foi muita engraçada, em Estrasburgo foi fantástica porque era aquela ideia do paz e amor, florzinhas e passarinhos, era assim, o ambiente era assim em 91. O presidente dessa associação, que era uma associação que congregava interesses sociais e interesses ambientais, era uma associação de jovens ambientalistas ou ecologistas e, portanto, eles tinham preocupações em termos sociais, de combate à pobreza, mas também ambientais. E essa reunião que fizeram foi no âmbito ambiental e, portanto, havia representantes de várias associações e organizações ambientais, vários países da Europa, nós estávamos, eu e mais um colega, via Geota. Havia gente de Malta, esse ambientalista de Malta chegou a ser preso, em Malta, por ser ambientalista. Havia

irlandeses. Os responsáveis dessa empresa, dessa associação, eu não sei se eram dinamarqueses, suecos, eram nórdicos, peúga branca, calça de fato de treino, o ambientalista era assim, o ecologista era assim, os verdes eram assim. E a mim disseram logo, “é pá...”, pois eu era estudante, o colega que foi comigo era estudante de Geologia, toda a gente no Geota era estudante ou de Geologia, mas a maioria, de Engenharia ambiental, começando pelo próprio – a..., como ele se chama?..., o fundador...., é tão engraçado, ele foi político, foi ministro, pequenino, agora não me lembro o nome dele, tinha uma secretária que era uma mulher fantástica, divertida, uma gargalhada muito grande, ela era muito forte, muito grande, chamava-se Esperança e ele, - ai agora eu não lembro o nome do homem, que chatice...., e ele é pequenino e magrinho.... e, então, ele dizia, “eu sou pequeno e magrinho, mas eu tenho uma grande Esperança”, “Eu tenho uma Esperança muito grande” - era a secretária dele, era a Esperança que era muito grande. E então eles diziam, “tu não digas a ninguém que estás a estudar Relações Públicas e Publicidade lá nessa reunião de Estrasburgo, “mas porquê não digas?”, “não digas, porque é tudo gente do meio ambiente, você são os alimentadores de consumo, vocês são os maus da fita, porque vocês alimentam, projetam essa sociedade de consumo”. E de facto uma das vezes, eu estava a falar lá com o presidente, diretor, lá também não há presidência e diretor porque é tudo uma democracia, na verdade, éramos todos “paz e amor”. Mas enfim, com o senhor, o rapaz e já não sei quê, que eu descaí-me, já não sei muito bem como e falei, publicidade, Relações Públicas, que estava a estudar, alguma coisa qualquer, bom, o homem quase que me expulsou da conferência, da conferência não, da reunião. Quase que me expulsou da reunião, “porque vocês, o consumismo, capitalismo...”, e não sei o que mais, e eu explicava que é assim, a área da

comunicação é como as pistolas, quer dizer, não são boas, nem são más, são pistolas, quer dizer se dispararem para lá menos mal, se dispararem para cá péssimo, não é? quer dizer, “Não....não sei que lá”. Bom, e era assim, isto era assim, portanto, quando eu comecei a falar em sustentabilidade, a malta achava que era um pouco extraterrestre, particularmente a ideia de sustentabilidade social que não existia. Hoje, agora ando mais dedicada as questões do Public Affairs, acho graça aquela área, acho, mas enfim...

A área das Relações Públicas em si, a retórica, o brincar da palavra, o uso da palavra, o criar, escolher os melhores argumentos, alinhá-los, que as coisas façam sentido, interessa-me muito, é uma coisa que eu gosto, eu gosto de brincar com palavras, gosto de usar a palavra – nota-se, portanto, estou aqui a falar há não sei quanto tempo e vou continuar. Gosto, gosto muito da palavra, sempre fui assim, gosto da palavra, não gostava de ler, eu quando era, miúda, pequena, fui para difícil para começar a ler, não, minha mãe tentou tudo, de tudo, nada! Bandas desenhadas, nada! Para a minha mãe, não ter livro para ler ou não ter comida no frigorífico é a mesma coisa, fica “ah, que horror”, abrir o frigorífico e não ter nada lá para comer ou olhar e dizer já li tudo que tem para ler... a minha mãe lê tudo, tudo, tudo, hoje não porque está com problemas nos olhos e portanto, cada vez lê menos, ela está a perder a visão central e, portanto, é uma desgraça, verdadeiramente desgraça, dramático, mas lia tudo, tudo, os livros aos quadradinhos, a literatura que se quisesse. Ela leu tudo, jornal, revistas, lê tudo, o que importa, é como ela costuma dizer, “eu quando não tenho nada para ler, até a bula dos medicamentos leio”. Ela gosta, gosta de ‘tar a tomar o pequeno almoço, então lê até as caixas dos cereais, é viciada em ler, eu não. Livros, que horror! Meu irmão lia imenso, leu Os Cinco todos, leu Os Sete, aquelas coisas, um horror. Minha

mãe tentou tudo, tentou As Gêmeas, Os Cincos, quadradinhos, isto, aquilo, Mafalda, tudo, tudo. Nada. Nada. Acho que eu só comecei a gostar de ler, mas gostava de escrever, tinha diários, tenho imensos diários do tempo, quando eu era, não sei...isso eu gostava, de escrever é que eu gostava, eu acho que eu só comecei verdadeiramente a gostar de ler p'raí no meu décimo ano. Porque como eu estava a estudar em Leiria, eu tinha no décimo ano, décimo ou décimo primeiro, já não lembro, eu sei que tinha um horário muito chato, porque eu tinha aulas de manhã à exceção de uma disciplina que eu tinha às quatro da tarde, então eu acabava as aulas, não sei, à uma, uma e meia, meio-dia, não sei muito bem, não me recordo, e depois tinha que ficar o tempo todo a espera porque eu vivia a 25km de Leiria, portanto, eu ia de autocarro, não havia autocarros como há hoje em dia, portanto eu não conseguia ir para casa e voltar num autocarro e voltar a ir, então eu ficava em Leiria. Então, aconteceram duas coisas, uma boa e uma má: uma foi que eu comecei a ler e a outra foi que eu comecei a fumar, portanto, porque eram as formas de dar cabo do tempo, pronto, porque não tinha nada para fazer, eram muitas horas. Foi aí que eu acho que descobri que eu gostava de ler, eu hoje amo ler, a coisa que eu mais gosto de fazer é viajar, isso é que eu gosto! Eu na quarta classe, na terceira ou quarta classe fiz uma composição que correu a escola toda, na altura chamava "as redações", uma redação, o tema da redação era "o que eu quero ser quando for grande", que é típico, os meus filhos ainda hoje fazem isso e eu fiz. "Eu quando for grande quero ser turista", eu era inteligente", eu era inteligente, depois perdi a inteligência. Eu fui perdendo, eu fui crescendo e a coisa foi ficando pior, eu queria ser turista, eu explicava muito bem explicado, eu não sei onde é que anda, minha mãe guardou, não faço ideia onde isso anda, explicava muito bem explicado, claro eu não me recordo, eu recordo de achar

graça a ideia de viajar, mas não me recordo da composição, porque eu era muito pequena, mas a minha mãe recorda-se muito bem e a professora também, então explicava muito bem porque era uma profissão de futuro, porque era uma profissão interessante e porque era bom, eu há muitos anos que gosto de viajar. Meu verbo preferido é o verbo Ir. P'ra onde? Não interessa, se é pra ir, vamos, voltar às vezes, custava um bocadinho. Ir eu gosto. É uma palavra que eu gosto. Só que eu hoje, enfim, já uns anos pra cá, que eu consigo fazer, eu consigo viajar, viajo. E há livros que têm esse condão que é: eu preciso ir fazer companhia à personagem. Eu preciso de estar com a personagem, então, às vezes, eu digo isso, por exemplo, eu li um livro, do Miguel Sousa Tavares, o *Equador*, e eu dizia muitas vezes, “é pá, eu tenho que fazer companhia ao desgraçado que está lá”. Está lá em São Tomé, o homem está sozinho, tenho que lhe fazer companhia. Mas essa sensação acontece-me em muitos livros, eu gosto de livros, eu gosto de romances históricos, eu gosto de biografias, de livros de histórias de vida, acho graça. Acho graça, conseguir tornar romântico partindo de coisas que foram reais, de história, e não gosto nada de coisas assim tipo, ficção científica, policiais, não sou assim muito virada assim, claro, como em tudo, não é? Nós temos escritores que a gente começa a ler e lá vou eu viajar, lá vou eu no ir com eles. E hoje em dia eu consigo e penso que foi aí que eu descobri a leitura, quer dizer, às vezes, acontece-me, fruto da minha profissão a gente lê muito, às vezes, fico cansada, eu já li mais do que leio, ler fora de contexto, ler literatura, não é? fora de contexto de trabalho, literatura. O romance, uma coisa, às vezes, o meu marido diz-me assim “tu não estás a ler nada?”, “estou farta, não quero ler mais”. Lê-se muito, lê-se muitos artigos, ensaios, na minha área naturalmente e, portanto, às vezes, estou cansada de ler, não me apetece ler, apetece uma coisa que não tenha que pensar,

não tenha que refletir, não tenha que ler duas vezes, não tenha que voltar atrás e, portanto, assim uma novela é perfeito, dá para gente dormir, não faz mal, não vimos as próximas três semanas, quatro semanas, um mês, não faz mal, quando a gente voltar a ver sabe tudo, aconteceu tudo, é muito simpático, a novela é uma amiga fantástica, porque não reclama e a gente não perde nada se não vir. Não nos obriga a pensar, pronto. Às vezes, tenho essa necessidade de não ler, embora leia, leio jornais diariamente, e faço palavras cruzadas diariamente, faço sudoku diariamente, portanto, faz parte, pequeno-almoço lê-se o jornal, faço sudoku e as palavras cruzadas, lê-se o jornal, vai-se tomar banho, veste-se e começa-se a trabalhar. É um ritual. Mas de facto descobri dois vícios em simultâneo, o tabaco e a leitura, não tive a inteligência de meu avô. O meu avô era um leitor compulsivo de jornais, ele lia o Diário de Notícias e fumava, e um dia minha avó disse, “olha José, a vida está mal, e não dá para ter dois vícios, não podes ler o jornal diariamente e fumar, portanto tens que escolher um dos vícios”, e meu avô deixou de fumar e ficou com o vício do jornal. Meu avô leu o Diário de Notícias e guardava-os, quando morreu, a minha avó teve a triste ideia de deitar tudo fora, queimou-os todos, senão eu hoje em dia eu teria Diário de Notícias do tempo da guerra, portanto..., bom, o meu avô não começou a ler quando nasceu, mas do tempo da segunda guerra mundial com toda a certeza!, portanto, tinha muito jornal, pilhas, fazia pilhas, pilhas por mês e depois juntava os doze meses e fazia pilhas por anos, foi tudo para o lixo. Foi tudo queimado, pior do que isso, foi tudo queimado, que era uma coisa que irritava minha avó profundamente, porque eu também calculo que se hoje em dia eu tivesse um marido que resolvesse acumular jornais diários. Enfim, ao tempo havia mais tempo e mais espaço e, portanto, a coisa era diferente, mas ele era assim, eu acho que descobri tardiamente, mas agora gosto muito, gosto muito de

ler e continuo a gostar muito de escrever, gosto muito de ler, acho graça. Acho graça ler coisas, eu gostava de ter a capacidade de saber escrever assim, para a literatura, para ser capaz de fazer uma história, não tenho muito jeito. Eu tenho uma escrita relativamente curta, ou seja, não sou capaz de imaginar uma história, acho eu! porque não me pus ao trabalho, imaginar uma história muito longa, uma história com várias histórias e tal, embora eu não tenha uma escrita muito escorreita, eu faço parágrafos longos e tal, ponho muito entre vírgulas, faço pequenos a parte, mas assim para histórias acho que não tenho jeito, mas é um bom sítio para viajar. E pronto. Que mais que quer que eu lhe diga? Que tenho dois filhos lindos, são minhas duas mais lindas teses, que ela também é mulher da comunicação, ela quer seguir a área da comunicação, mas é o design, ela quer ir pela área do design, ela é muito, muito visual, muito artes, e é de facto uma mulher de artes, com 19 em Educação Visual, ela desenha lindamente, tem uma capacidade, é uma fotógrafa de mão cheia, uma sensibilidade brutal, aliás, ela tem uma sensibilidade ao belo que é muito interessante. E ele, acho que deve ir para o ator, porque é um palhaço, não se pode agora dizer essas coisas porque isso agora até fica mal, quer dizer, mas é um palhaço no bom sentido, é um bom representante, representa bem, não percebo qual é o mal do palhaço. Eu nunca percebi qual é o problema do palhaço, o palhaço tem um papel muito importante, representa muito bem, ainda por cima põe as pessoas mais dispostas, uma profissão tão nobre, não sei porque raio chamar palhaço a alguém há de ser mal, mas pronto. Ele é bem provável que vá também pra arte, ator e tal, tudo gente da comunicação. Tudo gente da comunicação. Eu tenho um marido que não é da comunicação, que é engenheiro, portanto, tijolo, cimento, cimento, tijolo, reboca, pinta, já tá e pronto, é assim, não há porquês. E por quê? Que cor? Vamos pensar,

mas o que se quer dizer? Não quer dizer nada, quer dizer como uma parede faz, cimento, tijolo, cimento, reboca, pinta, pronto. Tem um espírito muito, muito mais, , *straightway*, muito mais objetivo. Ciências Sociais é uma coisa que faz um bocado, a subjetividade das Ciências Sociais, a coisa de, é gente de ciências, o quê? Investigação que não seja experimental? Vocês das Ciências Sociais, da investigação, vocês são uns inventores e tal, a interpretar o que os outros disseram, vocês, feiticeiros, adivinhadores, atribuem sentido, são vocês que atribuem sentido, quem foi que disse que o próprio disse aquilo, estava a pensar nisso, vocês têm a mania de elaborar muita coisa, é uma discussão engraçada, porque ele é muito, pronto, é muito *straightway*, é muito dados, dá-se umas discussões engraçadas, mas são de facto, formas de estar, de pensar, de olhar, de ver o mundo, diferenciadas, deve ter sido isso que achei graça no rapaz, que agora já não é mais um rapaz, mas enfim, já é um homem feito e pronto.

As Relações Públicas continuam a ser a mesma coisa o que eu aprendi com a dita da psicóloga. São a diplomacia, são a diplomacia corporativa, sendo que eu penso que elas acompanham a complexidade da sociedade, o desenvolvimento da sociedade. E, portanto, eu diria que as Relações Públicas são a área que trata a narrativa da organização, que constrói a narrativa da organização, o princípio, o meu princípio, em termos de definição das organizações, isto obviamente estou a interpretar as Relações Públicas como uma função de gestão que não é obrigatoriamente, ou seja, as Relações Públicas não tem que ser só uma função de gestão, mas pensando as Relações Públicas como função de gestão, eu diria que a organização, uma organização para as Relações Públicas é uma estrutura temática, é assim que eu como uma Relações Públicas olho para uma empresa. O que é uma empresa? Uma

empresa é uma estrutura temática, é um ser de discurso, é uma narrativa. E quem constrói essa narrativa? Quem lida com essa narrativa, quem interpreta essa narrativa? Mas quem interpreta essa narrativa, mais do que construir, quem interpreta essa narrativa e reescreve para que outros entendam essa narrativa, acho que são as Relações Públicas. E, portanto, eu defendo, esta é a minha tese, eu defendo que as Relações Públicas têm uma intervenção exatamente ao nível da interpretação da estrutura temática que a organização é. E nessa medida elas têm que perceber quem é a organização, quem é que eu sou, com quem eu me relaciono e quais são os meus valores de vida fundamentais. Portanto, isso remete-nos para uma lógica de três áreas, que eu chamo-lhe de as Relações Públicas estratégicas. As Relações Públicas estratégicas é o quê? É perceber a identidade da organização, é estudar a identidade da organização, é estudar os públicos, estudar aqueles com quem eu me relaciono e que ideia que eles têm de mim, que imagem, não é? Para remetermos a um conceito, que reputação é que eu tenho, não é? Depois estudar quais são os valores da organização. Hoje em dia as organizações, a definição da missão, dos valores organizações, não é...isso é a reescrita, isso é aquela parte do reescrever, mas eu primeiro tenho que saber o que é, quem sou, com quem é que me dou e quais são os meus valores. Porque isso não é inventado, ele é reescrito, uma organização é um ser de discurso que é, - olhe, é como é que eu sou, como cada um”, uns gostam de livros de policiais, outros gostam de música pop e já dizia, por que tu gostas disso? Como é que tu te defines? Eu me defino assim, gosto disso, gosto daquilo, do outro, não gosto disso, não gosto daquilo, e porque és assim? Porque sou assim, porque a história, porque os caminhos, a vida fez-me assim. As empresas também, também gostam de coisas e não gostam de coisas e porquê?. Porque a vida as fez assim, e eu penso que

as Relações Públicas estratégicas têm como missão a descoberta, essa descoberta do que é organização, qual é a sua identidade, qual é a ideia que os outros têm acerca dela, como ela se relaciona com os outros, quais são seus valores fundamentais. E isso é a área estratégica das Relações Públicas, é aquilo que eu chamo de as Relações Públicas estratégicas. Depois a parte, digamos a parte operacional das Relações Públicas, Relações com os media, a clássica, comunicação interna. A Comunicação interna está uma coisa completamente ultrapassada. O conceito, - eu tenho uma malapata com o conceito - de interno e externo, público interno e externo eu acho a coisa mais pobre, triste e simplista. Hoje em dia não é possível mais falar em públicos internos e externos, não faz sentido nenhum, e depois decorreu do conceito de público interno e externo, comunicação interna e externa, por força de razão de eu achar que público interno e externo é uma pobreza franciscana, comunicação interna e externa também, mas enfim, isso são outras questões. Depois todas as outras áreas clássicas das Relações Públicas, os Public Affairs, o Lobbying, enfim, por aí afora, sendo que eu acho que essas áreas, elas são pré-determinadas pela informação estratégica e acho que as Relações Públicas para se afirmarem como gente que é capaz de ler e de escrever ou reescrever para que os outros entendam as narrativas, que são as organizações, têm que se posicionar numa lógica de uma visão mais global, mais clara, mais objetiva, não é? Mais de cima, não é? Para ter uma visão mais panorâmica. E, portanto, eu diria que é isso as Relações Públicas, nesta lógica, falando de uma forma mais global das Relações Públicas, as Relações Públicas são construtores de narrativas, são construtores de narrativas, escrevem narrativas, escrevem histórias, e nessa medida eu acho que as Relações Públicas quando pensadas numa globalidade, ou seja, no desempenho, o conjunto dos vários

desempenhos elas são, surgem como construtoras de realidade, quer dizer, aquele papel muito típico atribuído aos meios de comunicação social. Eu penso que hoje em dia, nomeadamente com a verdadeira globalização dos suportes de comunicação, nomeadamente através dos digitais, da web e tudo o mais, as Relações Públicas conseguem ter suportes que dominam para difundir as suas narrativas, estávamos muito dependentes dos media e hoje em dia já não estamos tão dependentes dos media tradicionais, não é? Não éramos senhores e donos das nossas mensagens e das nossas narrativas e hoje em dia podemos ser senhores e donos das nossas narrativas e suportes. Não sei se todos têm consciência, nomeadamente as empresas têm essa consciência de que hoje tem mais possibilidades e mais responsabilidades. Quer dizer, como eu não era senhora e dona da difusão das minhas narrativas, se alguma coisa corresse mal eu poderia sempre dizer, “bom, não sou eu quem controlo”. Hoje em dia sou eu quem controlo. É uma arma muito poderosa, é uma arma muito poderosa, mas de facto, eu a este nível identifico-me muito com a abordagem retórica as Relações Públicas, acho que as Relações Públicas podem trazer linhas de fundo, podem trazer, colocar assuntos na agenda pública, de interesse efetivo para agenda pública e tem um papel mesmo a desempenhar. Claro que isso tem que ser tudo balanceado com princípios éticos, não é? Porque, claro que o publicity e tudo mais, é tudo verdade, nós sabemos que são formas de Relações Públicas, entendimentos das Relações Públicas e, portanto, eu diria claro que sim, construtores de narrativas, construtores de realidade, mas acima de tudo, com essa consciência, acima de tudo com a consciência de que somos construtores de narrativas, somos construtores de realidade, nós temos capacidade de colocar assuntos em agenda pública, e nessa medida acrescentar linhas de fundo às organizações e ao tecido das organizações,

não é? Em último lugar à sociedade, não é? Em último lugar no sentido de que é o grande sistema, não é? Onde nós nos encontramos, nessa lógica, eu tenho uma visão muito mais da Sociologia das Relações Públicas do que da Gestão das Relações Públicas. Eu acho que as Relações Públicas são muito mais um player ao nível da sociedade do que um player ao nível do mercado. P'ra mim os conceitos de mercado não fazem sentido nenhum dentro das Relações Públicas e, portanto, toda uma abordagem muito norte-americana das Relações Públicas e muito comercial, muito *spin doctor*, muito publicity, de facto eu não me identifico, de facto, identifico-me muito mais na intervenção, no papel social que as Relações Públicas possam ter, do que ao nível da gestão.

O conceito de estratégia é um conceito de... vamos dizer assim, vamos dizer que eu vou utilizar para definição de estratégia aquilo que é o argumento ao qual eu sou mais sensível, que é o argumento militar, porque o conceito de estratégia é um conceito muito amplo, com muitas influências, de muitas e diferenciadas escolas: teoria dos jogos influenciou o pensamento estratégico, conceito de estratégia, a biologia, a escola do design, enfim, há um contributo muitíssimo alargado de diferentes áreas, diferentes ciências e diferentes escolas ao conceito de estratégia, onde se encontra, naturalmente, o contributo militar também, e talvez eu seja muito sensível, deve ser das minhas raízes militar, meu pai era militar, eu sou muito sensível, - não é, não é!, é óbvio, obviamente não é isso. Racionalizando, talvez o conceito de estratégia começou por ser essencialmente um conceito militar, as mais antigas influências, vem de Sun Tzu, não é? E, portanto, 500 anos antes de Cristo, ele que falava em estratégia, e, portanto, é natural que todas as outras escolas e influências vieram a posteriori, e trouxeram de facto, há focos muito importantes, mas talvez essa marque

muito. Eu identifico-me muito com a lógica e com o contributo militar e, portanto, eu diria que, olhando assim, pegando nesse, fazendo este primeiro, estes primeiros enquadramentos, eu diria que as estratégias são os grandes caminhos, as grandes opções, as opções de fundo para orientar as tomadas de decisão em terreno e, portanto, digamos que eu tenho um primeiro objetivo, ou melhor, naturalmente que eu sempre tenho que ter objetivos, as estratégias respondem aos objetivos, ou são vias para se chegar a um objetivo, são as grandes vias, as primeiras grandes opções, o desenhar do cenário na sua plenitude, é a dita visão, é a visão estratégica, a visão global, não é? Aquela imagem que nós temos dos filmes de guerra que os senhores estão com o cenário de guerra, do terreno, o mapa, e estão a olhar para o mapa total, porque depois o tático, operacional é o terreno, é minha decisão no terreno, é ali, é uma visão mais restrita, mais no terreno, mais próxima da prática, mas mais restrita. E, portanto, a estratégia tem essa componente numa visão mais globalizadora, mais abrangente e é esse nível que eu ponho o estudo da identidade, o estudo dos públicos, o estudo dos valores, eles são as grandes linhas orientadoras depois para as tomadas de decisão no terreno, que é: o que é que eu vou falar com os jornalistas? Como é que eu vou orientar as minhas mensagens em termos de comunicação interna? O que é que eu vou falar com o legislador ao nível de Lobbying ou Public Affairs? O que eu vou falar com meus investidores ao nível da comunicação financeira? Isso são decisões de terreno, são influenciadas diretamente pela informação estratégica que eu tenho, pelas minhas opções estratégicas e, portanto, a minha definição de estratégia é essa. Aliás, quando eu há bocadinho estava a dizer quem é que eu sou, com quem é que me dou e sobre que valores, se nós olharmos para as várias escolas que influenciaram o pensamento estratégico, nós encontramos

exatamente isso. Dar um exemplo, Sun Tzu diz isso, “conhece-te a ti mesmo”. A escola do design diz que é muito importante a análise das narrativas, dos discursos, é estratégico a análise do discurso, agora análise do discurso é o estudo da minha identidade. É o que eu digo, como que eu disse, como eu disse e quando é que eu disse, isso é estratégico. O Sun Tzu diz, “conhece o teu inimigo”. A necessidade de conhecer o teu inimigo é fundamental, é fundamental, é fundamental ao nível estratégico e eu digo: tem que estudar os públicos, eu tenho que saber com quem é que me dou, não é? Portanto, há um conjunto, há influências, Habermas, Weber, foram gente que influenciou o pensamento estratégico, a noção de estratégia, e portanto, se nós olharmos, é, e, não quero ser muito exaustiva, eu fiz isso, eu dediquei um capítulo da minha tese exatamente a justificar, a pegar nas várias influências do pensamento estratégico e a justificar, através dessas influências, a justificar porque aquelas três áreas que eu identifico como estratégicas são efetivamente estratégicas e, portanto, pronto, é isso.

## Dr. Pedro Vaz

Eu sou o Pedro, Pedro Vaz.

O meu percurso académico até à Universidade foi um percurso normal, normalíssimo, eu fiz a minha formação em Relações Públicas, na altura chamava-se Relações Públicas, agora chama-se Comunicação Empresarial, mais pomposo, fiz na ESCS, na Escola Superior de Comunicação Social, era o segundo ano que o curso funcionava, portanto, um contexto muito pequeno, uma turma, na verdade havia 30 alunos por ano, portanto, era quase um conceito quase familiar de relação entre os professores e os alunos, havia ali um projeto escola que foi muito importante pra além do curso em si. Havia um projeto de escola e uma afirmação de uma escola, onde portanto, sentiu-se muito a familiarização, havia toda uma cumplicidade entre os alunos e professores, e que foi muito importante, do ponto-de-vista da minha formação académica, mas da minha formação extra-académica. Fiz o curso nos três anos e no último ano, mudamos para o edifício novo da escola.

Comecei a trabalhar, no último ano do curso, decidi fazer um estágio, na altura na CP, o estágio era com uma pessoa de referência, que eu tinha como referência que era o Dr. Américo Ramalho, era uma grande referência pra mim, não tinha sido meu professor, mas tinha sido professor dos meus professores, do Prof Viegas, da Mafalda, de outros professores da escola, e era considerado um decano das Relações Públicas em Portugal, e pra mim, foi uma oportunidade, a intenção de ter este estágio foi de enriquecimento pessoal. Eu propus nessa altura fazer um estágio em fevereiro e fiz o estágio em Abril, Maio, Junho, em Junho interrompi porque tinha os exames de fim de ano, etc. e na altura, foi fantástico, porque eu tinha aulas das oito da manhã até à volta

da uma, ia a correr para fazer o estágio, começava às duas, saía do estágio às sete, ia trabalhar das oito da noite às duas da manhã e portanto, a minha vida era esta. Levantava-me às sete da manhã e acabava às duas da manhã todos os dias, portanto, foi muito engraçado, porque do ponto-de-vista do estágio, a CP era uma empresa muito particular, tradicional, ainda é, mas na altura era muito mais ainda, portanto, a relação com o Américo Ramalho, era uma relação muito distante, ele era chefe do gabinete de Relações Públicas e eu era um estagiário acabado de ali chegar, cheio de vontade de fazer as coisas. Durante a primeira semana na verdade não fiz nada. Nada, é literalmente, nada. Tinha um molho de livros pra ler, eles diziam “então podes ler livros”, até que eu ao fim de três dias a ler livros, tava farto daquilo, e de facto, andava nesta vida, levantava-me às sete da manhã, ia pra escola, depois ia a correr para o estágio, do estágio ia a correr para o trabalho, e eu disse à pessoa que me tava a coordenar o estágio “olhe, explique-me como é que isso vai ser porque isso assim, não é pra ninguém, não serve pra vocês, também não serve pra mim, porque pra mim serve se for útil”, e a pessoa na altura respondeu-me uma coisa que eu acho lapidar “ah, mas nós na CP só damos estágios pra fazer jeito”. Eu sempre fui um bocado inconformado com estas coisas (aliás, o Prof Viegas tem uma opinião particular sobre o meu mau feitio...) esta resposta não me serve, fui bater à porta do Américo Ramalho e marcar com a secretária, era assim uma coisa muito formal: olhe, eu gostava de falar com ele, é que hoje eu espero até a hora que for preciso”, então esperei, esperei até às sete e meia da tarde, a secretária manda-me chamar, eu lá vou e disse-lhe “ *passa-se assim...assim, eu começo às aulas às oito da manhã, veio a correr pra aqui, saio a correr daqui para o trabalho, deito-me às duas da manhã, e portanto, só vale a pena estar aqui se for para fazer alguma coisa de jeito, e portanto, deram-me esta resposta*

*'assim...assim', e que vocês dão estágio para fazer jeito e isso assim, não me serve, queria ouvir isso da sua boca porque se isso for verdade, amanhã já não venho*" e foi muito engraçado, porque de facto começou uma relação muito engraçada, que eu tive com o Américo Ramalho, que durou uns anos valentes, durou quase oito anos, portanto, ele era de facto um professor exemplar, do ponto-de-vista valorativo do termo, ele olhou pra mim, ouviu-me, depois me disse *"então, amanhã quando chegar às duas horas, venha aqui ter comigo"* e neste dia seguinte, às duas da tarde, ele tinha um programa de estágio completamente estruturado, completamente feito, era para fazer um estágio de um mês, acabou por ser um estágio de três meses e ao fim de três meses, fui eu que tive de dizer-lhe "olha, eu tenho que ir..."

A Rosangela sabe, trabalhou com o Dr. Viegas Soares, é um professor muito exigente, eu não sei, eu não acompanho a carreira dele há algum tempo, mas era uma pessoa muito exigente enquanto professor, ele e as pessoas que trabalhavam com ele, portanto, eu tinha um mar de trabalho para fazer, não era compatível, eu não tinha tempo, portanto, disse-lhe *"não podia deixar de trabalhar, não podia deixar de ir às aulas, portanto, disse-lhe não posso continuar aqui neste estágio"*, o estágio já durava há três meses, eu não consigo, portanto, vim-me embora com o meu pé, correu bem, uma relação fantástica com o Dr. Américo Ramalho e com a equipa na altura, vim-me embora, acabei o curso. Acabei o curso em final de junho, em julho fui fazer um estágio nos Estados Unidos, tive nos Estados Unidos, julho, agosto, setembro, e a meio de outubro, não havia telemóveis em 94, não havia, eu não tinha, não havia massificado, não é? Em outubro, quando chego a casa, estava em San Diego na Califórnia, o voicemail tinha uma chamada da minha casa em Lisboa, era a minha avó com quem eu morava na altura, a dizer "olha, tens aqui uma chamada do Américo

Ramalho da CP que queria falar contigo”, e eu, as diferenças horárias, não sei o quê, eu liguei ao Américo Ramalho, e ele diz-me “Pedro, onde é que estás? Eu já percebi que estás fora”. Eu estou nos Estados Unidos, um bocado longe e tal” e eu ia ficar nos Estados Unidos até novembro, vinha cá passar o Natal e na expectativa eventualmente de poder ficar, nos Estados Unidos, e ele diz “*vai, eu tenho aqui uma proposta de trabalho pra si, queria saber se estás disponível*”, bom, e nisto, falamos, achei que fazia sentido, conhecia a pessoa em questão, tinha e tenho uma enorme admiração por ele em termos pessoais e profissionais, e vim, portanto, vim dos Estados Unidos, em outubro,. Acabei o estágio, na altura estava a fazer um estágio na Remax, na altura não havia Remax em Portugal, vim-me embora, vim pra trabalhar na CP, o projeto em cima da mesa era organizar a exposição dos 140 anos do caminho de ferro em Portugal, era o programa de celebração dos caminhos de ferro em Portugal, eu vim-me embora em outubro, no final de outubro, foi tratado dos papéis e em janeiro comecei o meu contrato na CP, o meu trabalho na CP, com esta missão específica pra trabalhar para a celebração dos 140 anos, contrato de um ano na altura mas foi um contrato que se arrastou por 12 anos. Estive 12 anos na CP, dos quais, cinco a trabalhar diretamente com o Américo Ramalho, depois, noutras andanças, de facto organizei a exposição, na altura, de 94 para 95, portanto, com 22 anos, de repente numa estrutura completamente tradicional, muito envelhecida, uma grande empresa de engenharia, de repente, um miúdo com 22 anos, tem um projeto para desenvolver, que só era possível ser desenvolvido, se na verdade nós tivéssemos interlocução com tudo aquilo que eram estruturas de primeira linha dentro da empresa, pessoas que poderiam dar inputs do ponto-de-vista da história da empresa, que conhecessem bem a empresa etc, aquilo depois foi um projeto editorial, teve uma exposição na

Gulbenkian, tinha um livro de prestígio, uma série de componentes, e portanto, pôs um miúdo com 22 anos a contactar com estes dinossauros todos da empresa, muito envelhecida, com muita competência técnica etc, e portanto, foi a exposição em fevereiro de 96. Entrei, há a proposta de continuar, de entrar nos quadros e eu continuei, assumindo na altura da exposição, depois trabalhei como porta-voz da empresa, ou seja, o Américo Ramalho depois coincidiu com uma questão de uma doença dele, nada de especial, tinha feito uma operação, mas era uma operação a vista que o obrigou a estar parado durante dois meses e tal, portanto, aos 23, 24 anos, Pedro Vaz era porta-voz da CP, um bocadinho por acaso, por um lado, mas por outro lado, fruto deste percurso, era um projeto completamente diferente, era um dia-a-dia muito mais desgastante, era um período conhecido como um período de muitas greves, muita agitação, na verdade havia todos os dias, desde à meia-noite e meia, estava com os jornalistas, às cinco da manhã já estava com os jornalistas, e portanto, foi de facto um período muito desgastante, mas muito enriquecedor, no sentido de perceber o que era dar a cara por uma empresa, o que são as questões de gestão das agendas empresas públicas e das privadas, das empresas, um bocadinho as agendas políticas nas empresas públicas, mas nem sempre, portanto, isso arrastou-se e continuei pra vários projetos, liderando vários projetos dentro da área de Relações Públicas, até que em 98, com a reorganização do setor, foi constituída a REFER, a própria empresa reorganiza-se em torno de unidades de negócio, eu sou convidado para liderar a área de Marketing e Desenvolvimento de uma unidade de negócio de longo curso, portanto, depois deste primeiro ciclo, inicia-se este segundo ciclo menos ligado às Relações Públicas e a Comunicação Institucional, mais ligado à componente do Marketing, no sentido de mais negócio, participei na altura, em 98, no lançamento

do Alfa Pendular, portanto, com a aquisição dos comboios, a propósito da Expo 98, com uma atividade muito interessante, a empresa era claramente um dos players estratégicos deste grande evento que foi a Expo 98, que a mobilidade era uma questão muito importante, portanto, eu acompanho este lançamento, participo pela primeira vez num projeto que tinha estas questões da área, mais da área da Publicidade do que das Relações Públicas, a campanha de lançamento do Alfa Pendular, o conceito de serviço, o pricing, começando a entrar em áreas mais próximas do Marketing, portanto, eu faço este percurso durante dois anos e meio, três anos, dentro da CP. A CP tinha uma vantagem de ser uma empresa estável, uma empresa muito grande tem dentro de si, várias experiências possíveis, tanto que eu tive dois anos ligado à área do Marketing dos comboios de longo curso, do Alfa Pendular e Intercidades, depois, um dos administradores da unidade de negócio, vem para a diretor de marketing corporativo e eu venho a desempenhar funções na área de marketing corporativo, como responsável da área de comunicação, de Imagem e Publicidade, era assim que se chamava, salvo erro, e portanto, ali toda a comunicação que não era dentro da área de Relações Públicas. As Relações Públicas estavam na altura muito resguardadas pra componente da assessoria e pra componente da representação institucional da empresa, portanto, comunicação corporate, depois tudo que dissesse respeito a marca, a gestão da marca, eu estava dentro deste universo, foi um processo muito efémero, durou um ano se tanto, acabei por voltar a unidade de negócio de onde tinha saído, e portanto, fiz mais dois anos de atividade dentro da unidade de negócio, tudo que fosse como o lançamento de produtos complementares, de crescimento do próprio negócio dentro da área de longo curso. Com isso, estamos em 2002, há uma mudança muito significativa dentro da empresa, com a entrada do

António Mexia para presidente e de uma série de quadros novos, Miguel Setas vinha da Galp e foi para administrador da Comunicação e do Marketing, portanto tinha sido responsável pelo rebranding da Galp, portanto uma visão completamente diferente dentro do que era a atividade da empresa, e eu volto outra vez há uma nova reorganização, eu deixo a unidade de negócio e vou para o marketing corporativo, como responsável de comunicação e imagem, pra gerir toda esta componente da imagem corporativa. As unidades de negócio passaram a reportar ao marketing central, portanto, houve uma reorganização grande, e conduzo na altura um projeto fantástico do ponto-de-vista profissional, que foi um concurso, o lançamento de um concurso para o rebranding da CP, portanto, para a gestão da marca da CP, para a alteração da marca da CP, que acabou por morrer na altura com a queda do governo de Santana Lopes. A falta de *empowerment* aquela administração, na verdade as empresas públicas são muito ligadas ao poder político, portanto, o processo cai, e, eu a seguir a este processo, tenho a gestão de um novo projeto completamente diferente que é dentro da área digital, estamos em 2004, foi um projeto que durou quase um ano e tem a ver com a reformulação toda da presença digital da CP. A CP foi uma das primeiras empresas em 92, 93 a ter um website, um dos pioneiros em Portugal, “desculpa, em 98, 97” e depois na verdade em 2004 continuavam com o mesmo que tinha e portanto, estava pré-histórico já, o desafio foi claramente, a reformulação de tudo que fosse presença digital da empresa, reformulação do website, introdução da venda online, utilização dos aparelhos de telemóvel já para a venda, pesquisa de horário, funcionalidades e este foi o meu último projeto dentro da CP, foi de facto fazer, implementar a venda online, ficou a funcionar e hoje a plataforma que funciona é que a ficou feita na altura ainda, curiosamente. O lançamento de aplicações já pra

mobile, para consulta de horários e para aquisição de bilhetes, e portanto, foi o meu último projeto na CP. Em paralelo a tudo isso, eu sempre fui tendo um espírito empreendedor, fui fazendo alguns trabalhos de consultoria numa área muito específica, porque a partir de, na prática em 98, eu deixei de trabalhar a componente Relações Públicas no seu sentido técnico do termo, passei mais para a área do Marketing, mas há várias áreas dentro das Relações Públicas que eu tenho particular carinho, Comunicação Interna, por exemplo, é uma delas, portanto, continuei a trabalhar em consultoria em alguns projetos de Comunicação Interna, e em paralelo, trabalhei projetos de consultoria pra PT e portanto, foi o mais significativo, e em paralelo, fui sócio e sou, sócio de uma empresa na área de arquitetura, não tem nada a ver com isso, claramente, uma questão de empreendedorismo, achei que fazia sentido, tive uma oportunidade, o desafio, e aceitei. No meio disso tudo, falamos em termos profissionais, vamos voltar um bocadinho atrás outra vez, em termos académicos eu fui mantendo sempre alguma atividade, portanto em 94, eu acabei na altura era o bacharelato, depois tive na própria ESCS a fazer, o que na altura se chamava o CESE, os cursos superiores especializados davam equivalência à licenciatura, e na altura fiz um CESE em Comunicação Interna, portanto, estamos a falar em 96,97, estive dois anos parado, exato, 97, 98, provavelmente, depois que terminei o CESE fiz o Mestrado de Comunicação e Cultura no ISCTE, é uma coisa muito mais académica etc., tão académica e tão teórica que eu fiquei pela parte curricular e portanto, nunca fiz o Mestrado, mas é uma das características, eu tenho vários “meios-mestrados”, isso não vale nenhum, mas na verdade eu tenho vários meio mestrados, portanto, fiz Comunicação e Cultura, toda a parte académica, depois em 97, exatamente, 97, 98, não fiz a parte da tese por coincidir na altura com o

lançamento do Alfa Pendular, portanto, com a minha mudança dentro da CP, a assumir, claramente, que aquilo era muito mais importante pra mim do que fazer uma tese de mestrado, fazer o grau académico não era muito relevante pra mim na altura, portanto, faço a parte curricular toda, do Mestrado Comunicação e Cultura no ISCTE, depois, ainda dentro do ISCTE, faço uma pós-graduação, na área de, a ver se me lembro do nome da pós-graduação, não me lembro, não era comunicação política, mas era comunicação pública, acho eu, acho que era assim que se chamava, mais uma vez fiz a parte de pós-graduação, e com isso tudo e com a questão, entretanto, de ter este negócio paralelo, que não tem nada a ver com a comunicação e com a Relações Públicas, porque dentro da CP eu estive ligado ao Marketing portanto, e começou a haver um conjunto de assuntos, nomeadamente os que estavam mais próximos do negócio, entendi que a médio prazo o meu percurso iria passar pela componente do Marketing e pela componente da gestão do que pela componente das Relações Públicas, portanto decidi fazer um MBA. Inscrevi-me no ISCTE também, para fazer o mestrado, o mestrado em Gestão, o MBA no ISCTE, portanto, num ano e meio, aquilo são três semestres, exato, três semestres, mais uma vez não fiz a tese, sendo que esta foi um bocadinho diferente, porque fiz a tese quase toda e não fiz o final da tese, porque, entretanto, coincidiu com a minha saída da CP, coincidiu claramente com uma mudança de opção de vida, e, em 95, claramente é um ano de grandes mudanças pra mim, na minha vida, portanto, é, perdão, em 2005, não é 95, é 2005, é um ano de grandes mudanças, eu tinha tido um filho em 2001, portanto tinha um filho com quatro anos, tínhamos decidido ter um outro filho, portanto íamos adotar uma criança.

Entretanto, tinha entrado no projeto em que estou hoje, portanto, tinha tido mais três pessoas, tinha sido desafiado a montar este projeto, assumi, tava na CP, e assumi este projeto, numa de empreendedorismo, fui trabalhando aos fins-de-semana e a noite, num objetivo de ver os inputs daquilo que se pretendia, uma plataforma, uma empresa de consultoria em comunicação, fizemos na altura um projeto em 2004 muito interessante, de Marketing Político para as eleições autárquicas, para Sintra e pra Santarém, portanto, então tínhamos tido um mega projeto e em 2005 colocou-se esta questão que a estrutura precisava crescer, tínhamos que tomar uma opção, ou estaria disponível pra vir a trabalhar para a estrutura ou tinha-se que contratar alguém, portanto, na verdade, o meu peso face ao resto da estrutura seria menor, portanto, teria que contratar alguém que para vincular teria que ter participação acionista, então na altura eu tomo a decisão, em 2005, de deixar à CP ao fim de 12 anos, uma posição confortável diria eu, na altura tava com um estatuto de direção na CP, uma posição confortável para uma pessoa empreendedora montar um projeto. Tem sido desde então anos espetaculares, portanto, 2005 foi um ano de grandes mudanças porque coincide com isso, o dia que eu estava na CP ao fim de 12 anos a arrumar as tralhas, a cena do cliché do caixote em cima da mesa e a meter as coisas dentro do caixote, toca o meu telefone e eram as senhoras do processo de adoção a dizer que tinham uma, que na verdade tinham o nosso, que tinham uma criança, e portanto, o mês de fevereiro de 2005 coincide com todas estas mudanças, uma mudança de vida profissional, uma mudança de vida pessoal porque na verdade, nasce mais um filho nesse momento, que tenho que adiar a minha entrada neste projeto por mais dois meses porque eu quis dar este compasso de espera, e portanto, 2005 marca esta mudança. Daí pra cá, claramente, eu reuni o melhor de dois mundos, ou seja, tou a

fazer aquilo que gosto do ponto-de-vista da gestão, ou seja, gerir uma empresa, gerir uma empresa na área de Comunicação e portanto, poder participar ativamente e isso tenho feito, na gestão direta de projetos de clientes e de projetos de comunicação, passei por uma terceira área da comunicação, que até então, só pontualmente eu tinha tocado, que é a área da publicidade, e portanto, sempre com uma visão muito integrada da comunicação, eu diria que esta questão da comunicação integrada, é um ADN que vem da base, vem da formação de base, por clara intervenção do curso, na altura chamava-se Relações Públicas, a visão e o ADN daquilo que foi sempre estabelecido, foi sempre uma visão de comunicação integrada, da gestão integrada da marca enquanto entidade, com uma componente de estratégia muito forte, sempre, portanto, eu acho que foi sempre um ADN ao longo do percurso, portanto, hoje eu reservo pra mim esta dualidade, por um lado, a gestão da agência, a gestão de uma empresa com a participação em projetos pra clientes, projetos que vão da publicidade à parte da comunicação mais estratégica, a formulação de estratégias de abordagem ao mercado, de produtos etc. Isso em 2005, na prática, isso é um admirável mundo novo, pra quem na verdade, houve uma componente de gestão que eu nunca tinha pensado em ir, gestão de empresas, gestão financeira, todas estas componentes, gestão de orçamentos, eram questões que na verdade não faziam parte, hoje acho eu, que erradamente na formação base de Relações Públicas, mas na verdade passam a entrar no meu léxico diário, entretanto, tenho a oportunidade em 2007 pra frente, passei por um processo de internacionalização, portanto, liderando aqui a internacionalização da agência pra Angola com a implementação das duas operações, fazendo-me agendar entre Portugal e Angola em termos de trabalho. Em termos

acadêmicos, na verdade, depois do MBA, não voltei formalmente a fazer uma ou outra formação, mas voltei a dar aulas, portanto, passei a dar aulas.

Entretanto no caminho, nestas áreas de consultoria fui sempre tendo algum trabalho de consultoria, questões mais pontuais, eu trabalhei com o Cofre de Previdência que é uma entidade do Ministério das Finanças que é uma entidade de caráter mutualista, aquilo que era a comunicação deles, implementando uma revista para os associados, algumas das ações que eram feitas, mas no objetivo de consultoria, na verdade nestes últimos anos, muito focado na componente da gestão, da internacionalização, da gestão de área de operação, mas reservando ainda o espaço pra participar de projetos que envolvem comunicação, publicidade, etc. e portanto, tenho continuado a acompanhar a evolução do mercado, o que está a acontecer, dei aulas nos últimos quatro anos, portanto para ajudar a refrescar conceitos.

Quanto às leituras, é assim, eu não vou dizer isso, mas agora eu acho que leio só e-mails, mas e-mails não é literatura, mas é verdade, é assim, eu li sempre muito, eu leio muito, hoje leio muito online, mas leio muito, claramente durante os percursos académicos, logicamente há ali um foco muito maior, vou dizer muito mais funcional que é preciso, preciso reler livros e, mais conceptuais, mais técnicos por causa do Mestrado, durante o MBA havia uma área que me dava muito gozo que era a área de finanças, me fartei de pensar e de passar noites a ler coisas sobre finanças, que eu não percebia nada daquilo, por exemplo, quando eu fiz o CESE em Comunicação Interna, mergulhei imenso dentro desta temática, até em termos conceptuais, desde os “Grunig” a uma série de autores, sejam franceses, sejam americanos, dentro desta temática muito específica, eu acho que nós tendemos a fazer acompanhar a nossa vida, muito, muito de questões funcionais. Na prática hoje o que é que eu sinto, fui

mantendo sempre alguns passos por hábitos próprios e pessoais pra ler, eu leio muitos jornais, muitas revistas, mantive sempre o hábito de ler à noite, antes de ir pra cama, não leio livros técnicos, nem revistas e nem jornais, tenho sempre um ou dois livros que costumo ler em paralelo, tenho este mau hábito que é ir levando os livros em paralelo, o que é uma chatice, porque depois obriga-me a voltar três, quatro páginas atrás para perceber onde é que ia, mas acontece, diariamente leio, leio muitas revistas, seja porque nós aqui temos assinatura de muitas revistas, seja porque online vou acompanhar alguns sites de referência pra ir lendo alguns artigos específicos, seja por sector que estamos a trabalhar em particular, seja sobre tendências de mercado de consumo, seja o que está a acontecer e seja relevante pra nós, por exemplo, leio com regularidade semanal, a imprensa angolana porque pra mim é importante ir acompanhando o que está a acontecer no mercado. A grande mudança que se vai operando é que eu quando tinha 20 anos tinha mais tempo para ler aquilo que gostava e que queria, agora leio, leio mais aquilo que de alguma forma, a conjuntura e o contexto em que estiver me for propiciando, ou seja, se estou a fazer um trabalho em telecomunicações, se calhar, tendo a estar mais desperto pra artigos e pra fontes de referência que estejam na área das telecomunicações e portanto, por aí fora, não é? Quando eu tinha tempo e à vontade, é assim, gosto, sempre gostei muito e continuo a gostar muito de biografias, por exemplo, tou convencido que terei sido, do meu grupo de referência, fui com certeza, uma das primeiras pessoas a ter acabado de ler a biografia do Mandela, a última biografia autorizada do Mandela, gosto muito de ler biografias, sempre gostei muito de ler policiais, portanto, sinceramente é a leitura de praia, com grande facilidade, gosto muito de ler coisas que sejam ligeiras, costumo muito ler Gabriel García Márquez, coisas menos densas, ou seja, não são

propriamente “Saramagos” e coisas mais complexas, portanto, na mesa de cabeceira nunca tenho livros muito complexos porque de facto, já basta as coisas complexas que leio durante o dia, sempre li muito desde miúdo, devorava os Cinco, os Sete e os Sandokam, era de facto um tipo de leitura que eu lia muito, sempre li revistas, acho que é uma questão de casa, de hábito, lia muitas revistas em casa, ainda hoje as leio, eu tenho muitas revistas assinadas e portanto, às vezes, chego a ler revistas que tenho estoque porque não se proporciona, porque não tenho tempo, a revista veio e entretanto, vem outra a seguinte e já é idiota estar a ler a anterior já se tem a seguinte, às vezes, acontece andar a pular revistas porque leio um bocadinho a sabor das coisas.

É assim, as Relações Públicas pra mim neste momento são essencialmente uma abordagem sectorial que se faz à Comunicação, ou seja, claramente, eu entendo as Relações Públicas como a capacidade de gerir a credibilidade das empresas, neste sentido, tirando-lhe a componente de negócio, ou seja, eu acho que as Relações Públicas tendem a estar sendo muito olhadas numa perspetiva funcional, instrumental, muito confundidas com aquilo que são as ferramentas que são utilizadas, mas mais do que tudo isso, eu acho que as Relações Públicas são essencialmente uma questão de gestão de valores da comunicação dentro da empresa, acho que tem que se dividir em três grandes áreas, a gestão interna, portanto, o alinhamento interno entre a organização e os públicos, portanto, pondo nisso a componente motivacional, um alinhamento no bom sentido, não é um alinhamento estalinista dos públicos com a empresa, mas é a legitimação daquilo que é a orientação da empresa para com os públicos da empresa, e nós, por exemplo, aqui curiosamente, temos uma linha de trabalho que vamos fazendo com frequência, programas de engagement e portanto

programas de alinhamento. O Américo Ramalho dizia uma coisa que é muito verdade, que continua muitas vezes a ser confundido, confunde-se muito o jornal interno com o alinhamento interno, o jornal é uma ferramenta como é uma intranet, como uma outra coisa qualquer, tirando isso são as reuniões e os pequenos-almoços que se fazem. Na verdade a comunicação interna, eu vejo muito mais como este processo de alinhamento, ou seja, de uma determinada administração, de uma determinada liderança de uma organização tem sempre a sua legitimidade de definir as suas linhas de orientação e estas linhas têm que ser legitimadas internamente, as RP servem para fazer o que o Pavlov fazia ao cão, que é para permitir alinhar as pessoas para com aquilo que é a orientação da empresa, goste-se mais, goste-se menos, enfim, acho que não tem essa componente de juízo, portanto, esse é um dos objetivos da área interna, onde ao nível externo claramente tem a ver com o alinhamento daquilo que é a empresa para com a sua envolvente, nomeadamente, com os públicos que são muito críticos, tendem normalmente a serem mais ligados às componentes institucionais, ficando para o Marketing, a reserva para os públicos mais comerciais, normalmente, sendo que para os produtos da área B2B as coisas baralham-se um bocado, mas na verdade é isto. Portanto, eu vejo essencialmente as Relações Públicas como algo que claramente vai ter que, no caso português, assumir isso, acho que temos que mudar, acho que temos um mercado muito poluído em termos de prestadores de serviços em Relações Públicas, se baralha muito com o prestador de serviços, baralha-se muito com o gestor de Facebook e com empresas que fazem press-releases e despejam para uma base de dados de jornalistas, portanto, acho que existe uma grande confusão a este nível, portanto, sinto isso, que continua haver uma visão não comercial associada a componente das Relações Públicas e que ela faz

sentido, portanto, me identifico muito mais com a escola americana de Relações Públicas muito mais do que com a escola francesa, se quisermos, com a escola europeia, em que há esta visão muito de liberdade, igualdade e fraternidade, portanto, que as Relações Públicas têm esta visão um bocadinho esotérica da comunicação, portanto, as Relações Públicas servem para legitimar a atividade da organização e questões como o lobby, como comunicação com os acionistas, com o mercado etc. estão dentro da esfera das Relações Públicas com a mesma naturalidade como está a comunicação com os jornalistas ou a comunicação interna ao nível do público interno. Estratégia é saber para onde vamos, todos os níveis, seja estratégia da organização, seja estratégia de marca, seja estratégia de comunicação, é no fundo, é termos a capacidade de saber pra onde vamos e como que lá chegamos, e agora isso, é aplicado pra tudo, a estratégia pra gestão da nossa vida diária, a estratégia para gestão do tempo do nosso dia, a estratégia para a gestão da nossa carreira, a estratégia pra gestão de uma organização, a estratégia pra gestão de um país, é, ou não, mas na verdade estratégia pra mim é isto, eu dou a cadeira de Estratégia de Publicidade, há várias definições, mas eu acho que a definição mais simples que é “estratégia é nós sabermos para onde queremos ir e como nos propomos a chegar lá”, obviamente temos que conseguir, conhecer os nossos pontos fracos e fortes, temos que saber o que está a acontecer à nossa volta, não há estratégias boas e nem más, há estratégias que funcionam e as que não funcionam, e se ela é boa ou má depende das variáveis todas do núcleo relacional, ou seja, eu posso ser muito bom, mas se estiver fulanos muito bons à minha volta, se calhar já não sou tão bom assim, portanto, eu tenho que olhar pra mim, tenho que olhar pra minha envolvente, tenho que olhar para onde quero ir e com base nisso tudo por, dispor as peças sobre a mesa, e

portanto, estratégia pra mim é exatamente isso, tem a ver com pra onde quero ir e como vou lá chegar.

Se eu acrescentaria algo, não, quer dizer, eu acho que, a única coisa que vou acrescentar é uma coisa que acho que é importante nesta perspectiva, nomeadamente, numa perspectiva de depoimento de vida, neste caso, que é, uma coisa que de facto eu aprendi com o Américo Ramalho e que tenho usado em inúmeros momentos da minha vida, tem a ver com isso, há uma relação muito direta entre a nossa capacidade de progressão profissional e pessoal, obviamente, e a nossa capacidade de sermos honestos em termos de valores, o Américo Ramalho dizia uma coisa muito engraçada “há duas coisas que advém dos contratos de trabalhos que nós temos, sejam implícitos ou explícitos, eu trabalhei muitos anos com contrato explícito, agora trabalho com contrato implícito, que é o contrato que tenho com os meus sócios, com os meus acionistas, é um contrato implícito, não é? Há duas coisas que vem destes contratos, que é a lealdade e o dever da entrega, entregar diariamente, mensalmente, isso vem do contrato de trabalho, ou seja, seja empregado, empregado de contra própria de um projeto, tenho estes deveres para com os meus sócios, seja empregado para alguém tenho este dever para quem paga o meu ordenado ao final do mês, enfim, tenho o dever de entregar e tenho o dever de ser leal, estas duas coisas vem por contrato, depois há uma terceira coisa, que o Américo Ramalho falava muitas vezes nisso, que eu acho que esta terceira coisa é de facto a diferença, que nos pode fazer, muitas vezes ter sucesso em determinados momentos, em determinados processos, que este terceiro fator chama-se **cumplicidade**, a nossa capacidade de estabelecer cumplicidade obviamente está diretamente proporcional à nossa capacidade de alinharmos valores com as pessoas com quem estamos em determinado momento,

portanto, na verdade quando olhamos para as organizações, a diferença entre as organizações que conseguem ter um ambiente interno coeso, que conseguem ter, indicadores de sucesso, sustentáveis, não são sucessos esporádicos, é sucesso sustentável, normalmente chego sempre à conclusão que tem a sua frente líder e equipas que conseguem estabelecer elevadíssimos níveis de cumplicidade, cumplicidade das pessoas para com os projetos, seja cumplicidade de um determinado líder com os seus acionistas, com as suas equipas, e portanto, eu diria, nesta visão de vida, ao fim de 20 anos de trabalho, tá a fazer paro o ano 20 anos de trabalho, eu acho que esta é a grande questão.

Eu tenho assumidamente mau feitio, nunca gostei de pessoas com falta de valores, e portanto, prefiro que as pessoas, que é uma questão muito masculina, prefiro que as pessoas me digam tudo na cara e eu ficar chateado com as pessoas, mas ao menos não fico com dúvidas sobre o que as pessoas acham, do que as coisas ficarem todas escondidas debaixo da mesa, e portanto, esta complementaridade é importante, acho que nos momentos como os que atravessamos é isso que vai fazer a diferença a médio prazo, ou seja, as pessoas não podem trocar os seus valores em função de questões conjunturais, e portanto, eu diria também isso, e voltando ao início da conversa, eu acho que uma das coisas muito importantes da minha formação académica, porque aquela oportunidade, aquela ocasião conjuntural que foi estar integrado num projeto que estava a crescer de escola etc. gerou uma série de cumplicidade que eu acho muito forte em alguns casos, e portanto, que me permitiu a estar integrado, a própria componente da associação de estudantes, de na altura ir ao conselho pedagógico, e imensas discussões com o Viegas e com o Pinto Leite na altura, a propósito, algumas coisas próprias de quem tem 21 anos, mas que

essencialmente construíram muito aquilo que eu acredito que é hoje esta minha visão de ver as empresas, os negócios, que é “estes sucessos fazem-se de cumplicidade e das pessoas se entregarem as coisas”.

## Dr. José Rui Reis

Em 1980, julgo eu, que em 1980, eu inscrevi-me no Instituto de Novas de Profissões, o INP, para tirar o curso superior de Relações Públicas e Publicidade. Tinha meus 20 anos, por aí. Apanhei aquela fase em que primeiro era o serviço cívico, que foi substituído pelo propedêutico e depois o décimo segundo ano, que foi uma grande confusão.

Fiz o curso de Relações Públicas e Publicidade, uma área que me interessava, um pouco aquilo que não eram as expetativas dos meus pais, lembro do meu pai que ficou surpreendido por tal escolha, o curso de Relações Públicas e Publicidade, inclusive perguntou-me se não me tinha dado suficiente educação para ter de ir tirar um curso de Relações Públicas, portanto, isso era um pouco o que eram Relações Públicas no final da década de 70, princípio da 80. Eu, expliquei que não era realmente aquilo que ele estava a pensar, tinha a ver com a história da comunicação e era uma das áreas da gestão empresarial, mas o meu pai não ficou muito convencido. Achei um curso que tinha a ver comigo, o curso era engraçado, tinha duas vertentes que me davam alguma motivação. Uma delas é que não era um curso na área das Matemáticas e portanto, estava fora daquele âmbito de Engenharias, que digamos que era o meu curso complementar dos Liceus era a vertente da Engenharia. Portanto, eu tenho o curso do Liceu com cadeira de Físico-Química, Desenho e Matemática, mas de facto, era uma coisa que não me apetecia, pois entrar e continuar agarrado muito a números, apesar de gostar de números, não me apetecia. Então, tinha essa vantagem. E por outro lado era um curso empresarial, que era uma coisa que sempre me interessou, que sempre gostei, foi cursos tivessem a ver um pouco com um pouco

gestão empresarial, tinha essas duas componentes, não ser um curso completamente ligado aos números e à Matemática, propriamente dita, mas por outro lado ser um curso ligado às empresas, ligado ao mundo empresarial. Portanto, tinham essas duas vertentes, foram sem dúvida duas vertentes que tiveram peso, não é? E as cadeiras em si, que eram apresentadas eram cadeiras que me seduziam de alguma forma, era um curso muito bem estruturado e, portanto, com uma amplitude interessante em termos de conhecimento, acabei por achar interessante seguir esse curso.

Fiz o curso de Relações Públicas que era de três anos, era um curso superior, que não conferia grau, ou seja não era, na altura, um curso com licenciatura. Eu lembro que quando estava no terceiro ano, percebíamos que havia muito mais coisas para aprender e que não aprendíamos e que estava tudo muito limitado. Então, principalmente porque havia cursos que estavam na área das Letras, era assim que se chamava na altura, os cursos de Sociologia, Antropologia, eram cursos de quatro anos e eram licenciaturas, eram cursos do ensino público. E por que nós não teríamos quatro anos? Porque pensava eu também, na altura, que o curso tinha espaço para ter quatro anos, estava agarrado nos três anos, porque era isso que havia sido aprovado pelo Ministério da Educação há alguns anos atrás. E não percebi porque nós não poderíamos, mesmo não sendo considerada uma licenciatura, nós não teríamos no tempo normal de estudo aquele tempo que as matérias exigiam e, portanto, três anos eram pouco. E aí nasceu um movimento interno dentro do curso de RP, do qual eu era co-liderante, eu e mais dois colegas liderámos lá dentro uma mini-revolução, envolvendo um conjunto de pessoas, digamos, com notoriedade e com valências para influenciar a direção da casa. Nomeadamente, o Dr. Américo Ramalho, que era o coordenador do curso de Relações Públicas, o Viegas Soares também, que era um

professor muito conceituado nas instituições. Enfim, eles são vistos como membros, da nossa área das Relações Públicas e conseguimos fazer um force (forcing) junto da direção para se estudar um currículo do ano, que seria um quarto ano, porque aquilo nos fazia falta, afinal de contas, para complementar, portanto, tudo aquilo que nós tínhamos estudando durante três anos. Não foi fácil. A Direção do instituto em dado momento já tinha um plano de estudos para o quarto ano, de facto não seria difícil fazer, porque havia muita matéria que estava em falta e portanto conseguiu, de facto, um conjunto de cadeiras que serviam para completar o curso. Mas colocava-se ali um problema, a questão que se colocava era que o quarto ano, era um ano, que não estava reconhecido, o que estava reconhecido eram três anos, portanto como é que o instituto ia passar para um quarto ano, que iria chamar ano complementar e como é que dizer que havia, de facto, matrículas para este quarto ano. O que ia acontecer era a existência de um conjunto variável de interessados em se matricular neste quarto ano, mas que em termos formais este quarto ano não iria trazer nenhum reconhecimento académico. Foi um acordo que foi feito, na altura, com a Direção do instituto e esse acordo passava fundamentalmente por, se efetivamente tivesse um número de alunos interessados em fazer este quarto ano, se conseguia fazer uma turma neste ano complementar. Não havendo esta condição, não seguiria em frente essa proposta. Se de facto houvesse número suficiente para se realizar esse quarto ano, o instituto faria uma proposta ao Ministério da Educação para validar existência deste ano complementar para o curso superior de três anos de Relações Públicas. Tudo isso ocorreu, fizemos o quarto ano e no final do quarto ano estávamos em 1984 ou 1985, não me lembro muito bem, acho que 1985, acontece que nessa época, já no

final desse ano se conseguiu ter o aval do Ministério da Educação, sendo considerado um ano complementar ao curso superior de Relações Públicas.

Saí do instituto com três anos mais um e continuei a trabalhar, uma coisa que já vinha fazendo desde 1980, que foi quando comecei a estudar, foi no ano que iniciei o trabalho na área da imobiliária e estava, portanto, a trabalhar numa empresa de investimentos imobiliários como assistente de gestão, digamos assim, e fiz essa carreira até 1997, na altura em que ingressei na REFER, portanto sempre nesse grupo empresarial. Fiz esta carreira, primeiro como assistente de gestão e depois estava como adjunto do responsável máximo. Portanto, parei os estudos em 1986. Em 1986 foi publicado o Dec-lei 126/-MEC/-86, que atribuiu ao curso de quatro anos o grau de licenciatura. Passaram a conferir grau de licenciatura cursos do ensino do privado, como eram no INP, os cursos de Relações Públicas e de Gestão de Empresas e do ISG e do ISLA também. E digamos que ganhámos e percebemos, de facto, que tudo o que fizemos, a mini-revolução que fizemos no instituto para ganhar aquele ano complementar, trazia agora seus frutos, porque nos reconhecimentos da licenciatura agora no ensino privado, afinal de contas o INP estava contemplado, estava contemplado, porque de facto já tinha quatro anos de estudo.

Fora isso, fiquei, naturalmente bastante feliz com o processo, verifiquei que no curso, havia duas cadeiras que não faziam parte do meu currículo do curso, Direito da Publicidade, julgo eu, e uma outra que já não me lembro. Portanto, eu lembro-me de ter voltado ao INP em 1986, no ano letivo 1986-1987, para fazer essas duas cadeiras que me faltavam, não é? Que era um elenco igual ao que tinha sido aprovado como legal. E assim foi. Em 1987 terminei e, portanto, passei a ter o curso e ter o currículo do curso equivalente àquele que tinha sido aprovado. Fazia-me falta aquela

habituação de estudar, porque é um hábito trabalhar e estudar. Quando acabei o curso percebi que depois do trabalho podia ir para casa, mas também percebi que ao fim daqueles anos todos tinha que arranjar alguma coisa, porque não ia aceitar voltar pra casa, sentar em frente à televisão, jantar e ver novelas, então não era uma coisa que estava a me apetecer. Portanto, inscrevi-me e fiz uma pós-graduação em Formação Diplomática, no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, no ISCSP. Foi um curso muito interessante, um curso onde aprendi, complementei o conjunto de conhecimentos que, naturalmente não faziam parte do curso de Relações Públicas.

Dentro das Relações Públicas, por esta altura, também em 1986... 1985, 1986, 1987 também me envolvi num processo de mexer numa associação, que era a APREP Associação Portuguesa de Relações Públicas, que era uma associação que estava completamente parada, não tinha ação e envolvi novamente, todos aqueles professores do INP e uma grande quantidade de colegas meus do INP, para concorrer a uma lista e para reformular e revolucionar aquela associação, porque sentia-me injustiçado por ter tirado um curso superior e não ter nenhuma ordem profissional, nenhuma associação profissional a quem recorrer para acreditar a profissão, e sabia que existia essa associação, mas que sua inatividade levava com que não se fizesse nada. Fizemos mexer a associação e houve umas eleições polémicas, mas lá se conseguiu com uma direção na altura dirigida, encabeçada pelo Dr. Américo Ramalho, era um professor excelente e sempre próximo daquilo que era o evoluir e a necessidade de dar espaço aos formandos de Relações Públicas e encabeçou uma lista para a associação que foi renovada ao fim de dois anos e encabeçada nesta altura pelo Dr. Queirós Nazareth, que era o diretor de Relações Públicas da Caixa Geral de Depósitos, e na qual eu integrei como vogal tesoureiro desta direção. E

portanto, isso passa-se entre 1986 e 1989, 1990. Em termos de percurso académico, houve essa paragem, houve a continuação pela área associativa pela APREP e em 1990, por aí entro numa, como eu disse, eu estive ligado à imobiliária até 1987, mas como tenho alguma dificuldade de estar em casa desde as seis da tarde até de manhã, portanto exerci uma atividade onde acabei por ter um conjunto de contatos e aceder a uma assessoria no Instituto Americano de Estudos Comerciais, em que eu fazia duas, três vezes por semana, entre as seis e oito e aí, organizei um conjunto de seminários de formação na área das Relações Públicas, normalmente com convidados estrangeiros e altas personalidades das Relações Públicas Internacionais, entre as pessoas de quem me havia tornado bastante amigo, que era o John Reed, que era um dos top mundiais das Relações Públicas e, portanto, tive esse privilégio de organizar os seminários dele em Portugal. Durante um período de quatro, cinco anos, no período entre 1990 e 1995, conjuntamente com outras figuras importantes das Relações Públicas e como foi Lawrence Moachon, ex-presidente da CERP, alguns colegas de Espanha, que também participaram de alguns seminários, como foi o António Noguero da Universidade de Barcelona, enfim, aí fiz uma assessoria, portanto o objetivo era a organização deste tipo de seminários internacionais, seminários das Relações Públicas internacionais. Em 1992 e 1993, se não estou em erro, foi quando o INP também pela mão do Dr. Américo Ramalho, convidou-me para dar uma cadeira no curso superior de Relações Públicas, que era uma cadeira do terceiro ano de Relações Públicas, que tinha a ver com a especialidade e como estava com uma proximidade com essa ligação da área internacional de Relações Públicas, eu lá no Instituto Americano, onde fazia consultoria e assessoria, mas também, porque, entretanto, fui convidado a inscrever-me e aceite na *International Public Relations*

*Association*, na IPRA. Havia um conjunto de matérias que em 1992 ou 1993, o INP no seu currículo do curso não continha nomeadamente aquilo que eram as Relações Públicas Financeiras, na época, em Portugal não era falado, não era estudado, não era investigado. Essa era uma área, assim como também a parte dos chamados Crisis Management, que era um assunto tratado muito naturalmente, e como eu tinha muita ligação e os seminários que organizavam batiam muito nessas vertentes das Relações Públicas, o Dr. Américo Ramalho, na reformulação do curso de Relações Públicas convidou-me para lecionar o terceiro ano do curso de Relações Públicas, era uma cadeira já com alguma vertente dirigida e direta, em termos de especialidades. Assim comecei o meu percurso como docente. Ainda hoje, sou docente no INP, no curso em Relações Públicas e Publicidade, agora já com o horário muitíssimo reduzido, devida à minha atividade profissional, que não permite mais do que ter um bocadinho, quatro horas por semana, o máximo que eu tenho, com muita pena minha, mas de facto, há incompatibilidade, não posso ter mais do que isso. Entretanto em 1993... 1993 ou 1994, não consigo precisar, mordeu-me outra vez o bichinho, então achei que as Relações Públicas só não chegavam, que havia muita confusão, não percebia, em termos de gestão, havia muita coisa que eu não conseguia perceber em termos de estratégia de gestão e portanto, achei que melhor do que tudo isso era tentar perceber mais de gestão, porque só Relações Públicas não me chegavam. Lá me inscrevi e fui aceite num MBA executivo, do Instituto Francês de Gestão, que tinha um protocolo, na altura com o Banco Português do Atlântico, BPA. E frequentei, fiz e conclui em dois anos, portanto o curso tinha um ano letivo em aula, da parte curricular, depois tive um ano a fazer o trabalho de investigação do MBA, estudei Francês que era uma língua de que eu já me tinha desligado há alguns anos, porque tinha acabado o Francês

naquela época do Liceu e tive que retomar outra vez o Francês, pois tudo que se passava era em Inglês e tive alguma dificuldade em voltar ao Francês, portanto foi um MBA muito “afrancesado” de facto. Fiz esse ano curricular e depois estive mais um ano a fazer o trabalho final do MBA e conclui, julgo que em 1986, acho que no final de 1986, eu não consigo precisar a data. Em 1987 surgiu a possibilidade de, com a fundação da REFER, necessitar naturalmente de ter a área de Relações Públicas, e concorri também um pouco pela abertura, novamente o Dr. Américo Ramalho, que era o diretor de Relações Públicas da CP e que tinha dito naturalmente, se eu queria ingressar 100% na área de Relações Públicas, se eu queria candidatar-me, que havia novamente esta possibilidade. E eu logo fiz e, de facto, lá fui, em 1987 ingressei na REFER para iniciar todo o processo dessa empresa, dessa empresa que gere a estrutura ferroviária e, portanto dar o pontapé de arranque neste setor, e aqui estou ainda, não é? E aqui estou, em termos profissionais, com um intervalo, durante 5 anos, uma experiência entre 1990, perdão, entre 2007 e 2012. Saí da direção de comunicação e imagem da REFER, por requisição para vogal da administração da empresa pública, a Parque Escolar, um projeto muito interessante e com uma vertente social muito válida, que foi a requalificação de escolas do ensino secundário e requalificação em termos físicos, em mudar o potencial físico das escolas e portanto modernização dos edifícios, uma requalificação dos edifícios que decorra em simultâneo com o período letivo obriga a muita organização, que em termos de planeamento quer em termos de comunicação, portanto, foi um processo, de muito trabalho, objetivos muito difíceis de cumprir, mas com muita intensidade e que por um conjunto de razões eu deixei em 2012, me demiti em 2012 e voltei portanto pra REFER. Há cerca de três meses, depois de ter estado um ano como assessor da

administração, voltei outra vez a chefiar a comunicação e imagem. Em termos académicos, pois como disse continuei e continuo a ser professor do INP e, entretanto em 2002, 2003, por aí, voltei outra vez a achar que tinha que estudar mais e, portanto, fiz uma inscrição num doutoramento, na Universidade de Valência, na Cardenal Herrera, Fiz em 2007, as provas públicas da defesa da tesina que é um trabalho de investigação, que já decorre depois de um ano letivo e, portanto, é a preparação da tese final. É um pouco um trabalho idêntico ao esquema do mestrado em Portugal, sendo que em Espanha este título, mestre, não existe, Existe sim um momento de apresentação de provas públicas que é a primeira fase de investigação, preparação e projeto da tese, que é denominada tesina, e que dá um certificado que é o DEA, que é o Diploma de Estudos Avançados. Isso concretizei em 2007, depois, naturalmente, quando estive na Parque Escolar, não tinha tempo, tinha muito pouco tempo, tive que suspender a continuação da investigação pro doutoramento e voltei a inscrever-me no doutoramento, julgo que foi em novembro ou dezembro do ano passado, portanto em 2012 e agora quero ver se ganho um bocado de tempo para os próximos, até daqui a um ano conseguir, se nada acontecer, entretanto, conseguir fechar essa tese de doutoramento em comunicação das organizações, na Carolina Herrera, Cardenal Herrera, perdão, confundo-me sempre.

Eu lia fundamentalmente os livros que me obrigavam a ler na escola, portanto tinha que ler o Eça de Queirós, porque fazia parte do curso complementar do Liceu e, portanto tinha que ler os livros do Eça de Queirós, o Almeida Garrett, portanto lia aquilo que era obrigado a ler para conseguir ultrapassar as barreiras dos testes e dos exames. Fundamentalmente era isso e nos tempos livres, não me recordo, mas lia naturalmente literatura juvenil, fundamentalmente isso. Lembro-me perfeitamente que

tinha que ler, porque de outra forma não conseguia realizar os exames de Língua Portuguesa, lembro-me perfeitamente ter coerência de todos esses autores, que gosto muito, ainda hoje sou capaz de ler um ou outro livro desses clássicos da literatura portuguesa, sem dúvida que sim.

Depois de Relações Públicas, digamos que, nós entramos num processo completamente ridículo, quando estamos a estudar quando estamos numa vontade louca de aprender mais, começamos a olhar para os livros técnicos e esquecemos que a vida não é só feita de trabalho e de função profissional. E, portanto, naturalmente todos aqueles anos, uma dúzia de anos seguidos, nos meus tempos livres era ler tudo aquilo que saía sobre a matéria, quer de autores ingleses, dos espanhóis e, portanto, eu estava a acompanhar tudo aquilo que era investigado, tudo aquilo que era, digamos, atual em termos da comunicação empresarial e das Relações Públicas. Obviamente, depois também, a partir de um dado momento nós percebemos que não é por aí que vamos lá chegar, portanto, não podemos passar a vida inteira em todo o tempo livre a ler livros técnicos, que não traz nenhuma mais-valia, mas é um engano que nós quando estamos naquela euforia de perceber mais, e de ter a necessidade de perceber mais e seguimos essa euforia, mas percebemos mais tarde que naturalmente foi leitura a mais ou pelo menos pouco produtiva. Portanto, lia aqueles romances todos, normais e habituais, aqueles de férias quando temos mais tempo pra ler, os que estão no top, porque são exatamente aqueles romances mais fáceis, mais interessantes e que toda gente quer ler, já não me lembro agora, naturalmente, o “Código Da Vinci” e livros desse gênero, por exemplo, uma trilogia sueca, interessante, que li há quatro ou cinco anos atrás, não me recordo muito bem, mas li os três romances, que achei muito interessantes. O primeiro livro, são três, do primeiro livro

é...como é que ele se chama? “Os homens que odeiam as mulheres”, são três volumes, porque um volume dificilmente se conseguiria ler, portanto teria certamente perto de duas mil páginas, o autor achou que teria que fazer três capítulos e publicou três livros, mas tudo aquilo é uma história contínua, mas digamos que, gosto das áreas policiais, os livros policiais, tudo o que é na ordem, digamos, dos livros, dos romances, que naqueles tempos mais livres, ou em tempos de férias e em alguns fins-de-semana, que nós acabamos por ler, porque a literatura, sem ser a literatura técnica, que é uma literatura que nos obriga a estar atualizado e assim, digamos, eu já encaro como uma complementaridade da formação profissional. Portanto, eu quando pego num livro é pra me distrair, um livro de leitura de romance é pra me distrair, portanto, podem chamar de literatura de cordel, mas é isso, é uma leitura pra nos descontraírmós e para lermós uma história qualquer, um romance, um policial, qualquer coisa desse gênero e li bastante, de facto. Nas férias, normalmente, eu aproveito dois, ou três, ou quatro seguidos, porque é, estar numa esplanada, na sombra, a ler os capítulos de um livro, porque é o mesmo que descansar.

Relações Públicas é muita coisa. É difícil definir as Relações Públicas, estar a definir as Relações Públicas como uma prática, uma técnica, aceitação social é pouco, ou digamos o espaço de mediação entre os públicos internos, externos, é muito mais do que isso, as Relações Públicas tem a ver com o entender a empresa, ser o órgão que define e que implementa a política e cultura da empresa, porque a comunicação e a cultura da empresa, de alguma forma criar a coesão interna e encontrar todos os suportes e ações para, que de facto exista essa coesão interna, muito necessária em momentos difíceis como momentos que hoje nós estamos a viver devida a crise. E se já é difícil viver portanto, nesta conjuntura, temos que encontrar os meios para aliviar,

pelo menos internamente todo esse processo difícil e complexo da conjuntura atual. Isto pro lado interno e depois pro lado externo tem tudo a ver com todo um conjunto de entendimentos, de percepções e de relações, que fundamentalmente, de entendimentos e análises, perspectivas para conseguirmos estar no exterior e conseguimos saber o que é importante, o que não é importante e, tentamos perceber que linhas de comunicação e formas de estar em termos de imagem que queremos. Olhando não pra hoje, porque o hoje é muito rápido, mas tentando encontrar cenários futuros, porque se nos prepararmos para cenários futuros garantidamente temos alguma perenidade. Se olharmos pro atual e pro hoje, se gerirmos o dia de hoje apenas, em termos de Relações Públicas, é uma gestão de risco muito elevada, porque o que se passa, passa mais a frente. Portanto, toda essa análise necessária em termos sociais, em termo da própria opinião pública, uma análise constante daquilo que são as tendências, tudo isso, todo esse conjunto de processos que pra mim são as Relações Públicas. Naturalmente nunca perdem de vista e nunca pondo em causa, aquilo que é a alta direção da empresa, que, naturalmente tem objetivos e tem programas pra cumprir e portanto, tem que ser adequado e ser ajustado, mas cumprindo com tudo aquilo que eu disse anteriormente, pensar na coesão interna e na comunicação interna como meio de criar um espírito de equipa e perceber como estamos lá fora e o cuidado da imagem, a gestão da imagem e, naturalmente, como dizia e reforço, fazer análise prospetiva, perceber aquilo que pode ser amanhã, porque fundamentalmente é perceber que temos de saber garantir a perenidade da empresa.

A estratégia é tudo aquilo que são as etapas que nós pensamos que devem ser cumpridas e tudo aquilo que nos leva a chegar a um determinado lugar, portanto, todo

aquele conjunto de ações que nós consideramos que são, naturalmente, o percurso, que nos levam ao objetivo que nós traçamos e que nós queremos cumprir. Tudo isso é estratégia.

## Dr. Ricardo André Santos

Então pra começar, começamos um bocadinho pelo percurso como estudante, que depois, supostamente não era pra aqui ou não era pra esta área profissional que me iria levar, mas que depois acabou por me trazer pra aqui. Enquanto aluno, decidi muito cedo o que queria ser quando fosse grande, decidi algures, no oitavo ano, que aquilo que eu queria ser era simples, eu era bom aluno, quer em Ciências, quer em Letras, relativamente bom em ambas as áreas, e decidi muito cedo que aquilo que eu queria ser, era engenheiro eletrotécnico e de telecomunicações. A partir daí, comecei a fazer um percurso enquanto estudante que me aproximava deste desfecho, portanto, no nono ano, escolhi uma coisa que existia na minha escola secundária que era a opção de eletrotecnia e depois no décimo ano, décimo primeiro escolhi uma coisa que era a continuidade de eletrotecnia, que era uma opção, portanto, era a área B, científico-tecnológicos, na altura, agora as áreas já mudaram todas, já mudaram quinhentas vezes. Na altura havia dentro do científico-tecnológicos, uma coisa que se chamava eletrónica e telecomunicações, portanto, eu escolhi eletrónica e telecomunicações, depois escolhi eletrotecnia, depois escolhi eletrónica e telecomunicações, e quando cheguei ao décimo segundo, eu sou de outro sistema, no décimo segundo só tinha três disciplinas, Matemática era obrigatório, Física também, mas depois, normalmente, a terceira disciplina, podia-se escolher, escolhia-se sempre entre duas, quem vinha daquela área científico-tecnológicos, podia escolher Geometria Descritiva ou Química. Geometria Descritiva era uma cadeira, que normalmente as pessoas escolhiam porque supostamente era mais fácil, portanto, era bom pra média, em comparação com Química, mas eu, como queria ser engenheiro e ir pro técnico, escolhi Química.

No primeiro ano do técnico existe uma cadeira de Química, portanto, já que vou ter que fazer uma cadeira, ao menos que faça alguma coisa que depois me dê alguma coisa ou que me ajude pro futuro, portanto, este é o percurso entre aspas, o percurso que tava dentro da minha cabeça, mas em paralelo, existiu sempre outras coisas, isto é, imagina, eu quando escolhi eletrotécnica, no nono ano, na minha escola havia também opção de teatro, aqueles que eram os meus amigos do bairro, eu sempre fiz escola pública na zona onde moro, que é Carnaxide, portanto, acabei por fazer as escolas todas, muitos dos meus colegas, eram pessoas que moravam ali, relativamente perto, e também muitas vezes tinham feito aquele percurso de escola pública, portanto, eu tinha um conjunto de amigos, que na altura da escolha, do nono ano, que eram pessoas de Letras e gostavam de Letras, alguns deles escolheram a opção de Teatro, portanto, eu fui pra eletrotécnica e eles foram pra Teatro, mas nós continuávamos a dar relativamente bem. Depois, já estávamos a entrar no décimo-ano, o professor de Teatro, daquele ano tinha sido especialmente interessante enquanto turma de teatro, e aquilo de Teatro era opção de só um ano, não havia depois continuidade, no décimo-ano escolhia-se, escolhia-se Letras, escolhia-se, não havia continuidade em Teatro, só voltava depois a haver a opção de Teatro na faculdade. O professor de Teatro que achou que aquela turma tinha sido muito interessante, quis desenvolver um projeto, que desse continuidade à atividade de Teatro com aquelas pessoas e até de alguma maneira ligada à escola, nesta altura, surge, a pessoa de quem temos a falar que era o professor de Teatro daquela escola, que é um ator que se chama António Fonseca, que agora fez “Os Lusíadas”, este é o António. O António Fonseca é o António na altura, já tinha na cabeça fazer um projeto, no fundo dar continuidade ao teatro como atividade extracurricular de alunos mais

velhos ou que não tivessem na escola na opção de Teatro. Nesta altura, surgiu a ideia e montou-se um projeto que se chamou na altura “Quarto período-o do prazer”, foi uma coisa que começou já depois das férias grandes, portanto, era quase como se fosse um quarto período. Neste quarto período, que no fundo era montar peça de teatro, ter atores, ter estas coisas todas que implica ter numa peça de teatro, neste quarto período, não só existiam pessoas, que tinham estado ligadas ao teatro, mas também existia ou podia entrar, quem quisesse fazer o que quer que fosse, e algumas das pessoas da minha turma de eletrotecnia, como éramos amigos e como também, por exemplo, de onde é que vinha a minha possibilidade de eu participar de uma coisa destas, eu sei tocar guitarra, tinha feito formação musical, alguma formação musical, desde mais pequeno, portanto, a ideia do projeto era quem tivesse contributos artísticos para dar ao projeto podia participar, portanto, a ideia inicial até foi que aquilo pudesse ter música ao vivo, portanto, eu acabei por ir parar ao quarto período pelo lado da música. Acabei depois por ser responsável, por compor, aquilo no fundo foram umas adaptações de umas peças que eram assim um bocadinho livres, portanto, aquilo depois ia ter música ou teve sempre música feita de propósito para o espetáculo e depois era tocada ao vivo, portanto, os músicos faziam um bocado parte da cena, portanto, isso era uma atividade que me ligava ao modo mais criativo, mais artístico, assim se poderá por, e que sempre existiu na minha vida, portanto, o quarto período existe quando eu passo para o décimo-ano, ou começa quando eu passo para o décimo-ano e é algo que me acompanha até ao pós-entrada para a faculdade. Aquele grupo começa na escola, depois torna-se independente, acaba por se autonomizar e chegou a ter cinquenta pessoas, que faziam uma peça por ano, que montavam um espetáculo por ano, e depois andavam, não só, interpretavam este espetáculo numa

sala fixa, ali perto, ou onde houvesse, chegamos a fazer em Algés, Queijas, Linda-avelha, Carnaxide, naquela zona, mas depois fazia também uma turnê nacional, com o espetáculo normalmente ligado às escolas, portanto, mantendo aquela ligação às escolas. O que acontecia é que nós íamos fazer espetáculo à escola secundária de não sei da onde, que no fundo organizava uma espécie de intercâmbio, portanto, os alunos que estavam ligado à área, recebiam-nos em casa deles. Era assim uma lógica mais ou menos de intercâmbio, portanto, nós basicamente montávamos um espetáculo, depois todo o dinheiro que ganhávamos com este espetáculo servia para fazermos uma viagem, por ano, que era o corolário daquela cena, era passear. Começamos por fazer "Romeu e Julieta" do Shakespeare, fizemos uma tradução, é interessante, porque o grupo podia ter vários contributos, nós traduzíamos diretamente do texto original, não havia uma tradução literal do texto, e então, construiu-se um grupo de tradução onde estavam pessoas, por exemplo, que estavam já no décimo-primeiro, estavam na área do Inglês, e acabou por envolver pessoas que não eram obrigatoriamente candidatos à ator, ou candidatos à atrizes, ou candidatos ao que quer que fosse. Tinha a malta que tratava das luzes, coisas deste género, portanto, uma miscelânea engraçada, e este grupo acabou por fazer o Shakespeare num ano, depois fez o "Despertar da Primavera", que é uma peça de um alemão que é no fundo, sobre o despertar da adolescência, da vida adulta e daquelas dúvidas e angústias. Depois fizemos um espetáculo, no ano a seguir, que era "Lisístrata" de Aristófanes, uma coisa grega, mas que era meio assim comédia provocadora. Depois o grupo, acabou por se dividir, isto é, houve uma nova leva de pessoas que vinham outra vez de Teatro, que integraram o grupo e os mais velhos que se mantinham, na altura fizemos duas peças do mesmo autor, mas os mais velhos, tiveram esta peça em cena

no Teatro da Cornucópia, no Bairro Alto, porque era um autor, o Edward...o Edward...Bond, exatamente, porque há um que é o Edward de Bono, que é o da criatividade e eu troco os dois. O Edward Bond que era um autor que a Cornucópia gostava bastante, portanto, na altura, o que aconteceu, foi que o grupo que estava a fazer uma peça dele, a apresentar antes um espetáculo que era às sete da tarde, depois na Cornucópia havia espetáculos às nove e meia e nós tivemos que, colocar o espetáculo em cena na Cornucópia em num mês e meio, alguma coisa por aí, numa lógica que já éramos menos e tinha ficado aqueles, que se calhar, era o núcleo mais duro, aqueles que, alguns deles queriam fazer carreira de Teatro, porque tinham feito o seu percurso, também naquele grupo, mas que já tinham entrado para a faculdade ou que tavam a candidatar à Escola de Teatro, a cenografia, e havia um bocadinho esta coisa, ou então, pessoas como no meu caso, que tinham estado responsáveis pela música das peças todas e que naquele caso também fizemos uma formação mais pequena, fizemos uma coisa mais próxima, se calhar, daquilo que eu até gostava enquanto música, uma formação pequenina que depois deu origem curiosamente à uma banda que andou a fazer uns bares, a tocar aí de noite, isso foi assim, o meu percurso, uma coisa que está na minha vida, como teve presente na minha vida, fazer desporto. Portanto, enquanto aluno, seja lá o que isso quer dizer, eu não fiz só uma coisa, portanto, tava a estudar eletrónica, mas tava a fazer teatro e música, ou estava a fazer desporto, sendo que, por exemplo, nesta altura do décimo, décimo primeiro, décimo-segundo eu fazia desporto, mais ou menos de competição, portanto, eu jogava Pólo aquático numa equipa que era relativamente boa na altura, portanto, isso, enquanto escalões não sénior, porque eu era júnior, primeiro juvenil, depois júnior, que era uma equipa que basicamente treinava todos os dias, portanto, só para perceberes,

treinava todos os dias duas horas, durante a semana, depois jogava ao fim-de-semana, portanto, a minha vida era pautada por desporto, escola, atividades paralelas como diversões, com não sei o quê, era um bocadinho esta a lógica. Agora voltando a parte formal, isso é o paralelo da coisa, acontece na minha vida também algumas coisas que podem ter sido despoletadoras de repensar opções, mas já lá vamos, eu faço um percurso, décimo ano, décimo primeiro e agora para cruzar um bocadinho com história de vida, nas férias do décimo primeiro para o décimo-segundo ano, a minha mãe morre, morre com uma doença fulminante, um cancro que ninguém percebeu muito bem de onde vinha, mas depois de não se perceber muito bem o que ela tinha, decidiram operar, e entre terem operado e ela ter morrido, passaram 15 dias. Na altura, quer dizer, estava dentro de um leque de opções, continuei a fazê-las, mas no décimo segundo aconteceu uma coisa curiosa que foi, eu cheguei ao décimo-segundo e só tinha Matemática, Física e Química, deixei de ter outras coisas como Filosofia, Português, o que quer que fosse, e comecei a achar pesado, comecei a desfazer-me do lado criativo, se quiseres, acho que é o mais abrangente, que aconteceu foi que comecei a sentir falta de outras coisas que faziam parte da minha satisfação enquanto aluno, e que sentia alguma falta delas, não interessa nada, aliás, eu neste período, até ao nível de vida, quer dizer, muita coisa prática, tive que assumir, tive que fazer, tive que resolver, até porque, mesmo familiarmente, quer dizer, a minha mãe era o pilar familiar, eu era a pessoa mais parecida com a minha mãe, portanto, houve ali coisas práticas, de gestão da casa, quem é que fazia, passei eu a cozinhar pra toda a gente, houve ali umas coisas que eu nem tive tempo pra pensar propriamente muito, foi mais fazer, foi uma coisa completamente inesperada e “sim, senhora”, fiz o décimo-segundo ano e fiz exames, aquela candidatura ao ensino

superior, Matemática, Física e Química, eram as disciplinas que eu tinha, porque na altura, o sistema de ensino para além das três disciplinas, tinha depois duas provas, uma que se chamava prova de aferição, se fazia a prova de aferição, era uma prova ainda feita nas escolas secundárias, que era a prova da disciplina central do curso e depois fazia-se já do lado da faculdade, as provas específicas, que eram as provas que as faculdades exigiam pra aquele fim, portanto, eu vim daquele núcleo, fiz aferição de Matemática, específica de Matemática e de Física, que eram as específicas necessárias para entrar para o técnico. “Espetacular, muito bem”, fui fazendo as provas, fui fazer a específica de Matemática e a específica de Física, eram em dias seguidos, e havia a hipótese de para poder se fazer uma das específicas em segunda época, pra poderes ter um espaço diferente, tinhas que fazer a prova que fosse no mesmo dia, na mesma hora, imagina, fiz Matemática na primeira época e na específica de Física, ao invés de fazer a específica de Física, fui fazer a prova que me permitia adiar Física pra segunda época que eu não podia estar em dois lugares ao mesmo tempo, tinha que estar nas mesmas provas que era no mesmo dia e na mesma hora, e a prova que era no mesmo dia e na mesma hora era a de Português, e fui fazer Português, e fui fazer, “pá”, completamente na boa, na “discontra”, até porque era Português, décimo, décimo primeiro, décimo-segundo, eu não tinha tido Português no décimo-segundo, portanto fui fazer com os meus amigos todos, a malta toda, de teatro, não sei o quê, era tudo malta de Letras, eles iam todos fazer, era aquela mesmo a específica deles, fui fazer específica à Faculdade de Letras, os alunos eram destacados pra várias universidades, específica eu fui fazer à Faculdade de Letras, a específica foi gira porque tinham um tema livre, composição, e havia, lembro-me perfeitamente, eu não tinha estudado aqueles autores e nem sabia quem eram, quer

dizer, não é? Imagina, Pessoa, Pessoa não se dava, só se dava Pessoa no décimo-segundo, aquilo tinha uma coisa que era interpretação de texto, curiosamente, era sobre Ciências, era um texto sobre Darwinismo, interpretação, gramática, aquelas coisas de Português. Havia nos temas livres, três temas, lembro-me mais ou menos, um era sobre Pessoa, nem sabia, nunca tinha estudado Pessoa, propriamente, outro era sobre Fernão Pinto, que era aquele cronista dos descobrimentos, quer dizer, eu tinha uma vaga ideia, mas estava longe de saber onde andava Fernão Pinto, o terceiro era um tema relativamente aberto sobre Comunicação Social, Media, coisas assim do género, eu achei aquilo o máximo, escrevi, fiz o texto, fiz o rascunho, sem problemas de tempo, passei tudo a limpo, completamente sem *stress*, aquilo não me servia para nada, depois fui fazer Física, depois saíram as notas, curiosamente, também não me interessava nada, mas tive melhor nota a específica de Português do que de Matemática e de Física, não servia pra nada, quer dizer, comparativamente as médias gerais de Matemática e Física são piorzinhas, não é? Mas tive uma boa nota a Português, a melhor nota da Faculdade de Letras toda. Fui para o Técnico, entrei para o Técnico, primeira opção, não tinha tido assim um desempenho espetacular nas específicas, mas claramente acima da média, portanto, com as minhas notas, pra trás, porque aquilo na altura, aquilo era mesmo uma grande confusão, a média décimo, décimo-primeiro, décimo-segundo contavam uma parte, a aferição de Matemática contava outra, depois as duas específicas contavam mais um bocado cada uma, era o que fazia a média para entrar pra faculdade, qualquer coisa do género, específica, décimo, décimo-primeiro, décimo-segundo, contava pra aí 30%, aferição contava 20, cada específica contava 25, era uma coisa do género, se não era assim, era outra coisa, era parecido. Entrei para o Técnico, “espetacular, ótimo”, vou fazer aqui um

paralelo, que pode ser interessante, eu sou filho de alguém de Letras e de alguém engenheiro, ok? A minha mãe era alguém da área de Letras, formada em Românicas, professora do ciclo, mas alguém com toda aquela onda de Pedagogia, escrevia também, escrevia contos infantis, era autora de livros escolares, de Português e de Criatividade, por exemplo, o meu pai Engenheiro Químico do Técnico, Engenheiro Químico e Engenheiro de Minas, tinha dois cursos no Técnico, tinha sido assistente do Técnico, ele formou-se em 69, para poder não ir ou adiar, 1969 quando ainda havia a Guerra Colonial, não é? Pra poder não ir ou adiar ainda mais a ida pra Guerra Colonial, a quem acabou o curso em 69, foi dada a hipótese de fazer um segundo curso, portanto, fez um curso de 5 anos e podia fazer um segundo curso menor, ele fez Química, podia fazer Minas em mais três anos, ficava com duas licenciaturas, ele foi fazer e durante 69 até 72, foi quando se formou em Minas, foi assistente, dava aulas de Matemática no Técnico, assistente de Análise Matemática, umas porcaria quaisquer. O meu enquadramento são estas duas valências, eu entro para o Técnico, e começo a fazer, ir às aulas e tal, aquelas coisas, o Técnico enquanto instituição é uma coisa particular, porque é uma faculdade gigantesca, porque as pessoas tem um perfil maioritariamente estranho, sobretudo, o curso onde eu estava, porque são cursos muito específicos, a malta tem um ar assim, antissocial, Geek, estranho, eu que vinha, quer dizer, eu que tinha conseguido ter sempre um ambiente de escola secundária, misturada, de partilha de coisas, entrei no técnico e tal, comecei a fazer, aquilo tinha-se aulas no anfiteatro, 240 no anfiteatro, e aquilo era tudo assim um bocadinho, frio, distante, gigantesco, mas pronto! Foi-se fazendo, comecei às aulas em setembro, quando soube que tinha entrado pro técnico, não fiquei assim “bah” híper satisfeito, fiquei satisfeito, “sim senhora”, o que me tinha proposto a fazer, não

sei se já começava a duvidar se era aquilo que eu queria, não sei, sei que de facto depois, quando entrei para o Técnico, comecei a fazer as coisas, se calhar, algures comecei a questionar-me se aquilo me faria totalmente feliz, pronto, já tinha ficado aquele bichinho que eu sentia falta, algumas coisas, depois também, o que aconteceu foi alimentado pelo Técnico, aquele grupo de teatro, aquilo era pra além de um grupo de teatro, um grupo de amigos, quer dizer, a gente viveu não sei quantas coisas juntos, fazia turnês, as viagens que fazíamos, imagina, o primeiro ano fomos pra Itália, fizemos o “Romeu e Julieta” de Shakespeare e fomos todos a Verona de comboio, convivemos com aquelas pessoas não sei quanto tempo. Aquelas pessoas faziam também um bocadinho parte do meu núcleo de amigos, quando estas pessoas todas entraram para a faculdade, isso também se começou a fragmentar um pouco, não é? Portanto, se calhar, este lado, de alguma compensação daquilo que pudesse estar a me desiludir ou porque eu não tinha a certeza se queria ou não, poderia ou não vir ao de cima, isso sou eu a olhar para trás, mas a verdade é que eu não estava totalmente satisfeito com aquilo, fosse lá isso o que fosse. É minimamente consciente, eu lembro-me de chegar a ter esta conversa com o meu pai, que era um gajo do Técnico, “eu não sei, não sei se é isso que eu quero... blá, blá”. Eu entrei em setembro, o primeiro semestre acabava em janeiro, janeiro era a época de exames, no técnico. O meu pai começou a ficar doente algures em novembro, talvez, “pah”, foi ao médico, foi-lhe diagnosticado uma pneumonia, mas o gajo, às tantas, deram-lhe antibiótico, e de repente, a pneumonia nunca mais passava, começou a achar-se aquilo um bocado esquisito e no Natal, ele passou o Natal muita doente, uma grande tosse, não sei o quê, e decidiu-se que ele tinha que ver o que se passava com aquela pneumonia, e como era uma coisa do ponto-de-vista respiratório, decidiu-se que tinha

que ir ao Hospital Pulido Valente, portanto, ele foi lá no início do ano, e uma semana depois tinha cancro de pulmão. Meu pai era fumador, deixar de fumar, ter que começar a fazer quimioterapia, portanto eu fiz a minha primeira época de exames, de janeiro a fevereiro, a estudar para os exames com o meu pai já de cama, em casa, a começar a fazer quimio, fiz os exames, e passei para o segundo semestre. O Técnico tem umas épocas grandes de exame, aquilo passa por ali um mês, o segundo semestre, terá começado por aí em fevereiro, qualquer coisa do género, a situação do meu pai não estava propriamente a melhorar, começou a fazer quimioterapia, o meu pai era muito magrinho, fez quimioterapia e foi muito abaixo fisicamente e depois não queria comer, depois começou a perder peso, depois não queriam fazer quimioterapia porque ele tinha pouco peso, pronto, um bocadinho por aí, este filme começa antes de eu acabar os exames, tinha saído as notas, o segundo semestre começa, a saúde do meu pai não estava tão bem, tinha fobia de hospitais e não queria ir para hospitais. Entro no segundo semestre a fazer um bocadinho de enfermeiro, durante à noite, depois durante o dia ia para o Técnico, às oito da manhã a ter aulas e não sei o que, coisas que às tantas começou a ser um bocadinho insuportável do ponto-de-vista prático, porque eu ia dormir pro Técnico, basicamente, tava acordado à noite, o meu pai adormecia, depois engasgava-se, depois não sei o que, portanto, a situação foi-se deteriorando, pensando naquelas coisas de que a quimio não está a resultar, vamos fazer radioterapia, moral da história, eu basicamente deixei de ir às aulas, pra poder tar ali, a dar apoio em casa e o meu pai morre em abril, ok? O semestre acabava em junho, julho, eu não tinha feito nada, tinha mais coisas com que me preocupar, portanto, na altura fui consultar, o Técnico tem uma estrutura muito grande que se chama Gabinete de Apoio ao Aluno, que é o GAPE, ao aluno não, ao estudante,

Gabinete de Apoio ao Estudante (GAPE), que tem meia dúzia de psicólogos residentes, o Técnico tá muito melhor que aqui, portanto, eu fui lá saber o que, depois da morte da minha mãe eu era pensionista, não é? Portanto, era pensionista, a minha mãe tinha sido basicamente professora, portanto, funcionária pública, então tinha a pensão da Caixa do Estado, a Caixa Geral de Aposentações tem uma regra que é que as pessoas para terem a pensão têm que estar a estudar, não terem outra fonte de rendimentos e terem aproveitamento, coisa que naquela situação poderia começar a questionar-se, por quê? Porque eu para passar para o segundo ano, eu tinha cinco cadeiras em cada semestre, eu para passar para o segundo ano tinha que, o mínimo que eu poderia fazer eram seis cadeiras, eu tinha feito cinco, portanto, eu para passar, teria que fazer uma cadeira do segundo semestre, podia fazê-la por exame, só que a questão é que mesmo que eu fizesse neste primeiro ano, eu ia ter um problema no ano a seguir que era ter quatro cadeiras a mais para fazer, pronto, fui ao Gabinete de Apoio ao Estudante, perceber o que eu poderia ou não fazer, expliquei um bocado a minha situação, a minha história, até perceber como funcionava o sistema, porque eu não sabia, quantas cadeiras que eu tinha que fazer, pronto, foi um bocadinho nesta perspectiva. Quem falou comigo, achou por bem, até para poder dar outro tipo de aconselhamento, que eu começasse a ser seguido pelo GAPE, por uma psicóloga, a qual eu ia, aliás, ainda fui fazer isto, antes do meu pai morrer, na fase que tinha que decidir “vou deixar de ir às aulas, vou ficar em casa, como é que vou fazer?”, comecei a ser acompanhado pelo GAPE, um ano e tal, dois anos, alguma coisa assim do género, portanto, resumindo, eu deixei de estudar, neste semestre, não fiz este semestre, corri o risco, assumi que iria correr o risco junto à Caixa Geral de Aposentações, de perder a pensão, mas também quando fui falar com o GAPE,

cheguei à conclusão, que não era impossível se apresentasse uma justificação relativamente válida para o caso de insucesso, era possível existir um clima de exceção do lado da Caixa Geral de Aposentações e basicamente, o que aconteceu foi que eu comecei a ser seguido pelo GAPE, a psicóloga do GAPE faz um relatório de exposição de toda a situação, uma parte clínica do gabinete, para a Caixa Geral de Aposentações, e eu vou para esta guerra tentar ter um clima de exceção qualquer para que não me cortasse a pensão neste momento, entretanto, eu passei a ser pensionista do meu pai também, o meu pai tinha feito grande parte da sua vida como funcionário público, só nos últimos anos que tinha estado na privada, portanto, eu aí recebia outra vez, portanto, recebia uma pensão da Caixa Geral de Aposentações e uma pensão do Centro Nacional de Pensões, portanto, no final eu ganhei esta guerra, mesmo depois de ter chumbado a Caixa Geral de Aposentações aceitou o meu processo, a minha apresentação, passou por escrever uma carta, ir lá fazer uma apresentação, uma cena, portanto, eu basicamente tinha o primeiro semestre feito, portanto, não tinha o segundo, não tinha o segundo semestre e voltei no ano a seguir ao Técnico, porque lá está, se eu tinha dúvidas, voltar ao Técnico, as dúvidas não se dissiparam propriamente, eu cada vez tinha mais a convicção, que se calhar não era bem aquilo, mas como não sabia bem o que era, achei que se calhar era fruto daquela maluqueira toda da minha vida, e daquilo que me estava a acontecer e nada tava sequer a conseguir pensar se aquilo que eu queria ou não, portanto, mais valia confiar um bocadinho em tudo que estava para trás e tudo que tinha sido uma opção pensada, ponderada, refletida, portanto, eu volto, volto depois, no ano seguinte ao Técnico. Fiz melhorias de primeiro semestre, depois fiz o segundo semestre das cadeiras que não tinha feito no primeiro ano, portanto, eu já estava há dois anos no

Técnico, no primeiro ano tinha feito o primeiro semestre, não tinha feito o segundo, depois tinha feito melhorias do primeiro e fiz o segundo semestre inteiro, passei a tudo sem *stress*, entretanto, um ano depois ou um ano e pouco depois do meu pai ter morrido, eu tinha concluído o primeiro ano e passado para o segundo ano do Técnico sem nenhuma disciplina para trás, portanto, neste ano não se punha a questão do aproveitamento ou não aproveitamento porque eu tinha tido aproveitamento, passa o Ricardo para o segundo ano do Técnico. Estava eu no meu terceiro ano do Técnico, não sei se eu tinha que voltar ao Técnico e provar a mim próprio que eu era capaz de fazer, a questão é que, quando eu mudei, quando eu passei para o segundo ano, começou a tornar-se claríssimo que não era aquilo que eu queria, eu conseguia fazer aquilo, eu seria engenheiro se me propusesse a isso, tinha feito o primeiro ano todo, e sempre que tinha querido fazer as cadeiras, fiz as cadeiras, não houve nada de extraordinariamente abrupto, tinha até feito o primeiro ano com uma média simpática para o primeiro ano, o primeiro ano do Técnico toda gente leva porrada, tinha tido umas notinhas simpáticas, nas cadeiras como Programação, Física e não sei o quê, tinha tido boas notas, 15 a Programação, tinha tido 18 a Física, coisa assim, simpático, dado o género... era Física Experimental, que é fácil, portanto, mudo-me para o segundo ano e começo a pensar que não era nada disso que eu quero, mas enfim, o que será que eu quero? Entretanto, a malta que tinha entrado comigo, alguma dela, um dos meus amigos tinha entrado aqui pra escola, portanto, nós entramos, num dado ano, e ele já estava no meio disso tudo quase a chegar ao final, aquilo era o bacharelado, não é? Quando a gente entrou, já haviam passado dois, três anos, já estava no terceiro ano, ele era finalista, então, eu tinha vindo de vez em quando cá à escola, havia sempre a festa de receção ao caloiro, que era uma coisa, era um

espetáculo, eu já tinha cá vindo ver, já tinha aquela coisa da ligação à música, ao espetáculo e a gente tinha feito teatro juntos, “vais ver que aquilo é giro” e eu já cá tinha vindo à escola e tal, depois não sei a que propósito realmente andei-me a informar sobre os cursos, não sei o quê, meti na cabeça que eu queria mudar de área e queria ir para uma escola, é esta a escola, de Comunicação Social, fazer um curso de Relações Públicas que era um bacharelado, que é uma escola do politécnico, isto eu achei, achei não sei bem porquê, acho que tentei começar a perceber o que eu gostava, uma coisa que tivesse pessoas, uma coisa que eu tivesse, não bem, conscientemente, mas quando eu comecei a aperceber-me disso, já tinha um eventual rumo, eu ia ter outra vez um problema, que não ia terminar o curso, ia chumbar, portanto, havia que ganhar uma segunda guerra com a Caixa Geral de Aposentações, nem de propósito, a psicóloga que me estava a seguir no GAPE, no Centro de Apoio ao Estudante, tinha uma colega de curso que tava a fazer o doutoramento e que estava ligada à Faculdade de Psicologia, a fazer investigação, e ela estava a fazer o doutoramento sobre a mobilidade no ensino superior, e o caso de estudo dela, eram os alunos do segundo ano do curso onde eu estava, porque eram ao nível do ensino superior os alunos que mais mudavam de curso no ensino superior português. Ela já tinha, de facto, ido às minhas aulas pra gente fazer uns psicotécnicos, eu na altura, nem associei que a senhora estava a fazer uns estudos, preenchi os psicotécnicos, quando fui falar com a minha psicóloga, mas eu pra mudar de curso vou precisar de validação porque eu quero mudar de curso, “eu tenho uma amiga que tá a fazer o doutoramento e que é a responsável na Faculdade de Psicologia por um gabinete que existe que é o gabinete de reorientação escolar e profissional ao nível do ensino superior, vai lá falar com ela”, espetacular, vai lá o Ricardo à Faculdade de Psicologia,

não sei como se chamava a senhora, no fundo o que eles faziam era exatamente, pra quem não estava satisfeito, faziam psicotécnicos e não sei o quê, chegavam depois à uma conclusão do que a pessoa depois devia seguir, eu cheguei lá e disse à senhora, coisa que ela obviamente não ouviu, eu disse a senhora “Olha, eu acho que tenho que mudar de curso e não sei o quê, eu já sei o que quero, eu queria ir para um curso do politécnico, na Escola de Comunicação Social, numa coisa que se chama Relações Públicas e tal”, a senhora “pum”, não me ligou nenhuma, claro, fez-me fazer não sei quantos mil psicotécnicos, eu fiz os psicotécnicos todos com a senhora, e no final, tivemos uma conversa de três horas, tivemos aquela conversa toda, os psicotécnicos todos comigo, não sei o quê, e no final daquela conversa toda, ela virou pra mim e disse-me “Olha, eu já tenho aqui uma conclusão para si”, “então diga lá”, “eu acho que você devia ir para um curso que se chama Relações Públicas e que é da Escola Superior de Comunicação Social”, eu disse “Boa! Se eu precisar de que me ponha isso por escrito, você põe?”, sim senhora, muito bem, resolvido, quer dizer, além de alguém ter validado a minha ideia peregrina de ir para um curso de Relações Públicas, punha aquilo por escrito se fosse preciso, e foi mesmo o que aconteceu, a senhora acabou por colocar mesmo por escrito, eu acabei por ter que ir ter uma segunda guerra com a Caixa Geral de Aposentações, e ganhar esta segunda guerra, a conta de toda esta validação, porque eu estava desorientado, porque a minha vocação, ali, há outra, claro que tudo coisas que obviamente, válidas ou verdadeiras, não temos aqui a inventar nada. Nesta altura, durante o primeiro semestre desse ano, eu durante esta altura, eu decidi que não queria fazer, fiz pra aí duas cadeiras deste primeiro semestre, e depois já sabia pra onde é que ia, já tinha a máquina a rolar, portanto, basicamente, não fiz propriamente muito Técnico neste ano. De repente, abre-se a

hipótese de um projeto, que era abrir um bar, portanto, no segundo semestre desse ano, basicamente andei eu e mais uns sócios, comprámos um bar, andámos a fazer obras, pensar na coisa e o bar abre em outubro, ok? Bar que tinha espetáculo todos os dias, portanto, o que eu fazia no bar? Pra além de trabalhar no bar, era responsável pelos espetáculos, gente que tinha tocado comigo, gente que tinha feito a sua vida e também estava ligada à malta que já se tinha tornado ator, malta que se tinha tornado músico, pessoas que as quais eu tinha vindo a tocar pelo caminho, quando eu estava na faculdade, no primeiro, segundo ano, foi quando eu andei a tocar em bares, à noite. Nesta altura, o bar abre, mas em outubro às aulas já começaram, portanto, o que é que acontece, acontece que depois de saber que era pra aqui que eu queria vir, não sei o quê, vim-me informar aqui a faculdade, a escola, a secretaria, “como é que eu vinha aqui parar?”, do ponto de vista da transferência, eu era um aluno do ensino superior que já tinha entrado, como é que eu podia me candidatar, tinha que me candidatar por transferência, eu que já estava no ensino superior ou não, chegou-se à conclusão que, na secretaria da escola, as senhoras, pronto, deram aquela informação que elas normalmente costumam dar, nomeadamente que eu podia concorrer por transferência, havia duas vagas por curso, na altura só havia dois cursos, PM, não, havia três cursos, tou enganado, acho que já havia PM, RP e Jornalismo, acho que já havia três cursos, estávamos em 97, pronto, já existiam os três cursos, a senhora disse-me, não sei o quê, “há duas vagas por curso, você pode, concorre por transferência, concorre com todos os alunos do ensino superior, que querem mudar, e vai concorrer com a sua nota de entrada, sendo que para cálculo da nota de entrada, a específica de Português é obrigatória”, boa, pensei eu cá pra comigo “espanto”, eu até tive melhor nota, Português era obrigatório, concorri com a minha nota em Português e

depois, a segunda específica podia ser livre, podia ser Matemática, portanto, eu concorro por transferência à escola, com a minha nota da específica de Português, afinal, tinha servido pra alguma coisa, e a minha nota de específica de Matemática, e eu perguntei então, como em Português eu tinha uma nota boa, do global, a senhora aqui, “ eu quero este curso, se não entrar neste curso, de RP, quero entrar pra escola, depois se calhar é mais fácil mudar de curso” e ela disse-me “isso não, não funciona assim, se você quer candidatar a mais de um curso tem que fazer vários processos”, portanto, eu fiz três processos, “imagina por hipótese, que eu entro em mais de um curso, não posso dizer já qual é o que eu quero?”, ela “não se preocupe que isso não vai acontecer”, tudo bem, eu não me preocupei, e continuei a fazer a minha vida, a preparar o bar e não sei o quê, e há uma bela altura, final de julho, recebo um telefonema em casa, eu tinha atendedor de chamada, que coisa simpática, atendedor de chamada, então chego em casa e tinha uma mensagem “Isso aqui é da Escola Superior de Comunicação Social, já saíram os resultados da transferência e você entrou em mais de um curso e precisamos aqui que venha escolher”, muito bem, eu vim cá escolher, e resolvi ficar em Relações Públicas, portanto, cheguei à escola, nesta altura em 97, começa o ano letivo, e o bar abre no início de outubro, as aulas começavam mais ou menos nesta altura, portanto, tinha esta atividade paralela, que era servir copos, o bar tava aberto até às tantas da manhã todos os dias. Só tinha espetáculo durante à semana, e era um conceito de bar que alguém que durante a semana vai tomar café das dez à meia-noite e chega num sítio onde existe espetáculo, espetáculo este que não é vinculativo, isto é, são pequenas performances que acontecem durante o período de duas horas, mas que não obriga ninguém a tar durante duas horas caladinho a ouvir uma coisa a acontecer, portanto, o bar tinha

piano lá dentro, podia ser um pianista, podia ser um pequeno concerto, podia ser um violino, violoncelo, podia ser alguém a fazer um número de ilusionismo, portanto, o bar tinha esta lógica e eu, era responsável. Tinha uma programação mensal, sendo que as artistas repetiam, durante um mês, tinham o mesmo dia da semana, tinham portanto, quatro atuações, havia naquele programa do mês, haviam bandas que faziam às segundas-feiras, quartas, terças, o que fosse, portanto, era uma forma daquilo ter alguma lógica, uma pessoa chegava lá, tinha um plano, tinha um programa dos espetáculos, se gostasse podia repetir na outra terça, esta era a ideia. Eu entrei aqui pra faculdade, comecei a fazer cadeiras e ir às aulas, na altura, o horário era misto, não havia aquelas coisas modernas que há agora na faculdade, que é horário só de manhã, dias livres, são umas coisas maravilhosas, não, não era nada disso, os horários eram uma grande confusão, eram mistos, havia aulas todos os dias, lembro-me que a quinta e a sexta só tinha aulas de manhã, a segunda e terça só tinha aulas à tarde e à quarta tinha aulas o dia todo, era assim uma coisa do género, portanto eu pedi para trabalhar nos dias, às segundas e terças, uma coisa assim do género, pedi para trabalhar porque eram os dias que a seguir só tinha aulas à tarde. Eu comecei aqui a fazer o curso, no primeiro ano, não terei sido propriamente um aluno muito modelo porque tinha sono, como servia copos até muito tarde, tinha muito sono, portanto, vinha pra grande parte das aulas, dormir ostensivamente, uma coisa que eu tinha perdido a vergonha no técnico, tinha tado com o meu pai, ia pro Técnico às oito da manhã, tendo não dormido à noite toda, perdi a vergonha toda, comecei a dormir e consegui no Técnico fazer coisas muita boas, adormecia numa aula e acordava três aulas depois, sentava-me no meio do anfiteatro, porque aquilo era daquelas anfiteatros que tem uma coisa de madeira, eu sentava-me no meio pra que se eu

adormecesse, a malta podia sair ou por um lado ou por outro, sem passar por cima de mim, porque eu não podia sentar-me na ponta, aquilo era uma chatice, tinham mesmo que me acordar, portanto eu tinha perdido o pudor de dormir em frente as pessoas, que era uma coisa que me preocupava quando eu era um estudante mais exemplar, e então dormia bastante, vinha pra as aulas e dormia, porque tinha sono, tava cansado, não era por mais nada, continuava a fazer desporto, nesta altura foi que comecei a fazer Corfebol, a tocar, havia também umas touradas desta natureza, portanto, eu vinha pra as aulas e a minha postura como aluno, quem via de fora, não era propriamente um aluno com ar muito fresco e nem muito compenetrado, por exemplo, a Profª Sandra Pereira foi minha professora de TTRP, portanto, eu era estudante, no primeiro ano, aquilo era duas frequências e eu fiz a minha primeira frequência e nem tive má nota, tendo que o panorama foi uma coisa terrível, eu tive uma nota até simpática, e no segundo semestre era preciso fazer um trabalho individual, e foi na altura que me zanguei com uma namorada, não tava com cabeça para entregar aquele trabalho, naquele dia, e fui falar com a professora e disse-me “mas você não é repetente?”, “eu não”, portanto, esta era a ideia que a Profª Sandra Pereira tinha de alguém que ia dormir nas aulas, era conhecido por sair de dormir nas aulas e ficar a dormir nos bancos cá fora, porque eu adormecia com muito sono, chegava de manhã pra cá, desligava o carro e ficava a dormir no estacionamento dentro do carro, e depois os meus colegas, iam bater à janela, de hora e meia, a dizer “agora queres ir a esta aula”, “não, tou com sono, não”, e, às vezes, vinha aquela coisa “eu tenho que ir às aulas”, e chegava lá e adormecia passado dez minutos e pronto, e quando não tava a dormir nas aulas, estava atento, porque eu, como estudante, sempre, fui daquele perfil de estudante em que acho que as aulas são importantes e que se as pessoas

estão nas aulas, já que têm de estar, para não perderem aquele tempo, pelo menos que estejam ali a absorver o máximo que possam, a fazer perguntas, não sei o quê, conseguia ser um bocado irritante, imagina, eu adormecia, e quando acordava, o quadro estava cheio de coisas, eu começava a olhar para o quadro, a ver o que tava ali e não percebia ali umas coisas “oh, Prof<sup>a</sup>, desculpe lá, aquela coisa que tá ali no quadro”, isto para quem tava a dormir na última meia hora, nem sempre, eu tinha vontade de aprender, agora que eu tou acordado e tinha vontade de aprender, isto é, aquilo nem sempre caía muito bem, isso é um bocado da minha lógica, saía das salas, punha-me a dormir nos bancos, não interessa, eu acabei por fazer um primeiro ano aqui da faculdade, que não foi assim tão mal, do ponto-de-vista de resultados, e sobretudo chegar à conclusão que era isto que eu queria, quer dizer, que achava que sim, que estava a gostar, que era interessante, não sei o quê, tive alguma dificuldade em trabalhar com alguns dos meus colegas, porque de repente me apercebi de uma coisa esquisita, eu vinha de Ciências, e a forma como eu, por exemplo, estudar, fazer apontamentos, estruturar a informação, a forma como eu estruturava a informação era uma forma minimamente sistemática, e a malta que vinha de Letras tinha uns apontamentos que era uma confusão, não se percebia nada, porque, quer dizer, falavam de uma coisa, depois falavam de outra, isto é, da minha formação de Ciências, tinha-me dado alguma abertura, abordagem sistemática primeiro, se eu quero comparar duas coisas, primeiro começo por apresentar as duas coisas, isso é um bocado o princípio da programação, se quero usar uma variável mais a frente, eu tenho que no início do programa, começar a definir aquela variável, tipo “o que é que vou querer fazer contigo?”, este estudo mental que eu tinha de Ciências, chocou aqui de alguma maneira, às vezes, com os meus colegas, depois porque eu tinha a vida um

bocado confusa, vivia sozinho há muitos anos, tinha horários completamente do além, tava habituadíssimo a dormir, a não dormir, a dormir pouco, a trabalhar às cinco da manhã, o que fosse, portanto, não foi assim, propriamente, ideal, trabalhei com um conjunto de pessoas que no final deste primeiro ano, “não, eu não quero isto” e no final deste primeiro ano, aconteceu uma coisa engraçada, que foi, eu zanguiei-me com um dos meus sócios no bar, que por acaso é meu irmão, zanguiei-me, e então decidi que ia afastar-me do bar, basicamente o bar era uma sociedade minha e do meu irmão, havia alguém que estava comigo e havia alguém que estava com o meu irmão, basicamente, eu cheguei à conclusão de que era isso que eu queria fazer, já tinha perdido ali muito tempo, mais valia dedicar-me mais, pra isso tinha que abandonar o bar, coincidiu que o meu irmão tinha uma visão diferente, do bar daquilo que eu tinha, tivemos ali alguns atritos e eu decidi ir à minha vida, decidi claramente, isso numa lógica de tenho que fazer, tenho que investir mais no curso e tendo-me chateado com o meu grupo, comecei a ter vontade de ir trabalhar com outro grupo que existia, eu tinha acompanhado mais ou menos, as notas da malta, e tinha chegado a conclusão que eu tive boas notas em algumas coisas, nomeadamente coisas que me interessaram e eu tinha feito uns trabalhos meio assim malucos, tinha tido boa nota, tudo que eram coisas de área científica, informáticas, matemática, métodos, obviamente estas eram fáceis pra quem vinha de Ciências, pra quem vinha do Técnico, mas depois tinha feito uns trabalhos engraçados, meio assim malucos, que se tinha ouvido falar de um maluco, porque eu andava à tarde, as outras turmas eram de manhã, aquela turma era maioritariamente à tarde, eu tava assim numa turma, turma D, turma um bocado escondida, eu sempre que ia ver as notas, havia um grupo qualquer que “pá” era uma máquina, só podia, não era possível, mesmo quando eu

tinha me esforçado um bocadinho pra aquilo, os gajos tinham sempre ou sempre boas notas e aquilo devia ser uma grande máquina e eu comecei a ter vontade de trabalhar sobretudo, começar o laboratório, porque aquilo na altura, TTRP era uma cadeira anual, depois havia LC1, era anual de laboratório, depois havia LC2, e em LC1 ia-se trabalhar com uma senhora aí, que se dizia que era muito exigente, a Prof<sup>a</sup> Mafalda Eiró-Gomes, dava LC1 na altura, portanto, o que é que aconteceu? Eu comecei a ter alguma curiosidade em ir trabalhar com estes maluquinhos, e pra isso eu tive que me mexer, a primeira coisa que tive que fazer foi mudar de turma, mudei para a turma deles, e fui parar a uma turma que tinha o mesmo turno de laboratório, e portanto houve ali uma aproximação porque eles eram um grupo só de rapazes, eram cinco homens e em laboratório podia ser seis pessoas, fiz ali uma aproximação, eles também já tinham ouvido falar de um maluquinho, que tinha uma vida esquisita, que dormia, mas de vez em quando fazia ali uns trabalhos mais ou menos fora do baralho, por exemplo, eu tinha feito um trabalho de Economia, como ainda por cima vinha de números, Economia não era uma coisa que me assustasse propriamente, aquilo havia uma frequência, havia uma, a segunda parte da nota era um trabalho, podia ser fazer trabalho ou a segunda frequência, e eu fiz um trabalho, na altura foi a melhor nota do ano de Economia, que tinha havido um trabalho muito analítico, basicamente, eu tinha olhado pra gráficos, eu tinha pensado em tendências, havia coisas que vá, declives de retas, crescimento, coisas que eram basicamente, simples enquanto lógica Matemática, portanto tinha-me permitido fazer uma análise mais aprofundada de conseguir olhar para os números da Economia e concluir coisas mais concretas, coisa esta que foi um bocadinho aqueles trabalhos que mesmo o meu grupo, ninguém percebia basicamente o que eu tava a falar, mas diziam que sim e quando algumas

destas coisas tiveram sucesso, isto depois se ouvia dizer, tem um maluquinho qualquer que de vez em quando tem umas ideias, fazia umas coisas, pronto, este maluco lá se conseguiu juntar a estas cinco personagens, o grupo dos rapazes, onde estava o Prof. João Duarte, e começamos o nosso relacionamento de trabalho, portanto, muito sério com um grupo bom e disposto a trabalhar e habituado a trabalhar o tempo que fosse necessário, só que aquele grupo era um grupo estruturado, portanto, durante o seu primeiro ano todo com o seu desempenho fantástico, nunca tinha feito uma direta na vida, no primeiro trabalho de laboratório fizemos três seguidas e a culpa não foi minha obviamente, mas pronto, eu vim se calhar, desestabilizar um bocadinho da alguma da estrutura, mas por outro lado, também vim acrescentar uma outra componente que se calhar aquela máquina também não tinha, e pronto, este foi o início do meu grupo de trabalho de sucesso, sobretudo com quem eu aprendi muito, sobretudo com o Prof. João Duarte, porque basicamente eu enquanto aluno, tinha alguma facilidade em fazer um determinado tipo de coisas, tinha facilidade em trabalhar informação e em concluir coisas dessa informação e em dar volta à informação, construir em cima de coisas, eu era um bocado preguiçoso, eu não tinha nada muito estruturado em recolha de informação, por exemplo, o Prof. João Duarte é uma máquina, eles todos eram uma máquina, aquilo era efetivamente um grupo que toda a gente trabalhava muito e toda a gente trabalhava na mesma lógica, portanto, havia hábitos claríssimos de consultas à biblioteca, fora da escola, de recolha da informação, trabalho da informação, quando se ia construir, consegue-se fazer muito mais com boas bases do que só tirar coelhos da cartola, portanto, foi uma aprendizagem que eu fiz ao contrário, quer dizer, por muita facilidade que se possa ter de uma determinada fase de construção, todo o trabalho que tá pra trás é um trabalho

que eu tenho que saber fazer, tenho que aprender a fazer, tenho que fazer e pronto, portanto, foi um grupo equilibrado a este nível, depois nós íamos experimentando papéis diferentes, havia sempre, aquela coisa que os grupos têm tendência a fazer, a dividir tarefas, alguém que tem jeito para escrever conclusões, nós não, nós íamos rodando quem escrevia conclusões, por um lado, havia uma dinâmica de vontade de aprender, relativamente interessante, houve ali uma mudança, começamos a fazer laboratório, e eu apercebi-me, quer dizer, logo na primeira aula, falávamos da cadeira de laboratório, mas logo na primeira aula ou na segunda aula, fazia-se um trabalho que era, sei lá, a Prof.<sup>a</sup> Mafalda pedia para se fazer um trabalho que era voltar a analisar uma fase do processo de RP, depois fazia-se uma apresentação e houve um outro grupo que fez uma outra fase qualquer, começaram a apresentar, e a Prof.<sup>a</sup> Mafalda fez aquelas críticas mais ou menos cáusticas e eu, reagi mal, saí em defesa do grupo indefeso, basicamente na primeira ou segunda aula, peguei-me ligeiramente com a Prof.<sup>a</sup> Mafalda, tínhamos ali pontos-de-vista ligeiramente diferentes, eu tinha um ar um bocado desafiador, coisa que pode ser mais ou menos interessante, então eu cheguei a conclusão “isso vai correr muita mal, mais vale eu não dar hipóteses desta senhora me agarrar no pé porque senão a gente vai ter uma vida aqui difícil”, portanto, quando comecei a trabalhar, apercebi-me que, eu tinha feito o primeiro ano em que, começaram às aulas e não tinha lido grande parte das coisas, portanto, no segundo ano eu comecei seriamente a achar que a minha profissão era esta, só, então fui ler tudo, li aquilo que era pra ler no segundo ano, mas depois comecei a ler aquilo que não tinha lido no primeiro, porque efetivamente comecei a trabalhar à sério, tamos a falar de um grupo que era efetivamente exigente, tinha um patamar de exigência e de base bom, aquilo pra trabalhar aquele nível, preciso saber reconhecer, e então eu

mudei um bocadinho a minha lógica, comecei a ser um estudante assim mais dedicado, depois comecei a envolver-me com a escola, fui pra Tuna, comecei a alargar, coisas de teatro, às tantas, fui pra Tuna porque me apetecia tocar, estava ligado à música, depois estive ligado à assembleia de representantes, como representante dos alunos, portanto, comecei de facto, aconteceu-me um fenómeno ao nível da minha estadia aqui nesta faculdade, que não me tinha acontecido no Técnico, eu no Técnico odiava ir ao Técnico, estava no Técnico o menos possível, eu ia ao Técnico pra ir às aulas, depois vinha-me embora e acabou, aqui comecei a viver claramente a escola, a estar cá muito tempo, muitas horas, o curso também tem esta lógica, a lógica da escola, a escola secundária mais à sério, há uma lógica de proximidade, interação, de não sei o quê, tudo que era impossível no Técnico, aquilo a entrada é tudo tão gigantesco. Acabei por mudar um bocadinho a minha lógica e começar a trabalhar um pedacinho mais à séria, portanto, fiz o segundo ano, fiz o terceiro ano, e quando passei para o quarto ano, no segundo, ali em dezembro, aquilo entretanto, havia o quarto ano, portanto, nós fizemos bacharelato, no segundo ano ou quando tava no terceiro ano foi que abriu o quarto ano, nós fizemos, naturalmente grande parte de nós, seguimos para à licenciatura, fizemos bacharelato e depois licenciatura. A licenciatura no quarto ano é por altura de dezembro, tenho um contacto aqui da escola, e um contacto do mercado, mais ou menos na mesma altura para me fazerem dois convites, um convite era a hipótese de ficar aqui a dar aulas na escola, com o Prof. João Duarte, para fazer a bolsa de Prodep da Prof<sup>a</sup> Mafalda, convite da Prof<sup>a</sup> Mafalda, não deixa de ser curioso porque foi alguém, obviamente que depois nós enquanto grupo trabalhamos suficientemente bem para não dar azo a que a Doutora Mafalda se zangasse connosco, antes pelo contrário, portanto, até começamos a ter

alguma proximidade, depois a Profª Mafalda não foi mais nossa professora, mas depois muitas vezes, nós conversamos com ela ou até tínhamos discussões sobre outras cadeiras, o que fosse, portanto, nesta altura, tenho um convite aqui da escola e um convite do mercado. O convite aqui da escola era assumir a cadeira de TTRP, continuava a ser da responsabilidade da Profª Mafalda, mas eu e o Prof. João Duarte ficamos a substituí-la, a dar às aulas de TTRP, seria uma coisa sempre a prazo, a bolsa da Profª Mafalda era de dois anos e meio, portanto, seria aquele semestre, eventualmente os outros dois anos, pelo menos durante aquele semestre, nós aceitámos, e assim foi, nós começámos a dar aulas no segundo semestre do quarto ano, távamos a acabar o curso, começámos a dar aulas, a preparar aulas para poder dar aulas no segundo semestre, e em simultâneo, no mercado foi um convite do Prof. Madeira Correia aqui da escola, era consultor de uma agência, tava a ajudá-los ali, eles estavam num processo, queriam reposicionar-se, queriam crescer, queriam não sei quê, aquilo não era uma agência sequer, basicamente era um atelier de design, coisa que se chamava Brigada da Intervenção Gráfica, e que precisavam de alguém, e perguntaram ao Prof. Madeira Correia se ele recomendava alguém, se havia alguém que ele achava que podia valer a pena, com um perfil assim mais virado pra as agências, e o Prof. Madeira Correia deu o meu nome, eu fui falar com eles e basicamente eu comecei a trabalhar em part-time na agência, a partir de dezembro/janeiro, portanto, e comecei a dar aulas aqui em fevereiro, portanto, eu no começo desse semestre, estava a ter aulas, a trabalhar em part-time em agência e a dar aulas aqui na faculdade, entrou na fase de fazer muita coisa, continuo a fazer muita coisa ao mesmo tempo, mas agora tudo mais ligado ao mercado profissional, portanto, e a minha vida, profissional de lá pra cá, acabei às aulas, acabei o curso, fizemos o

trabalho de fim de curso, um trabalho de fim de curso, também, eu fazia o trabalho de fim de curso com o Prof. João e com a Elsa, atual mulher do João, e o João tava a trabalhar também, porque o João também tava aqui a dar aulas e tava a trabalhar no IAPEMEI, na altura, portanto, aquilo era uma loucura, nós fazíamos coisas do género, o que acontecia era que o João entrava muito cedo no IAPEMEI, fizemos o trabalho final de curso assim, o João saía mais cedo, saía assim às cinco, seis, ia pra minha casa, a dinâmica de trabalho mesmo, enquanto grupo, como eu vivia sozinho, tinha sempre passado muito por minha casa, por uma questão de disponibilidade de espaço, nós trabalhávamos todos juntos, como não havia naquela época, não era o que é hoje, a malta trabalhava fisicamente no mesmo espaço, entretanto eu tinha aberto uma empresa, é que quando eu cheguei ao terceiro ano, antes deste quarto ano, decidi com um grupo de amigos, uns amigos que tinham vindo do Teatro não sei quê, tinham feito, os seus próprios cursos já tinham acabado, como eu tinha mais três anos do que eles, tinha perdido três anos no Técnico, eles já estavam a começar profissionalmente às suas atividades, na altura, eu juntei-me com algumas destas pessoas e fizemos uma empresa que era uma espécie de uma plataforma de freelancers que se chamava Pentagónia, ainda existe o site, é alguma coisa como, estávamos no ano de 99 talvez, em 2000 nós montámos, éramos cinco, daí Pentagónia, éramos cinco pessoas e era no fundo cada um especialista numa área, um era de Publicidade, eu era de Relações Públicas, havia um que era design, havia outro que era programador e havia um outro que era produtor gráfico, portanto, a parte de produção, stands, livros, não sei quê, era a malta que tava a trabalhar, ligada à design, ligada à programação, ligada à net, estas coisas, portanto, a minha ligação a este mundo começa aí, na experiência que eu tive nesta empresa, que depois se

calhar, podia ser um recurso interessante para os mercados das agências, pelo menos já tinha uma visão experimental de algumas coisas, tinha feito umas coisas, tinha trabalhado com estas pessoas desta turma, a minha casa era assim um bocado confusa, onde estas coisas todas coabitavam e nomeadamente coabitavam com o trabalho final de curso como eu estava a explicar, o João saía pra aí às cinco, às seis estava lá em casa a trabalhar, eu saía da agência mais tarde, às dez e tal, onze horas, ia revezá-lo, ficava a trabalhar até às seis, aquilo funcionava o dia todo, eu como eu tava em part-time na agência, podia trabalhar até às seis, depois dormia um bocado e depois só ia trabalhar pra agência à tarde, porque, esta parte mais intensa de fim de curso já foi feita depois de acabar o ano letivo, portanto, acho que nós terminamos de entregar o trabalho de fim de curso em setembro, o que quer dizer que desde julho, vivíamos neste ritmo, eu tava a trabalhar na área, na agência só, já não tava nas aulas, as aulas tinham acabado e távamos a concretizar o trabalho final de curso, o João tava a trabalhar no IAPMEI a fazer uma lógica um bocado assim, a Elsa também dava, também estava lá, ia dando, um dia tava de um lado, outra hora tava do lado do João, connosco, fazíamos ali um bocado a passagem de trabalho e a ponte, era assim uma vida um bocado alucinada, mas deu pra fazer tudo e cumprir, até porque nós, a dar aulas, para o ano seguinte tínhamos que entregar o trabalho, tínhamos que fechar à licenciatura em setembro, pelo menos, não tendo feito em julho, até por uma questão formal, tínhamos que ser licenciados, aquelas coisas, pra podermos no ano seguinte, uma coisa que, tem sido aqueles seis meses especiais porque entramos no meio do ano, e sobretudo a Prof<sup>a</sup> Mafalda, outra coisa era depois ter, alguma continuidade, tínhamos que ter a licenciatura e assim foi, fechamos o trabalho final de curso, e acabámos tudo, e basicamente no ano que vem eu estava profissionalmente

a trabalhar na Brigada de Intervenção Gráfica, que era atelier de design e a dar aulas na escola, neste ano nós começámos por dar TTRP, no ano seguinte, até pra podermos ter horário, foi-nos sugerido que déssemos uma ajuda numa outra cadeira, do Prof. Marques Mendes, que era Relação com os Media II na altura, o Prof. Marques Mendes, este também com o qual tinha pegado mais ou menos enquanto aluno, mas pronto, lá está, isso é o que dá ter opiniões, às vezes, a gente quando tem opiniões pega-se com as pessoas, então, a minha vida profissional acaba por ser um bocadinho isto, pelo menos durante alguns anos, a Brigada de Intervenção Gráfica estava a querer reposicionar-se, a mudar de nome e a passar a ser uma coisa que era uma tendência no mercado que era uma agência de serviços completo, eu estive envolvido, como vinha da área de comunicação institucional, das Relações Públicas, andei a desenvolver um trabalho diretamente com o dono da empresa, sem que as outras pessoas soubessem, quase um trabalho, ajudá-lo a pensar e a por no papel coisas como valores, missão, pronto, estruturar a posição de uma nova marca, uma nova identidade, que fosse portadora da Brigada de Intervenção Gráfica, mas que lhe permitisse, atuar noutras áreas porque a Brigada de Intervenção Gráfica começava a ter um problema logo que era com o seu nome, que era limitador à área gráfica, ali as gráficas não eram quem faziam comunicação, as agências, elas próprias estavam numa lógica diferente, portanto, nós acabámos por estruturar, foi um trabalho engraçado, nós começámos por fazer um manifesto interno, depois de algumas discussões, chegámos ao manifesto interno, manifesto este que depois foi apresentado aos colaboradores, pra saber ou não se as pessoas se reviam naquilo, naquela transformação e naquela identidade, porque aquela empresa é feita dos seus recursos, portanto, eu tive este trabalho e a agência efetivamente reposiciona-se,

muda de nome e passa a ser uma agência mais abrangente, nomeadamente neste reposicionamento, a agência ainda tem a necessidade de começar a oferecer mais áreas de negócio, nomeadamente uma área emergente era a área digital, net, estaríamos em 2000, 2001, esta coisa da internet estava a mexer, pronto, estas coisas, os tais multimédia, e de repente chegam à brilhante conclusão que a pessoa que mais sabia entre aspas de multimédia lá dentro era eu, porque eu tinha tido uma empresa com um programador, tínhamos feito umas coisas e já tínhamos tropeçado em alguns daqueles problemas, eu tinha uma noção como é que se montava um projeto multimédia, um site, o que eram servidores, portanto, de repente, acabando o projeto de reestruturação da identidade, acabo por encontrar ali um espaço que era responsável por esta nova área emergente da empresa que era a área digital, a internet não era propriamente uma aposta muito grande da empresa, mas eu tive que basicamente, como era uma evolução do design, as pessoas acabaram por basicamente ao nível da internet faziam muito a parte só do desenho, do design, e depois foi necessário escolher um parceiro para programar, para no fundo, para fazer o resto da cadeia, eles desenhavam, depois existia quem programasse, portanto, fui ao mercado a procura de um parceiro e escolhi um parceiro que também era uma empresa pequenina, que também tinha uma lógica parecida com a nossa, que estava também disposta a arriscar, tinham muitas coisas em concurso, por aí afora, o que acontece, portanto, eu acabo por tar nesta empresa mais uns dois, três anos, o que acontece a seguir é, como não era uma grande aposta da empresa, mas o digital de facto não era uma coisa que tivesse grande espaço, que fosse uma grande aposta, eu comecei ter a sensação de que gostava daquela área, que achava interessante, que de alguma maneira, também tem outra coisa, eu vinha de Ciências, eu vinha de

Eletrónica, portanto, há muitas coisas no digital que pra mim não são totalmente nem estranhas, nem esquisitas, nem tenho impressão, por exemplo, quando eu andava a procura de parceiro de programação, eu fiz programação no Técnico, eu tenho noção, como se programa, não sei nada das linguagens atuais, mas eu consigo falar aquela língua, consigo descodificar uma necessidade de comunicação e transformá-la numa coisa mais mecanicista, o que é uma base de dados, etc. o que é informação que tem que ser dinâmica e não ser, coisas deste género, é uma linguagem que não é estranha, não tinha aversão aos computadores, pelo contrário, as coisas mais técnicas, não me assustam, portanto, de repente, isso até era engraçado, juntava ali um bocado de uma coisa com a outra. Chega ali uma altura em que pra empresa, isso não era, estávamos em 2003, não era uma grande aposta, e a empresa passou ali uma fase um bocado complicada, as empresas pequeninas sofrem muitas flutuações, passou uma fase complicada e olhou para os seus recursos e eu era de facto um recurso que eles achavam importante, mas não era, mas que de facto não representava grande negócio, era uma coisa nova que se estava a apostar, mas nem sempre se apostava, portanto, eu era a primeira bola a sair do saco como se costuma dizer, tanto que eu não tinha contrato, tava a recibos verdes, primeiro comecei por tar em contrato de estágio, depois passei a tar a recibos verdes, portanto, na necessidade de cortar, eu era claramente a primeira bola a sair do saco, e 2003 foi um ano fatídico e complicado, porque na mesma semana, devíamos tar pra aí em março, abril, na mesma semana a escola tinha-me feito a conversa que não iria renovar, eu tinha tado ligado à escola, tava a dar TTRP, tava a dar RM, pôs-se a hipótese da Profª Mafalda voltar, acabava os tais dois anos e meio, comecei em 2001, tinha sido 2001-2002, pronto, pra 2003-2004, aquilo ia levar uma grande volta, portanto, de repente, houve

uns ventos que eventualmente, a minha colaboração com a escola iria terminar, na mesma semana que o senhor da empresa me chamava lá “sabe, a gente gosta muito de si, mas de facto a gente precisa aqui de dar uma volta, não sei quê” e portanto, na mesma semana que tinha me zangado com outra namorada, e aquilo tava um bocado complicado, e depois também tinha tido um stress, o meu irmão tinha roubado, tinha ido as contas, uma grande confusão, não interessa nada, umas coisas que me tinham complicado a vida, depois tinha uma tia-avó que tinha caído, de repente a minha vida naquela semana, era uma cena muito negra, e pela primeira vez tava numa situação em que, eu nunca tive, que era ir a procura de emprego, nem fazia ideia do que isso era, eu sempre tinha feito coisas e tinha sido convidado para fazer outras coisas, por aí afora, portanto, nunca fui a procura de emprego, nunca tinha ido à uma entrevista, nunca nada, de repente, achei que, tinha que me mexer, e comecei a dizer em certos sítios “olha, que se calhar vou ter que mudar de vida, portanto, vejam lá, se houver aí alguma coisa, digam qualquer coisa”, a realidade é que, aquilo deu uma grande volta, numa semana, eu pus a minha tia num lar, a minha tia morre na semana a seguir, portanto, de repente eu tava com um problema que era, eu tava a pagar um lar privado, não tinha dinheiro porque o meu irmão me tinha ido às contas, e não iria ter emprego daí dois meses em lado nenhum, isso tava um bocado negro, duas semanas depois já não tinha lar, já não tinha este custo, recebo um telefonema da escola e comecei, fui à uma entrevista num outro lado qualquer, chego à escola e a escola não só me diz que afinal estava a contar comigo como me diz que tinha interesse em que eu passasse ao horário completo porque eu sempre tinha tado em horário parcial, no meio desta confusão toda nem podia ser de outra maneira, que eu passasse a horário completo e tinha um desafio para me fazer que era eu começar a estar ligado as

cadeiras de laboratório, que pra mim era, se calhar o mais interessante, e que se calhar aquilo que mais tinha a ver com o meu percurso ou com o percurso que eu estava a fazer, eu tava a dar teóricas, eu tava no mercado a trabalhar nas agências, se calhar, algumas destas coisas que estavam a acontecer, tinham mais a ver com laboratório, e era uma cadeira que eu como aluno tinha gostado muito dos laboratórios, tinha sido bom aluno em laboratórios do que propriamente nas cadeiras teóricas, portanto, de repente isso muda tudo, eu não só passo, a escola certinha a dizer, “sim, senhora”, fazemos contrato e pro ano tá a 100 %, sosseguei, espetacular e sosseguei ao ponto de ter ido falar com a agência “olha, a escola fez-me esta proposta, eu não sei como isso terá ficado um bocado tremido, mas é só para dizer que quem vai embora sou eu”, portanto “não vai nada, que a gente gosta muito de si, que a gente arranja aqui outra maneira”, portanto, eu de repente mudo de não ter nada para estar na escola a 100%, daí à dois meses, revejo a minha posição na agência, deixo de estar a trabalhar como estava, e passo a tar com uma avença fixa e só ia lá uma vez por semana, a uma reunião de planeamento, e depois fazia quando havia projetos de multimédia, fazia à distância, uma situação ótima, porque passei a ter muito mais tempo disponível, e ia a agência à segunda-feira que era a reunião de planeamento, se tinha trabalho fazia, se não tinha trabalho, quando fosse chamado eu opinava, espetacular, situação que durou dois, três meses, situação de transição, durou mais algum tempo, durou seis meses, exatamente, portanto, isso tudo mudou um bocadinho a minha lógica profissional, o que aconteceu foi que eu ao estar menos tempo naquela agência comecei a ir a procura de outras coisas, por um lado, comecei a chegar à conclusão que se calhar tinha que estar mais próximo, tinha que ir para uma empresa que tivesse mais aposta nesta área digital, que tivesse mais disposta a

arriscar, curiosamente o fornecedor que eu tinha escolhido de programação também fazia a parte de desenho, era uma empresa que estava assumida no mercado como comunicação, design e sistemas de informação, empresa esta que era de dois sócios, um design e uma pessoa de programação, mas não havia ninguém de comunicação, começámos ali uma espécie de um namoro porque chegamos à conclusão que basicamente o que eu estava a fazer, tava a gerir projetos, multimédia e tava a subcontratá-los a eles, chegamos à conclusão que eu podia ir fazer isso pra eles, eles tinham valências não só para programar como pra fazer a parte que eu também conseguia fazer com a outra empresa, e assim foi, távamos na fase de namoro, “como é que íamos fazer, como é que não íamos fazer”, durante aí uns sete meses, na prática eu acabei por sair da outra agência, acabando aquela avença, comecei a colaborar, ainda um bocado à maluca, como estava na escola a 100%, ia colaborando, fazendo umas coisas e começando a preparar umas coisas do lado de lá, e o que aconteceu, foi que eu mudei efetivamente pra esta nova empresa, eu acabo por começar um ano depois em 2005, daí final de 2004, eu mudo pra esta empresa, assim num esquema um bocado flexível, só fazia part-time, e continuava na escola, portanto, acabei por continuar na escola a 100%, na agência fazia só meio tempo, coisa assim do género, portanto, a realidade é que eu tenho sempre feito, acumulado coisas do género, por exemplo, estar a 100% na escola e estar 100% no mercado, estar 60% na escola e 80 % no mercado, estar 100% nos dois lados, já me aconteceu, houve um ano que eu estava 100% nos dois lados, estava na agência, naquela que tinha mudado, chamava-se Brigada de Intervenção Gráfica e muda para uma coisa que se chama ADDMORE, ainda se chama, eu tava na ADDMORE e trabalhava 100%, foi um ano que eu tava na escola também, a 100%, pedi para dar aulas todos os dias às oito

da manhã, portanto, o que eu fazia era, dava todas às aulas das oito às nove e meia ou das oito às onze, entrava na agência às dez e meia, onze horas, porque não era muito estranho para horário de agência, depois saía de lá, meia-noite, onze, andava assim um ano inteiro que depois à noite não dormia porque preparava aulas, aos fins-de-semana via trabalhos, pronto, portanto, andei sempre, como sempre acumulei estas duas valências, trabalhei sempre, acho que quando comecei a trabalhar tive a sensação de como já tinha perdido tempo, tinha que andar mais, tinha que correr mais depressa que os outros, que era pra conseguir recuperar o tempo perdido e como fui tendo a hipótese, na realidade é que quando comecei a trabalhar, eu precisava arranjar emprego porque senão não comia, sozinho, tinha contas para pagar, deixei de ser pensionista, não é? As coisas acabaram todas, acabaram porque, eu deixei de ser pensionista no começo do ano, no quarto ano porque como fiz 24 anos, a pensão da Caixa Geral de Aposentações acabava, a pensão do CNP, Centro Nacional de Pensões só acabava aos 25, mas como os meus pais tinham sido maioritariamente professores, maioritariamente tinham descontado pra caixa da função pública, o dinheiro que eu recebia da outra caixa, não dava pra pagar contas, portanto, a sorte foi que eu de repente, o que aconteceu foi que quando me convidam em dezembro pra ir pra agência, pro mercado, eu comecei a trabalhar nas agências, trabalhava a part-time, 50%, mas recebia 150 Euros, portanto, mas pronto, são 150 Euros, que ajudava um bocadinho, eu durante os primeiros seis meses aguentei mais ou menos com aquela redução toda e depois com a entrada na escola as coisas equilibraram um bocadinho, mas efetivamente eu precisava de ter dois empregos, não dava só um, portanto a sensação de que eu tinha que correr mais do que os outros, mas por outro lado, precisava, até se pôs muito a questão quando eu acabei o curso, se eu ia fazer

mestrado, se eu fazer não sei o quê, houve até aqui internamente algumas pressões neste sentido, e eu acho que houve uma coisa que as pessoas não perceberam que isso na teoria é tudo muito bonito, que eu podia ter a capacidade, até ser uma consequência natural do meu percurso acadêmico, não sei mais o quê, mas era tão simples como ter que comer, havia coisas práticas para resolver, portanto, hoje em dia, obviamente depois fui consolidando posições tanto de um lado quanto do outro, pra teres uma noção, eu só tenho contrato no mercado pra aí em 2006, portanto, eu faço o meu percurso todo de agência até passado esta agência, durante os primeiros tempos que estive lá, não tinha contrato sequer, o que aconteceu foi em que 2006 eu tornei-me sócio da empresa, até por um lado quando eu mudei pra lá provei a minha valia a empresa e depois, quando negociámos, lógico, eu tornei-me sócio, sendo sócio eu fiz contrato, mas foi a primeira vez que me aconteceu, tanto que aconteceu, no ponto-de-vista até de vida, claro que aí eu passo a ter uma estabilidade diferente em termos de escola as coisas foram evoluindo, positivamente, quer dizer, por um lado, eu fui ficando, foram-me renovando contrato e depois por outro lado, também fui fazendo uma certa evolução na carreira, porque, basicamente, existem vários patamares, tipo de professor, eu entrei pra aqui como assistente no primeiro triênio, depois a seguir a uma segunda fase que assistente de segundo triênio e isso depois também vai tendo alguns acertos também na tabela salarial e profissionalmente foi isso que aconteceu, o que é que acontece, ao mudar para esta agência, eu acabei por trazer claramente, aquilo é uma agência que não pensava, apesar de se assumir como comunicação, design e sistemas de informação, não havia ninguém perfeitamente de comunicação, portanto, eu pensava aquelas duas disciplinas que eram a programação e o design de uma forma muito diferente, de uma forma um bocadinho mais integrada,

não se questionava, o cliente podia fazer um anúncio, mandava o texto, e não se questionava, não se dava retoques no texto se aquilo não fizesse sentido, não se propunha outra coisa, executava-se, e aquilo que aconteceu foi que eu acabei por vir, poder dar outros tipos de *inputs*, e outro tipo de valências à agência, não só ter uma visão mais integrada, como vamos tirar partido destas disciplinas, em favor da comunicação, como por outro lado, deixa ver, basicamente, agora se colocarmos a coisa de outra maneira que é, “o que é que eu faço?”, profissionalmente, neste momento, “o que é que eu faço nesta agência?” basicamente, na maioria das agências pequenas, no meu caso, eu faço um bocadinho de tudo, eu costumo dizer que sou bombeiro, que é uma boa atividade, basicamente aquela é uma empresa constituída por mim de comunicação, por uma designer que tem uma equipa de design e um programador que tem uma equipa de programação, sou a única pessoa de comunicação e ainda faço tudo que seja, por um lado faço trabalho comercial, por outro lado, faço trabalho estratégico sempre que é preciso responder estrategicamente à uma determinada proposta, briefing, mais alguma coisa, por outro lado, faço de *copy*, tudo que sai escrito naquela agência sou eu que escrevo, seja frase, seja *headline*, seja anúncio, seja um texto, seja o que for, seja brochura, seja o que for, eu que faço, como sou sócio, faço gestão, um bocadinho tal como os meus dois sócios, portanto, faço pagamento a fornecedores, olho para as contas da empresa, basicamente faço um bocadinho de tudo, o meu cargo oficial é diretor de comunicação, o meu cargo oficial dentro da empresa é este, é isso que dizem as minhas funções e o meu contrato, mas na prática, eu faço de *account*, não é? Faço gestão de projeto, às vezes, um bocadinho de estratégia, depois acabo por fazer isto, podendo substituir cada um dos meus dois sócios, portanto, na ausência de alguém,

há um que está mais claramente virado pra parte de internet do que pra programação e há outro que está virado pra área do design, eu estou virado para o lado que for, portanto se na ausência da pessoa que está a coordenar design, eu vou pra design, na ausência da programação, eu vou pra coordenar programação, por exemplo, férias, vão os dois de férias na mesma altura, eu coordeno tudo, não há outra hipótese, ou vai um de férias eu é que fico a coordenar, eu como sou uma pessoa, acabo por ser um elemento um bocado móvel, ali no meio da estrutura, por isso, que eu sou bombeiro, basicamente, mais do que outra coisa qualquer, profissionalmente é isso, “o que é que eu faço no meu trabalho no dia-a-dia”, quando eu entrei na empresa, a empresa era relativamente pequena, ela continua a ser uma empresa pequena, eram quatro pessoas, eu era a quinta pessoa, o que aconteceu foi que passado dois anos nós duplicamos a capacidade e claramente mudámos de lógica, um bocadinho, continuámos a tar no lugar do pequeninos, mas o que aconteceu foi, o facto de eu trazer mais *inputs* do lado da comunicação permitiu-nos ir pra projetos um bocadinho mais abrangentes, permitiu-nos ir procurar clientes, um bocadinho maiores, que já deixassem de ter necessidade só de alguém do design que me faça a peça, mas passa a ter necessidade de um parceiro que o ajude, que vá desenvolvendo, que vá aconselhando, pelo menos que vá recorrendo de tempos em tempo, a empresa muda um bocadinho de lógica, apesar de tudo, de nós maioritariamente trabalharmos por projetos, nós hoje temos clientes regulares, que não tínhamos naquela altura, era tudo projeto e eram coisas tudo muito localizadas, basicamente o que nós fizemos foi melhorarmos um bocadinho, as bases estavam lá, mas depois fomos integrando de outra maneira, as coisas que tiveram que ser feitas, do género, não havia uma apresentação da empresa, não havia mesmo, não havia comunicação estruturada

sobre a própria empresa, não havia um site quando eu cheguei lá, que coisa, giro, “em casa de ferreiro, espeto de pau”, uma empresa que não tem um site, neste momento uma empresa que nos seus clientes vende site para *mobile*, não sei o quê e o nosso site não funciona em *mobile*, o nosso site atual, é verdade “em casa de ferreiro, espeto de pau”, mas há sempre este lado, de coisas para fazer e quando eu entrei pra lá, sobretudo naquela primeira fase, uma das coisas que eu comecei a fazer foi um bocado dar o meu contributo até na própria empresa, há coisas que podíamos fazer assim, podíamos comunicar, um perfil de apresentação, podíamos não sei quê, portanto, fomos construindo, houve uma altura mais à frente, quando a empresa depois duplicou de tamanho, havia necessidade de profissionalizar ou de institucionalizar alguns processos, coisas que quando uma empresa é pequena, nós temos dois ou três projetos, toda a gente sabe o que está a acontecer em todo o lado, quando a empresa se torna maior deve haver processos que garantam que as coisas não se perdem, que não há clientes que ficam, pronto, há coisas que têm a acontecer no departamento, que eu não sei, quer dizer, eu para saber, preciso ter mecanismos, passando a informação, há um conjunto de processos que eu acabei por ajudar a construir, porque, eu vinha de uma empresa que tinha passado por isso, de alguma maneira já tinha feito aquilo, ser uma empresa que era um atelier de design e passar a ser uma empresa um bocadinho maior que era já uma agência, foi tornar-se mais numa agência de publicidade, o que depois me afastou um bocadinho do digital, ali não, claramente é uma empresa de comunicação, design e sistemas de informação, portanto, eu acabo por poder por em prática algumas coisas que fui acumulando, se eu começo por uma Pentagónia, basicamente era uma plataforma que tinha design, passei pra um atelier de design e comecei na área digital e ali fui parar a um sítio onde

podemos construir a partir dali, temos feito coisas, temos ganho coisas maiores, temos trabalhado com clientes maiores, sei lá, há alguns clientes com alguma expressão que hoje trabalhamos, estamos a fazer uma coisa com parceria com outra agência para a Galp, trabalhamos na parte da comunicação financeira para a Inapa, estamos a fazer uma campanha internacional pra eles, interna para o mundo inteiro, estamos a trabalhar com duas farmacêuticas, a nível de produtos, de materiais de produtos, materiais gráficos, eventos, não sei quê, toda a parte de produto, temos a trabalhar ao nível de sistemas de informação, outra farmacêutica que é uma coisa, que é um prémio, um apoio à investigação, na prática é gerir, as pessoas candidatam-se a partir de um site, aquilo gere todo o processo de candidatura e depois gere também o processo de avaliação das candidaturas, porque depois há um júri que tem acessos restritos e uma password onde vai votar os projetos, isso tudo é feito dentro de uma plataforma digital em que depois no final daquilo vai sair um resultado, vai sair o apoio financeiro da empresa a determinado tipo de projeto, um processo público, mas que passa por uma plataforma digital, por exemplo, nós na prática quando falamos em internet falamos em programação, ou seja, basicamente nós temos feito coisas tão díspares, desde uma intranet que gere processos de insolvência, portanto, que gere projetos de insolvência, eles têm um projeto desenvolvido por nós à medida, funciona via web, é quando eles fazem todas as suas negociações, fazem as margens, os ajustes de quanto estão a conseguir poupar a cada um dos seus clientes, o software, se quiser, ou coisas de programação pra web, que são completamente díspares, desde o site comercial, mais de produto, mais de apresentação, visual até uma coisa que possa ter mais o carácter de contas, mais de sistematização de processos e por aí fora, mas ao nível de empresas este tem sido o meu processo, o meu percurso. A

nível aqui na faculdade eu comecei a dar laboratórios, algures em 2004, inicialmente estava a dar TTRP, depois apanhei uma reestruturação do curso aqui, foi quando os cursos tornaram-se cursos tronco-comum, que TTRP foi dividida na altura em duas cadeiras, TRP I e TRP II, TRPI era comum para todos os cursos e TRP II era para os alunos de RP, eu na altura tava a dar aulas com o Prof. João Duarte, nós tivemos que reestruturar a cadeira de TTRP que apesar da Prof<sup>a</sup> Mafalda tar em PRODEP, ela continuava a ser coordenadora da cadeira, portanto, nós com ela, acabámos por definir como partíamos TTRP e como é que aquilo funcionava, depois apanhei as transições, já cá estava a dar laboratórios, tava a dar LCO I, não sei, tava a dar LCO I e LCO II, comecei por dar LCO I e depois fui dar LCO II, portanto, apanhei mais à frente quando entrou Bolonha, a reestruturação dos laboratórios para LCI e para LCE e tive que envolver também nesta, portanto, porque como tava a dar a cadeira tivemos sempre que disponíveis, como dividíamos de novo, as matérias nas novas cadeiras, dividimos pois, quando entrou Bolonha, no ano ainda de transição, para além de tar a dar laboratórios, convidaram-me e ficar a dar durante um ano inteiro a cadeira de Atelier, porque foi quando entrou Bolonha, o Prof. Marques Mendes, que dava Atelier e a cadeira era anual, ela foi reestruturada para uma cadeira semestral, e o Prof. Marques Mendes na altura tava, por indisponibilidade, não podia ter mais horário, foi quando entrou os mestrados e ficou a dar cadeiras de mestrado e Assuntos Públicos, que era uma cadeira do ensino superior e tinha mais horário para poder dar Atelier, portanto, na altura foi-se buscar um professor externo, alguém que tava no mercado, diretor de comunicação da Roche, Prof. João Pereira, que tinha sido cá aluno como nós, e ele veio trabalhar comigo, eu acabei por tar envolvido na reestruturação da cadeira de Atelier, e que eu conhecia, que dava uma ajuda ao Prof. Marques Mendes,

a acompanhar trabalhos de Atelier, às vezes, portanto, conhecia mais ou menos, estava habituado a trabalhar com ele porque também, antes de Bolonha eu estava nos trabalhos de fim de curso da área de gestão de crises, não sei quê, portanto, conhecia mais ou menos a cadeira, acabei por tar na reestruturação, basicamente aconteceu quando Bolonha, havia um período que já tava a ocorrer e tinham direito à um sétimo semestre, foi um período de transição, houve um sétimo semestre, fez com que aquelas pessoas ficassem com a equivalência ao currículo de Bolonha, portanto, eu dei Atelier neste sétimo semestre e depois no semestre logo a seguir dei esta no sexto semestre, de quem já estava no currículo de Bolonha, portanto, durante um ano repeti duas vezes a cadeira de Atelier com o Prof. João Pereira, depois neste ano, no final deste ano, deixei de dar aulas porque estava a rebentar pelas costuras, porque na altura eu tava a dar Atelier, dava a dar LCE e tava a dar RM ou LCI, não sei, tava a dar três cadeiras, apesar de tar a tempo parcial, tava a dar três cadeiras de três anos diferentes, primeiro tinha um horário do além, depois coincidiu com o período em que a agência estava de facto a crescer e cada vez mais, eu precisava de ter mais espaço e assumir mais responsabilidades, a agência tava a crescer, tinha duplicado recursos, tinha maior responsabilidade, tinha clientes maiores, clientes mais exigentes, mas sobretudo, estaríamos a falar em 2008, 2009, provavelmente, dei Atelier em 2006, passado dois anos a empresa tinha duplicado, 2008, 2009, portanto, foi quando eu estava a rebentar pelas costuras e decidi, “é muito chato depois dizer que a empresa também não cresce porque eu não tou de alguma forma para ajudar a crescer”, portanto eu vou ter que tomar uma opção, vou-me afastar, vou-me dedicar 100% à empresa e ver o que é que dá, passado seis meses tava arrependido, passado três meses, vá, tava arrependido e porque não fui o melhor profissional neste ano, o que

aconteceu foi que neste ano eu tive muito dedicado a processos internos, fui institucionalizar os tais processos que falámos há bocadinho, construámos, estávamos a começar ter uma realidade que, financeira da empresa, aquelas empresas pequenas tem um problema que é o nosso, as pequenas empresas, sobretudo as micro e médias, é que normalmente elas vem de alguém que não é da área de gestão, portanto, as pessoas são boas a fazer aquilo que elas são, mas elas não são boas gestoras, nem sequer têm conhecimento desta área mais financeira, aconteceu que eu quando fui pra esta empresa também pude dar este *input* mais financeiro porque eu tinha tido um bar, eu tinha tido uma empresa, antes de chegar ali, portanto, eu tinha noções de algumas coisas, contas, pensar, pronto, algumas coisas mais, não que eu seja um gestor de topo, mas eu tinha alguma sensibilidade para, e vi que eles se calhar ali era impossível, a empresa tinha começado de um laboratório de ideias, no Taguspark, ligada ao mundo tecnológico do Taguspark, tinha começado por fazer um plano de negócio que tinha deixado a meio e nunca acabou, começou a trabalhar, a fazer e as coisas foram andando, quando chega ali uma altura, em que se está a duplicar, em que é preciso ter mais noção do que está a acontecer na empresa, nós tivemos que criar, nós tínhamos uma contabilidade externa, sobre a qual eu não sabia grande coisa, enviávamos as coisa pela net e aquilo aparecia feito e eu não sabia nada, tínhamos que começar a ter mais sistemas de controlo, criámos um software para nós, que nos permitia gerir os pagamentos, entradas, faturas e saber a tesouraria no corrente, o que já tinha sido pago e não tinha sido pago, o que havia para pagar e o que não havia pagar, era uma coisa que nós tínhamos ainda, que é uma coisa que antecede a contabilidade, estas coisas, hão-de integrar em rubricas e serviços externos, pagamentos a colaboradores, coisas que no dia-a-dia precisa ter-se uma

noção, nós não tínhamos esta noção, começámos por ter uma noção, no momento, nós fornecemos pra além do serviço de programação, o serviço de domínio e o serviço de alojamento do site, nós temos servidores, data center, garantimos a parte de infraestrutura, nós temos cerca de cem clientes de alojamento, o que quer dizer que nós gerimos cem faturas regulares de alojamento, impossível fazer tudo de cor, impossível saber quem não pagou, se está atrasado, até processos de quem não paga há dois meses, vamos contactando, este tipo de coisas, nós sabíamos que isso acontecia, tínhamos que mapear o que acontecia na empresa, eu lembro-me que neste ano não fui o melhor *account*, não fui melhor, não aprendi propriamente, não aprendi muito porque estava longe da faculdade, eu não tinha que preparar aulas, portanto, não tinha que ler coisas, portanto, eu ao fim de alguns meses tava a achar que não tinha sido, tinha-me envolvido mais com a empresa e isso não tinha sido bom, porque tinha-me chateado mais vezes, tinha percebido que havia algumas das diferenças que existiam entre mim e os meus sócios, eu era alguém que de repente tava 100% ali, disponível pra mudar coisas e para melhorar coisas e percebi que aquilo era uma empresa que já era assim, de pessoas que pensavam daquela maneira e que aquilo não ia propriamente mudar grande coisa, portanto, ao fim de três meses comecei a achar, “maluco sou eu, eu é que tou enganado”, portanto, é, era mais claro que haviam coisas que eles faziam daquela maneira que se calhar não era a mais certa, mas que aquilo não ia mudar, aquele ritmo que eu achei que ia mudar e o facto de eu estar ali estava a criar tensão, e então, aquilo havia muito mais atritos, então eu comecei a achar que “bom, bom é não tar cá muito tempo, ta cá às vezes”, portanto, deixa-me ir voltar a dar aulas, isso é muito mais giro, pra além de eu gostar de dar aulas e de ter sentido falta de o fazer, portanto, parei porque estava a rebentar pelas

costuras, estava a dar aulas quartos, terceiros e segundos anos, já não sabia que era meu aluno, não conseguia fixar sequer já as caras, andava “muita” cansado, não conseguia, porque via trabalhos, estava a tempo parcial, via trabalhos das cadeiras todas, eram trabalhos de laboratório e mais não sei quê, mais Atelier, a preparar Atelier de raiz, cadeiras que são exigentes que temos que dar acompanhamento, tava a dar laboratórios e acompanhar trabalhos, as pessoas vinham falar comigo no bar “professor, não sei o quê, do trabalho”, “é de que ano? Tá-me a falar de que cadeira?” eram mesmo estas as perguntas, é sério, isso não faz de mim um melhor professor, estou a chegar a fase em que não consigo, não tou na agência, não tou aqui, foi quando às tantas decidi parar, depois arrependi-me, fiz a conversa aqui internamente “olha, eu quis parar porque sim, mas acho que não, portanto, não sei se há hipótese ou não, vejam lá qualquer coisinha”, nesta altura fizeram-me um desafio de voltar para poder me propor vir dar uma cadeira nova, de opção e é neste contexto que aparece a cadeira de Relações Públicas Eletrónicas, que é uma cadeira que acaba por ser uma misturada, também um bocadinho deste percurso, é uma área nova, é uma área que é encaixada nas Relações Públicas, academicamente e teoricamente até, apesar de ser uma área digital, uma área onde toda a gente disputa, os Social media, Marketing, Branding, não interessa, é uma área que academicamente e até teoricamente é possível de encaixar, não pela sua multiplicidade, mas por um determinado princípio de pensamento, gerem relações, as pessoas vão online, os públicos que vão online organizam-se, são públicos de uma dada questão, porque eles vão a procura de informação sobre coisas que os preocupam, de repente, estamos aqui a falar de coisas teóricas, tão claramente passíveis de estarem dentro das Relações Públicas, portanto, a cadeira de Relações Públicas é meio esta misturada disso, de uma base

teórica, mas da minha experiência a gerir projetos multimédia e a tentar explicar-lhes o que é que existe neste mundo digital, o que acontece ou contrariamente aquilo que eu achei que a cadeira, vinha dar uma cadeira que era puramente estratégica estaria com alunos que cresceram dentro do mundo digital, coisa que eu não cresci, quando eu andava na faculdade não tinha net dentro da escola, havia no segundo ano, um computador na biblioteca ligado por um modem, isto era a minha realidade net, há 15 anos quando andei a estudar, achei que ia estar perante alunos completamente conhecedores da internet e esquece, tinha pensado numa cadeira claramente estratégica e tenho uma cadeira que agora acho que o futuro disso, era ter uma cadeira I e II porque a parte estratégica eles não sabem nada, não sabe sequer que existe um mundo digital, “que é pra vocês o mundo digital?”, “digital pra mim é Facebook e pouco mais”, isso resume, isso é a resposta de alguém que no início do semestre deste ano, portanto, na prática numa cadeira digital, é estar a dar o mundo digital, só depois nas últimas aulas é que fazemos umas coisas mais assim, agora que sabemos que existe isso tudo podíamos usar isso assim, e pronto, acabou-se a conversa, é uma cadeira que eu gosto de dar, acho que tem tudo a ver, se laboratório é uma cadeira que me é e sobretudo cada vez mais, tou a dar mais nos últimos tempos, laboratório de comunicação estratégica, é um laboratório onde tem muito a ver com o processo de resolução de problemas das empresas, nas agências, onde eu estou muito envolvido porque dentro daquela estrutura da empresa, eu acabo por fazer, muitas vezes recebo briefing, muitas vezes faço esta construção com membros da minha equipa, seja coisas mais de design ou de programação, muitas vezes sou eu que apresenta a proposta que define a proposta de uma determinada ideia, de um determinado conselho, sou eu que vou, muita apresentação que eu vou defender

perante o cliente e para o fazer muitas vezes sou eu que tenho que escrever coisas ou peças que dão voz aquilo que foi definido estrategicamente, portanto, isso é a guerra de comunicação de um laboratório de comunicação estratégica, independentemente do meu percurso nunca ter sido em RP, puro e duro, eu nunca fiz RP no mercado, basicamente 80% de RP no mercado são assessoria de imprensa, assessoria de imprensa pra que, dei aulas, não fiz assessoria de imprensa, imagina que o fiz, concretamente eu tenho um percurso, resolvemos problemas de comunicação, se calhar hoje em dia resolvo problemas de comunicação com ferramentas que são o design gráfico e o digital, seja isso lá o que quer dizer, portanto, pode ser desde o site ao passatempo no Facebook, à rede, o que for, pronto, uma estratégia de Search engine optimization, o que for, portanto a cadeira de Relações Públicas Eletrónicas, se me sinto bem na cadeira de comunicação estratégica, sim, porque tem a ver com o meu dia-a-dia, são e é uma coisa que eu gosto de fazer, ter a visão um bocadinho de cada lado das coisas, como que é com o cliente, que conselhos temos que dar ao cliente, como é que temos que fazer num briefing, como se pode dar a volta, como é que aquilo se pode vender, depois como é que aquilo se pode fazer, como é que aquilo se pode concretizar, muitas vezes, acontece nas empresas pequenas, eu coordeno o trabalho até o final, também vou ter com o cliente, depois que o cliente aprova é preciso fazer acontecer aquilo, é preciso executar, produzir, é preciso montar o stand, é preciso fazer não sei o quê, é preciso acompanhar todo este processo. A cadeira de Relações Públicas Eletrónicas é uma cadeira que também me permite desafiar um bocadinho porque as coisas também estão um bocadinho abertas, portanto também me permite, tem a ver com o meu percurso, obrigou-me a mim também, a estruturar um bocadinho aquilo que era o dia-a-dia do trabalho, quando eu

vou olhar e tenho que dar uma aula sobre uma coisa digital, tem que ter um princípio, meio e fim, obriga-me a ler coisas, mas sabe se calhar se eu não tivesse que dar aulas não as leria, porque não tinha a obrigatoriedade para o fazer, foi uma das coisas que eu achei que quando parei de dar aulas me fez falta, não me tornei melhor, não me tornei mais rico, nem mais culto, porque tive uma melhor vida, porque pela primeira vez na vida trabalhava a 100%, é muito tempo, espetacular, tive um ano normal, as pessoas como as pessoas normais, achei o máximo.

Eu basicamente, a biblioteca da minha mãe era grande, eu sempre fui uma criança que não lia nada, zero, eu era uma criança que gostava muito de andar na rua, gostava muito de interagir com as pessoas, gostava muito de fazer porcarias, asneiras, estas coisas todas, mas não lia nada, como a minha mãe gostava muito de ler, ela contava-me as histórias das coisas, portanto, eu basicamente acho que há coisas que eu sei porque as ouvi, isso é engraçado porque nas aulas, eu tenho alguma facilidade em me apropriar, se as coisas me fizerem sentido, eu tenho alguma facilidade em apropriar-me das coisas porque as ouvi, porque as fixei, porque as validei, não sei quê, claro que como adolescente, tinha aquela fase que li os livros de aventuras todo, li os livros do Cinco todos, uma das coisas que li, mas não era totalmente inculto, mas é, li as leituras obrigatórias da escola, isso li tudo, não fingi que li, li mesmo, e porque raios estas coisas todas, mas aquela coisa toda e os clássicos? Não li nada, sou um inculto, assumo que não fiz nada destas coisas, chego à faculdade um bocadinho assim, lia aquilo que era necessário ler, literatura técnica, não sei o quê, mas lia pouco, não tinha hábitos de leitura, curiosamente com o curso em que entro no segundo ano mais à sério, eu de facto passei a ter hábitos, eu lia tudo, e lia mesmo, ia ali pra biblioteca, ia não sei o quê, requisitava livros, eu mudei muito, até

fruto da convivência com o meu grupo de trabalho, mudei muito os meus hábitos de leitura, procura e receção de informação, não é uma coisa que eu adoro, hoje até gosto, curiosamente, porque hoje a sensação que eu tenho é preciso ter tempo para ler, porque o ler, ler uma coisa, mesmo que seja técnica, ler uma coisa nova, um artigo, uma coisa qualquer, é ótimo para nos obrigar a gerar novas ideias, que é uma coisa, que hoje tento fazer um trabalho estratégico, criativo, não sei quê, que às vezes, é preciso, se não a gente vai buscar as coisas todas, é preciso esvaziar a cabeça, por outro lado, é preciso reencher a cabeça com outras coisas que depois nos ajudam muitas vezes a ficar descontraído a ler informação nova, pra depois “isso é muito giro, dá pra fazer não sei quê”, isso acontece com a leitura, hoje em dia, ah, mas o que eu passei a ler? Passei a ler mais, passei a ler tudo mais, portanto, passei a ler literatura mais, passei a ler tudo que é técnico mais, portanto, lia, “é preciso não sei quê”, a cadeira tinha não sei quê, eu ia ler tudo, lia os livros todos, ia ler, mas tenho uma relação com a leitura muito engraçada, normalmente levo muito tempo a ler e só maioritariamente só leio o livro uma vez, porque normalmente faço apontamentos de informação, faço ficha de leitura e não volto ao original, a não ser que tenha feito uma ficha de leitura com um fim muito específico e então falta-me outras coisas e que sei que tão lá, mas, então levo muito tempo a ler, muito tempo a trabalhar informação, ah, acontecia-me, quando ia preparar a aula, o facto de ter começado isso ainda durante o curso, comecei a preparar aulas, fui ler as coisas todas, aulas teóricas, o que aconteceu é que, depois no pós, quando começo a dar aulas, fui fazer algumas leituras, algumas já tinha feito, mas fui fazer leituras de RP, mas fui fazê-las noutra perspetiva, por exemplo, fui fazer numa perspetiva que era a seguinte, um autor qualquer, o Grunig, tem um livro em 84, tem um livro em 92, tem um livro em 98, tem

um livro *Management Public Relations* que é de 84, depois tem o de 92 que é o não sei quê, depois tem o de 2000 onde tem um artigo no Handbook do Robert L. Heath portanto, às tantas o que me aconteceu foi, que tinha lido as coisas de forma solta, fui reler cronologicamente por autor, às tantas fica-se um bocadinho com uma visão diferente do que é a evolução do pensamento, a crítica e a contra crítica, começamos aqui por autor, diferente de coisas soltas de autor, isso no fundo dá uma visão muito mais integrada da informação, saber, tentar perceber o que estava a acontecer na psicologia, estava a acontecer na história e de repente perceber que as coisas todas estavam a acontecer em simultâneo, que se influenciavam e que era mais fácil ter esta visão, sim, mas isso é uma coisa que se ganha com o conhecimento, começa a ser uma coisa fragmentada e depois começa a ser uma coisa mais interligada, isso aconteceu, mas hoje leio, hoje não leio tanto como queria, o que me tá a acontecer agora, leio muito trabalho, farto-me de ler trabalhos, isso leio muito, leio imensos trabalhos, tava a dizer que tenho pouco tempo, como sempre trabalhei mais de 100%, é difícil, tenho pouco tempo pra ler, leio coisas técnicas à mesma, a propósito de preparar cadeiras novas, eu sempre tive que ir fazendo coisas novas e sempre que fui dando uma nova cadeira, fui fazendo evolutivamente, achei que tudo aquilo que li pra primeira não chegava pra segunda, tive sempre que acrescentar qualquer coisa, comecei por TTRP, depois fui pra LCO I, LCO II, Laboratório de Comunicação Estratégica, depois fui dar Atelier, não tive outro remédio a não ser coisas em cima uma das outras, tenho pouco, leio literatura, nunca tive tempo de ir aos clássicos, nunca li Primo Basílio, nunca li Homero, nunca li, tudo que sejam assim coisas muito fundamentais da nossa literatura, ah, terei lido algumas coisas, terei lido Pessoa, terei lido assim umas coisas, mas não nesta lógica de ler um autor, ler autor eu li, li autor do

gênero, terei lido quase tudo do Alçada Baptista, que era um autor que me marcou em algum momento da minha vida e há um livro que me marca, que é o livro que eu li em momentos diferentes até, depois li várias coisas, depois li tudo, quase, já não li os últimos porque não tenho a ver com a fase dos sessenta, setenta e do final de vida que ainda não é a minha praia, portanto, ainda não fui lá, mas hei de lá ir, terei lido mais algumas coisas, coisas assim numa altura, portanto, li, mesmo coisas mais contemporâneas, leio mais coisas contemporâneas do que leio, do que tive tempo de ir à escola, apesar de ter lá uma biblioteca, eu cresci com muitos livros, portanto, tenho uma biblioteca grande e tenho muitos livros em casa, compro muitos livros, continuo a comprar muitos livros, alguns nunca li, não tenho tempo para os ler, mas, sei lá, tive uma altura que fui à feira do livro e achei que me fazia falta ter coisas de Filosofia, tava-me a faltar, coisas que não consegui ler, mas tenho lá, tenho lá umas coisas, aquelas coisas que a gente acha que vai fazer na velhice, mas tanto, a nível da literatura acho que houve uma grande diferença, eu não era um leitor e não sou um ótimo leitor, continuo a gostar de ver, continuo a gostar de que me contem histórias, isto é, eu gosto de ler histórias em diferentes formatos, que não obrigatoriamente o livro, mas gosto de livros, gosto da fisicalidade, apesar de ser da área digital, gosto de ler em papel, gosto de trabalhos em papel, mesmo, consigo lê-los em digital, acho que já consegui menos, hoje já consigo ler mais coisas em digital, mas escrevo com tinta permanente, gosto de bom papel, há uma fisicalidade do papel que eu gosto, eu gosto do cheiro, quando comecei a trabalhar em design, gosto do cheiro dos catálogos, do cheiro da gráfica, do cheiro da tinta da impressão, uma outra coisa qualquer, mas não interessa. Ao nível da literatura, hoje leio, leio muita coisa até, sei lá, fui comprar pra dar a cadeira de digital, comprei no início, comprei muitos livros que depois não havia

muita coisa, sobretudo na área das Relações Públicas, comprei, mandei vir, coisas internacionais, anglo-saxónicas, americanas, não sei quê, depois cheguei à conclusão que aquilo dava chegava e gostava de já ter mexido na cadeira, mas continuo a achar que a cadeira é atual, se eu tivesse que dar uma cadeira “dois” daquilo, teria mexido na cadeira, mas eu nos últimos três anos que são os anos da cadeira, comprei muitos outros livros, que já comecei a ler, mas que nem tem espaço, quer dizer, a mim interessa-me a continuar evoluir, acho que era útil, mas pra cadeira acho que não cabe ainda naquela cadeira, só se os alunos, é claro que todos os anos, os alunos chegam mais digitais, vai haver um momento em que eu vou sentir necessidade de mexer e puxar as coisas, mas tenho lá as últimas coisas todas que saíram de digital, depois também gosto de outras coisas, gosto de design de interiores, gosto de arte contemporânea, gosto de coisas visuais, gosto de arquitetura, às tantas leio coisas, vejo catálogos de outras coisas, se calhar é uma das características que me fez gostar de muita coisa, há uma certa insatisfação, eu ando a dizer que o meu objetivo era desacelerar e ter só um emprego, ser uma pessoa normal como as outras, mas acho que isso funcionaria durante algum tempo, um determinado período, porque normalmente tou cansado e isso, durante dois meses não vou fazer nada, mas depois vou inventar alguma coisa pra fazer, neste momento tou noutra fase de vida, tenho, casei-me e fui pai há dois meses e meio, portanto, nesta fase da minha vida, eu montei a minha vida, até pela ausência da minha família, eu sempre quis ter uma família, e achei, andei a lutar, trabalhei muito e construí a minha vida para no momento em que, por exemplo, que eu tivesse um filho, que fosse necessário estar mais disponível, eu ter a liberdade para o poder fazer, portanto, neste momento, chegou o momento em que tenho dois empregos por opção, posso não ter os dois empregos,

não preciso deles para comer, portanto, não sou só eu, não vivo sozinho, vivo com outra pessoa, enquanto estabilidade familiar, nós não precisamos necessariamente que eu tenha dois empregos, vamos por as coisas assim, até porque em algumas coisas sou privilegiado porque não pago casa, porque fiquei com a casa que era dos meus pais, tive que pagar, tive que comprar ao meu irmão, mas há um conjunto de realidade de vida normal na minha geração que pra mim não é normal, mas também tem o lado perverso disso tudo, porque não é normal, porque existiram muitas coisas que trouxeram anormalidade pra tudo, mas pronto, é esta a realidade, portanto, estou naquela fase que montei a minha vida para poder largar, estou na eminência de o fazer e fico com um nó na garganta porque, lá está, há uma certa insatisfação, se por um lado eu sei que achei que fazia sentido, por outro lado, custa-me, ah, se calhar, tenho alguma dificuldade em dizer que não, tenho dificuldade em deixar cair, gostava que o dia tivesse mais horas para poder fazer mais coisas, mas tou na eminência de o fazer, consegui gerir as coisas, tive um primeiro mês em casa, logo a seguir o Duarte ter nascido e neste momento estou afastado da agência pelo menos até agosto e em setembro vou ter que me afastar ou vou ter que manter um certo afastamento porque a ideia é, a nossa opção é que o Duarte não vá logo pra creche, serei eu, porque em setembro a minha mulher volta a trabalhar, e ela não tem uma carreira assim tão flexível, mas uma carreira em que viaja, está muitas vezes lá fora, é preciso que alguém esteja de base e este alguém em princípio serei eu, até porque vá, mal ou bem, a carreira profissional, agora a fazer uma reflexão, porque eu, também estou a fazer uma sobre o meu percurso profissional, a minha carreira profissional eu não posso queixar-me, sempre trabalhei na área, sempre, faço o que gosto, gosto de fazer aquilo que faço, gosto mesmo, gosto muito de dar aulas, gosto muito de dar estas

cadeiras que dou, se calhar no início dava cadeiras que me diziam menos, hoje dou cadeiras que me dizem mais, uma, fui eu que inventei, num sentido, fui eu que montei, é natural que goste, outra que tem muito a ver com o que gosto, trabalho porque se calhar uma das coisas que me fez mudar de curso, foi, eu sentia falta de um lado mais criativo, fui tendo por atividades paralelas, no momento que eu integrei na minha profissão eu deixei de ter necessidade de atividades paralelas, eu deixei de tocar, eu deixei de escrever, também porque eu não tenho tempo, é verdade, mas é que de facto houve alguns fenómenos de transferência, se a música era importante pra mim como pequeno escape, porque eu sentia falta, eu hoje não sinto falta da música, gosto muito de música, mas não sinto falta de tocar, de me expressar daquela maneira porque se calhar ando a me expressar de outras, portanto, eu acho que há um fenómeno, se calhar não faz muito sentido, mas não toco há imenso tempo e gosto de tocar, sempre que toco tenho imenso prazer, mas não vou lá mais vezes, porque não sinto falta, muito do meu trabalho já implica ter ideias e experimentar coisas. Do ponto-de-vista, ao nível de carreira, independentemente de fazer aquilo que gosto, eu não posso me queixar da carreira que tive, mas eu não tive uma carreira espetacular, isto é, espetacular enquanto meio de estabilidade, enquanto estabilidade ela é um carreira relativamente instável, alguém que faz contrato aqui na escola que nunca sabe muito bem se há coisas pra fazer no ano a seguir, alguém que durante não sei quantos anos, não tinha sequer contratos no mercado, meu percurso era de incerteza, digamos assim, apesar de nunca, estive sem trabalho, pelo contrário, vão me propondo coisas novas, vou fazendo coisas novas, às vezes, até fui acumulando, fui consultor de empresa, ao mesmo tempo tava a fazer não sei o que mais, portanto, estando satisfeito com este percurso, questiono-me como seria o meu trabalho numa estrutura

sólida, grande, eu nunca tive uma equipa que ela própria puxasse por mim, neste sentido de, às tantas, as pessoas olham enquanto empresa para gente que vai dizer para onde a gente vai e não propriamente ao contrário, eu sempre tive em situações em que, às vezes, achava que gostava de estar numa estrutura muito grande, que já tivesse os processos todos inventados, em que eu ia me zangar com os processos, não fazia mal, mas era importante, porque há coisas que calhar até tão bem inventadas e eu ando aqui na empresa a pensar como vou inventar a roda, quando noutra sítio eu aprendia rapidamente, e às vezes, este tipo de estrutura dão outras hipóteses de crescimento porque dão outras hipóteses, se fores válido do ponto-de-vista profissional, tens pra onde ir, ascensão de carreira, coisa que na agência, numa empresa que é tua, só tem pra onde ir se for toda a gente, se for a empresa toda pra ali, se não a empresa não sai dali, pronto, não és tu que vai para lado nenhum, não há já um enquadramento que te permita experimentar, mudares muita coisa, mudares de função, teres mais responsabilidade, e que não tenhas que trazer a máquina toda atrás, a máquina já tem isso, tudo que tens, tu é que mudas de posição, ter uma experiência internacional, trabalhar com clientes que têm dinheiro ou fazer coisas, poder ter ideias que nunca ninguém fez, porque eles tem capacidade de investimento para arriscar contigo se aquilo for bem justificado, não sei quê, esquece, isso não é a minha realidade, de carreira, a escola ou a faculdade permite-me isso num lado de catarse muito interessante, que é, tu vens pra uma aula pra dizer como as coisas deviam ser, não quer dizer que elas sejam assim, a universidade, a faculdade tem este papel na vida dos alunos que é, tem que se preparar para o melhor, não quer dizer que o nosso mercado seja o melhor dos mercados ou a realidade do nosso mercado seja sequer uma boa realidade, nós defendemos uma visão anglo-saxónica das

Relações Públicas aqui com um determinado papel, um determinado estatuto, com uma visão estratégica das Relações Públicas e no mercado há um desfasamento relativamente grande, não quer dizer que no mercado não haja empresas que pensam nas Relações Públicas do lado certo, nós temos que preparar os alunos para que eles, se eles forem assim preparados eles serão elementos transformadores do mercado, senão não vão ser, portanto há um lado interessante de catarse, no vir a dar aulas, isso é muito bom assim, poderíamos fazer isso e aquilo outro, com a clara noção em algumas cadeiras, o que acontece que é engraçado ao longo dos vários laboratórios, por exemplo, consoante a cadeira que se dá há coisas que por exemplo, uma cadeira de comunicação estratégica é uma cadeira em que o objetivo é esticar os alunos para que propunham ideias quanto mais diferenciadoras melhor, a cadeira que vem a seguir, Atelier já lida com clientes reais em simultâneo, esta capacidade de gerar novas ideias, vai ter que haver a capacidade de as cortar, porque o cliente não aguenta aquilo, porque a gente sabe que aquilo é demais para o mercado, porque a gente sabe que o mercado não vai perceber aquilo, em estratégica não, em estratégica vale tudo, o que é importante em estratégica é esticar, é as pessoas saírem um bocadinho de alguma formatação que o curso já deu, que eu acho que o curso dá, portanto, eu faço ali uma coisa um bocado ao contrário, mas eu não limito ideias, Atelier é um choque mais próximo da realidade, eu quando criei Atelier, tinha que fazer aquilo, tinha que garantir boas coisas e a sua implementação era sólida, possível, capaz, ok?, portanto, há este lado catarse de se poder experimentar e usar, os alunos não estão ainda limitados pelos vícios que o mercado também dá, então é interessante esta energia, é boa e há que alimentá-la, portanto, dar aulas é o que equilibra esta noção de carreira que, eu poderia ter experimentado coisas novas, eu

experimentei outras coisas e se calhar a carreira ao nível de empresa, fui experimentando algumas coisas que defendia e fui experimentando com sucesso. Gostava de ter feito muito mais que não fiz, porque não tive quem me deixasse experimentar, ou porque não tive quem me quisesse pagar, e nesta estrutura onde estou não me permite fazer, às vezes, eu gostaria de ter estado numa estrutura que me permita fazer outras coisas, o que depois esta insatisfação é um bocadinho, pode ser um bocadinho contraditória com esta opção de me afastar do mercado e ficar em casa a tratar do Duarte, do seio familiar, pronto, pra dizer que em comparação enquanto carreira, a indústria é isso, é lixada, eu quando começo a trabalhar em dois sítios, preciso trabalhar em dois sítios, não tinha dinheiro pra comer, o mercado paga mal e em estruturas pequenas, as estruturas pequenas gostavam muito de pagar melhor aos meus colaboradores e a mim próprio, mas a empresa não gera mais dinheiro, ponto final parágrafo, portanto, não dá, não é possível, podemos dizer “nós somos mal gestores” claro, a gente assume que não é gestor, mas a empresa existe, uma coisa que me frustra é que eu queria que as coisas não fossem assim e, às vezes, não consigo se calhar fazer com o que os meus sócios tenham esta visão, aquela empresa existe no fundo pra pagar o teu próprio posto de trabalho e não é uma empresa pra gerar dinheiro, quem é empresário só têm empresa porque as empresas remuneram o capital, portanto só é possível ter uma empresa se a empresa tiver um determinado coeficiente de lucro, independentemente da estrutura que tenha, da estrutura salarial porque ali o risco de ter ali o dinheiro investido não compensa, só compensa se aquilo der mais 10, 15% de lucro, não é esta a visão que existe naquela empresa, mas eu como sou sócio minoritário, nem vou mudar esta visão nunca, porque não fui eu que fundei aquilo, aquilo funciona naquela premissa, eu não consigo

mudar nada, sou sócio minoritário a 10%, esquece, nem mudo nada, nem que queira, portanto, este lado, às tantas, esta estrutura dentro das empresas pequenas, não é uma estrutura que permita uma grande ascensão, uma grande folga do ponto-de-vista financeiro, quer dizer que somado e baralhado, a nível, isto é, de opção familiar, a carreira da minha mulher é numa estrutura muito mais sólida, muito mais com perspectivas do que a minha, ah, eu estarei sendo sócio de uma agência e sendo professor, eu tou no topo de carreira quase, quem olha de fora diz “este gajo é um espetáculo, é o maior”, o que não é obrigatoriamente verdade, por exemplo, acho que uma das reticências que eu tenho em me afastar do mercado é que quando eu voltar ao mercado, o mercado vai achar que eu sou um recurso caro e eu não sou um recurso caro, eu sou um recurso pobrezinho, independentemente de poder ter efeito imensas coisas e não sei o quê, ser diretor de comunicação, eu sou um diretor de comunicação pobrezinho, qualquer estagiário, às vezes, ganha mais do que eu como diretor de comunicação, é “verdadeiríssimo” isso que estou a dizer, portanto, por um lado eu cheguei aqui com muito esforço, esforço de investimento, trabalho e de luta não sei quê, as tantas tenho aqui uma sensação dual e volto aqui à uma questão que é de eu largar dois empregos para só ter um ou a Inês, minha mulher, deixar de estar disponível, é que ela tem uma carreira muito melhor do que a minha, ela ganha muito melhor do que eu, apesar de eu ter dois empregos, que é péssimo, nem dá pra comparar, portanto, a nível de opção, se tiveres que largar uma carreira, largas qual, o pobrezinho, a lógica de sustentabilidade do agregado familiar, a minha dúvida é se “sei lá se para o ano tenho trabalho”, nem na faculdade ou a agência pode ir para o cano, isso com a crise bate em todos os lados, tá a porta de todos, não é? A agência de comunicação ir à vida, aquela indústria farmacêutica, onde ela está não vai falir, a

própria farmacêutica, toda ela, claro, que isso leva muito tempo, eu fiz a minha vida em cima disso para o poder fazer, fui completamente consciente, depois tenho aqui esta questão de custa-me muito largar, custa-me fechar portas, acho eu, porque depois eu tenho a sensação que da forma como eu puser as coisas ao nível da agência, eu vou sair como o gajo que abandonou o barco ou não, isto é coisa que me faz muito mal, vai daí, estou lá há oito anos. Dei oito anos da minha vida aquilo, se por um lado isso me deixa feliz por outro lado é uma estupidez, rebentei pelas costuras, tudo para o poder fazer, sempre que foi necessário, recomeçar ou dar um passo ao lado, dei-me sempre bem, eu não tenho medo, não me assusta trabalhar numa coisa qualquer, aquela coisa de que agora tou na universidade, não, já fui carpinteiro, já fui electricista, já fui várias coisas porque o que interessa, não me preocupo nada, não me assusta fazer coisas, pelo contrário, uma estupidez tar aqui com questões filosóficas, “ai depois, eu vou conseguir voltar?”, “é vou conseguir de certeza, pronto”.

As Relações Públicas pra mim, são uma disciplina com um grande potencial, são uma disciplina, são uma área de estudo que eu acho que eu gosto imenso, que apaixonou, são uma disciplina, são reféns da sua própria incapacidade para conquistarem o seu espaço, isso estou a falar no mercado português, a sua imensa incapacidade para ganharem o seu espaço e provarem à sua utilidade, por outro lado, mas, curiosamente, estamos num momento, os momentos de crise podem ser bons momentos para as Relações Públicas, porque são momentos em que as pessoas têm que olhar para as questões de eficácia do investimento que fazem e isso podem afastá-la de disciplinas da comunicação mais de investimento intensivo como seja Publicidade e ir para outras alternativas em que o digital é, por exemplo, uma grande aposta, porque eu acho isso também sobre o digital, mas acho que de facto, as

tendências atuais do mercado digital cruzam-se ou são próximas das Relações Públicas, porque efetivamente o que manda é o conteúdo, a qualidade é aquilo que se escreve, a informação segmentada e escrita e definida para determinados públicos e segmentos em torno de assuntos, isto é, teoria das relações, aproximar, trabalhar temas, isso, isso é Relações Públicas na sua base, agora acho que ao nível do mercado, o mercado tá, continua confuso, os profissionais não conseguem marcar o seu espaço, temos os problemas crónicos, não existe uma associação profissional forte, não existe, não é claro, continua haver, a associação profissional tinha que cair em cima de qualquer órgão de comunicação social que use indevidamente o termo Relações Públicas, cair em cima deles todos, cair em cima, mandava desmentir, discutia o tema, virava direito de resposta “aquele senhor não é Relações Públicas”, Relações Públicas é isso, isso e isso, isso se calhar ao fim de 10 anos mudava a perceção que o mercado tinha, quem diz associação dos profissional diz profissionais, que são os primeiros a não fazerem à avaliação, exemplo prático, profissionais que saem cá desta casa, avaliação a quarta etapa do processo é a última parte a trabalhar, a última parte que a malta chega lá, quando chega lá, já chega com falta de tempo, com isso e com aquilo, nunca é muito avaliada, mesmo quando se avalia uma proposta, a avaliação é assim uma coisa, moral da história, o miúdo que vai para o mercado não está disposto a gastar dinheiro pra avaliar, portanto, como é que a gente vai provar à eficácia, assim ninguém avalia, nunca vais provar a eficácia, nunca vais ganhar espaço, como disciplina somos mais eficazes que outra disciplina mas isso tudo passa por trabalhar outra coisa que a malta de RP foge, números, que a malta de Marketing não foge muito, pronto, mas a malta das agências, não sei quê, é fácil mapear, quanto de uma venda, eu tenho uma campanha de comunicação integrada e

tenho anúncios ao mesmo tempo, quando daquela compra foi via publicidade ou foi via outras disciplinas, pra publicidade é muito fácil porque ela avalia o dinheiro da campanha e diz que foi tudo da campanha, então eu tenho um retorno, como os outros não fazem o seu papel, não dizem quanto é que daquela venda foi de RP, as RP foi só um custo, os outros gajos que conseguiram tudo, a gente sabe que não é bem assim, o próprio cliente sabe que não é bem assim, senão já tinha deixado de fazer RP, mas não sabe quanto é que aquilo vale, e isto também é um problema do mercado, é um problema que nós aqui alimentámos de alguma maneira, porque a malta foge dos números, a malta não, pronto, maioritariamente não gostam de métodos quantitativos, não gostam de números, não sei quê, depois o mercado não paga, portanto, o que é que acontece, o profissional tinha que ser capaz de conseguir avaliar sem grande custo, o digital é outra vez uma hipótese boa pra isto, é verdade, de conseguir avaliar, quantificar e dizer “temos aqui isto, esta ação, este site, esta coisa qualquer”, o facto de estarmos a trabalhar desta maneira está a ter um determinado retorno, há x pessoas a ver leads todos os dias, há x pessoas não sei o quê, quando elas vão às compras eu vou querer saber, mapear ali, quando alguém contacta uma empresa eu vou saber, o seu contacto veio de onde, encontrou-nos onde, “eu vi o vosso site”, então eu sei que esta parte vai credibilizar, e não com a presença na revista, não sei o quê, se eu conseguir fazer estas duas coisas, vá, ter mais noção de eficácia do que tenho hoje, funciona assim, mas custa dinheiro, não custa assim tanto dinheiro, custa uma visão que o profissional tem que ter de fazer, porque ele precisa de legitimar, nós legitimamos, nós profissionais de RP legitimamos “muita” mal, começando aqui dentro, , isso eu posso dizer, não posso dizer o que eu acho que é a consequência disto, mas isso eu posso dizer, eu tenho culpa, eu faço parte desta estrutura de RP, atenção, eu

tereí a minha quota parte de culpa nisto, ou, participação nesta inoperância, exemplo, internamente, os alunos estão cada vez menos disponíveis, quando eu fui aqui aluno, os alunos de RP envolviam-se em tudo, tavam no E2, tavam não sei onde, tavam nos *Commies*, tavam na Tuna, tavam em todo lado, hoje em dia os alunos de RP não estão em lado nenhum, os últimos *Commies* não tiveram, o único quadro que tiveram sobre RP, alguém de RP foi gozarem com os gajos de RP, claro, acho que não foram os últimos, não é possível ser de outra maneira, se ninguém tá lá de RP, não há hipótese, não há um imput cá de dentro, não há desconstrução, o que se vê, o que se caricatura é isto, claro que depois disto, isto se generaliza como cultura, portanto, “os gajos de RP são não sei quê”, “os gajos de RP são indisponíveis”, quando é uma estupidez porque as cadeiras estão cada vez mais cruzadas, a malta de RP devia estar a fazer o que se fazia, tomara eu ter ainda mesmo ao nível de faculdade, conseguir cravar os meus colegas de Audiovisual e Multimedia pra me desenrascarem uma parte de design de trabalho pra ter bom aspeto, eu fiz isto porque tinha uma empresa em casa com design que em algumas situações, para trabalhos aqui da faculdade, tivemos uma cadeira que era Comércio, era montar uma marca de uma pastelaria, o gajo deu um toquezinho, fez um logo pro folheto, deu um toquezinho pras maquetes, eu tinha esta possibilidade, mas tinha esta vontade, esta visão multidisciplinar das coisas, a escola tem esta multidisciplinaridade, e as pessoas usam-na mal, usam-na pouco, usam-na pior, e hoje faz-se uma análise e quantos alunos de RP estão envolvidos em coisas da escola, cada vez menos, “ai, tenho muito trabalho”, não tinha mais do que eu há dez anos, não tinha, não tem mais trabalho do que nos últimos dez anos, eu posso comentar isto porque como estive envolvido nas reestruturações das cadeiras, tenho noção de que isso é verdade, os dias também não

ficaram com menos horas, há coisas que são muito mais fáceis de se fazer, hoje procurar informação é muito mais fácil, muito mais rápido do que era antes, hoje as coisas estão mais disponíveis, são mais instantâneas, por causa disso, eu acho que a malta hoje procura menos, e as aprofunda menos, acontece uma coisa, algo diferente, que é o livro que se chama *The Shallows: How the Internet is Changing the Way We Think, Read and Remember* do Nicholas Carr, cuja base foi um artigo que ele escreveu em 2008 - *Is Google Making Us Stupid? What the Internet is doing to our brains* - <http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2008/07/is-google-making-us-stupid/306868/> é uma teoria de um senhor qualquer que, há um lado desta teoria que é muito engraçado que é a seguinte, a partir do momento que eu acho que a informação está toda disponível, à margem, à distância de um clique, eu não absorvo esta informação, problema que eu não consigo raciocinar se não tiver absorvido determinado tipo de informação, que me permita construir e concluir a partir daqui, se eu não tenho as bases, eu nunca vou conseguir fazer um raciocínio mais elaborado, as bases tão lá, mas eu não as tenho, não consigo fazer aquele segundo passo do conhecimento que é conseguir produzir discurso sobre coisas que eu já sei, começar a acrescentar coisas que eu já sei, como eu não guardo na memória, depois não as consigo reaproveitar, porque elas estão lá, clicar em três sítios e acedia aquela informação, mas o facto de eu aceder momentaneamente, não permite passar a segunda fase da coisa, a teoria é qualquer coisa deste género, porque está fazer qualquer coisa estúpida, porque não está a tirar esta componente da memória, esta componente da absorção, das experiências, ah, porque há um efeito esquisitíssimo, perverso que se sente nos alunos, é que os alunos deixaram de ter curiosidade, que é uma coisa estranhíssima, se eu tivesse curiosidade, há tanta coisa disponível à

distância de um clique, que dava para ir ver, dava para ir absorver, há muito mais mundo disponível, muito perto, antigamente a malta viajava, era tudo espetacular, hoje em dia a gente pode viajar brutalmente sem sair de casa, mas eles não viajam, ou viajam pouco, ou absorvem pouco, ou registam pouco. Eu “coisas que viram e gostaram?”, não se lembram de nada, tá tudo lá, se calhar até pode estar na lista dos favoritos, mas não está onde é preciso estar pra construir conhecimento, isto é uma cena esquisita, eu sei, perversa até, mas não sei, portanto, o que são as Relações Públicas hoje, ah, são uma disciplina até com espaço por conta destas coisas todas, com espaço porque há fenómenos que estão a voltar, as coisas fundamentais, e os relacionamentos são coisas fundamentais, na perspetiva das pessoas, e os relacionamentos são feitos de confiança, são feitos de legitimidade, são feitos de verdade, honestidade, o que for, que são realidades que não são estranhas as Relações Públicas, que são trabalháveis e que de facto, quando nós hoje no digital sabemos que as pessoas confiam muito mais na recomendação dos pares do que na publicidade ou noutra tipo de informação qualquer, o que é que são pares senão relacionamento, onde há momentos de confiança e o que acontece é que hoje o conhecimento dos pares é cada vez mais, as pessoas já não precisam de se conhecerem, não precisam de ter fisicalidade. Hoje em dia, os pares, aquilo que hoje as pessoas reconhecem como sendo os seus pares, não sei quê, até tem vindo a evoluir, hoje não há uma fisicalidade nestes pares, eu acredito naquilo que os pares me dizem, num fórum de discussão em que eu não conheço as pessoas, mas como elas têm uma preocupação comum com a minha, eu faço uma avaliação e elas estão a ser verdadeiras e revejo-me naquilo, eu acredito naquilo mais do que noutra coisa qualquer, e há uma desmaterialização, é um campo imenso para trabalhar

relacionamentos de confiança, de presença, de comunicação, verdade, honestidade, valor, conteúdo, portanto, eu há muitos anos tinha esta ideia peregrina de que o digital era maioritariamente um meio de Relações Públicas, e achava isto, defendia isto, é curioso que hoje as coisas, hoje não sou só eu a dizer, eu que acho, em 2005, 2004, não era o único a achar, mas eu estava convencido disto, apesar de ter lido poucas pessoas que achavam o mesmo, hoje há mais gente a achar isto, se calhar as Relações Públicas vão perder o comboio outra vez e o Social Media vai ser uma disciplina qualquer igual as Relações Públicas, voltamos ao início.

A estratégia é a capacidade de agarrar em premissas, bases, em conhecimentos e encontrar o melhor caminho para cumprir, para corresponder a um determinado desafio, para atingir um determinado fim, estratégia é uma capacidade imensa de pensar, multivariável, e pra isso é preciso pôr-se no lugar do outro, pra isso é preciso ter-se um conhecimento, é uma capacidade de pensar multivariável e de estar, de ter “multivisão” das coisas, eu tenho que, para encontrar o melhor caminho preciso de encontrar equilíbrios entre aquilo que é a minha visão e isso acaba por ser muito ligado as Relações Públicas, o melhor caminho hoje é o que interessa as organizações, a preocupação dos seus públicos e isso é preciso não só ter muita informação, mas como terem a capacidade de pensar, de me pôr no lugar do outro, de pensar isto em função de um outra perspetiva que não a minha, portanto, deve ser multivariável, que pensar assim, fará com certeza um caminho melhor porque muitas vezes, ter-se-ão que encontrar novas formas, novos caminhos e novas otimizações para encontrar uma forma de atingir um determinado fim.

## Arq. Mário Branco

Descendo de pai jornalista e convivi ainda muito jovem, era estudante, com amigos que também tinham alguma ligação ao jornalismo. Daí, aos meus 17 anos, ter tido a vontade de trabalhar. Queria ser independente. Vivia com os meus pais, mas queria ser autónomo, pagar os meus estudos, ter o meu dinheiro, dispor de dinheiro no bolso. Propus-me ser jornalista, trabalhar como jornalista, mas o meu pai não gostou muito da ideia: só tinha 17 anos... Pediu-me que aguardasse e começasse aos 18.

Então, em setembro de 1972, comecei a trabalhar como aprendiz de jornalista num jornal da imprensa diária, por sinal o diário mais antigo do país, hoje já desaparecido. Chamava-se “O Comércio do Porto”, era um jornal independente, que mantinha alguma distância face ao regime político da altura. E nesse mesmo mês de setembro, comecei também os meus estudos universitários na Escola Superior de Belas-Artes de Lisboa.

No jornalismo, trabalhava-se menos horas na altura, embora por vezes de forma mais intensiva do que hoje. Podia trabalhar 5 horas consecutivas ou 6 horas com pausa para refeição, logo, dava muito jeito para frequentar as minhas aulas. Trabalhava-se num regime diferente: os jornais faziam-se ao fim do dia e noite dentro, tanto que existiam jornais matutinos e jornais vespertinos, os jornais de final de tarde. Dava tempo para estudar de manhã e a meio da tarde começar no jornal.

Principiei, claro, como estagiário e cumpro todas as etapas da profissão, e ao mesmo tempo iniciei os meus estudos em Arquitetura na Escola de Belas Artes, que funcionava no Convento de São Francisco. No jornal, que era uma delegação da sede do Porto, tinha a vantagem muito interessante de poder, ou melhor, ter de fazer tudo:

sociedade, casos de polícia, incêndios, política, desporto, tudo... Nós, uma equipa que a certa altura chegou a ser de 11 ou 12 jornalistas e repórteres-fotográficos, tínhamos de cobrir todo o tipo de acontecimentos, pois não existia ainda especialização do jornalismo em Portugal.

Este foi o meu começo na Comunicação, simultâneo com a minha formação académica superior, que iniciei, após concluir o Liceu, seguindo o ramo do Urbanismo, mais ligado à Cidade, àquilo que eu fazia todos os dias, que era viver a cidade, viver as pessoas. Os meus campos de raciocínio não eram tão diferentes assim: comunicar o acontecimento pela palavra escrita e comunicar o projecto através da representação desenhada. Assim foi e assim continuei...

Dá-se então a Revolução de 25 de Abril de 1974 e teve impacto sobre toda a minha vida. Tive a revolução mesmo à minha porta - os militares ao pé de mim e eu ao pé dos militares - e vivi todos os acontecimentos já como repórter, envolvido portanto a fundo em toda a mudança que se iniciava.

Portugal entrou num período de crise acentuada, e não só económica, mas esta teve impacto nos gabinetes de Arquitetura. Acabo o meu curso e, entretanto, já sou redator, casado, com uma filha pequena, a morar em Lisboa... Digo para mim mesmo: sem oportunidades de acesso ao meio profissional da Arquitetura, não quero fazer gestão numa Câmara Municipal - "está conforme, não está conforme, a janela não pode ser assim, a porta...", não é isso que eu quero! - e também não quero ser professor de Educação Visual numa escola qualquer. Se é para ir por aí, não vou!

Permaneci então no jornalismo. Fiz os meus estudos todos, gostei muito, mas nunca exerci - apenas trabalhos com pouca expressão. Fui sempre ficando como jornalista: política, parlamento, ciência, governo, artigos de opinião.

À época, ser jornalista mal dava para comer, mal dava para viver. Aliás, hoje volta a ser o que era outra vez... Era preciso trabalhar muito e eu sempre trabalhei muito: cheguei a trabalhar para três meios ao mesmo tempo. Era uma atividade muito intensa, sempre na espreita de novas oportunidades, porque os salários eram baixos. Passaram-se assim uns anos largos, 15 como jornalista, mas nos últimos 8 anos, diria, com este trabalho no jornal e com outras publicações, comecei a alargar o meu campo de interesse e de ação. Esta parte da minha carreira foi já um misto de imprensa diária e imprensa empresarial, porque fui consultor da Confederação da Indústria Portuguesa e a CIP, como é conhecida, tinha um gabinete de comunicação onde trabalhei e onde editei, durante vários anos, a revista "Indústria". Estabeleci, então, uma ligação forte ao mundo empresarial.

Quando deixei a Confederação da Indústria, passei a colaborar, também como consultor, com a Portucel, uma grande empresa exportadora de pasta e papel. Trabalhei aí a tempo parcial durante uns três anos, na qualidade de consultor do Conselho de Administração, já na área das Relações Públicas. Era uma empresa intervencionada pelo Estado, que se movia na base do plano quinquenal, com tudo formalizado. O Conselho queria muito planeamento, planos a longo prazo, de Comunicação Interna, de Relações Públicas, e eu aprofundo as minhas leituras. Não tendo formação académica no campo da Comunicação, até por que na altura não existia ou tinha pouca expressão, tive de aprender... fazendo, *on job*.

Começavam a aparecer os cursos de jornalismo, mas a formação em Comunicação Empresarial, em nível geral, não existia. Haveria alguma coisa no Instituto de Novas Profissões, mas ainda menor e sem prestígio. A profissão de Relações Públicas já era

exercida em Portugal, claro, mas de forma incipiente e pouco reconhecida, com origem noutras áreas de atividade. Chegava mais como uma assessoria.

Colaborei alguns anos com a Portucel, acumulando sempre com a atividade principal, *full time*, no “Comércio do Porto”, até que decidi, em 1987, que era altura de mudar de rumo e candidatei-me a uma empresa, aliás sem saber de qual se tratava, pois o nome não era mencionado no anúncio de recrutamento. Ao cabo de um longo processo de selecção e entrevistas, fui admitido no grupo químico e farmacêutico Solvay, de origem belga.

Entrei, com as minhas naturais incertezas, e passei a trabalhar como Adjunto para as Relações Públicas e Publicidade. Após os meus 15 anos iniciais como jornalista, iniciava um novo ciclo, hoje somando já 26 anos, como profissional de comunicação empresarial, a breve trecho como gestor de comunicação.

O que facilitou e contribuiu para esta mudança é que, a par do meu trabalho como jornalista, muito interessado, ia lendo - por exemplo, autores brasileiros -, ia lendo tudo o que podia sobre a Comunicação em geral e consolidando os meus conhecimentos.

Fui professor de Iniciação ao Jornalismo, num liceu, e também numa escola superior de formação de educadores, em Lisboa. Ia assim acumulando sempre novas experiências, paralelamente ao jornalismo. Para preparar as aulas, procurava bibliografia e associava o meu conhecimento prático à informação teórica: como explicar o que é um *lead*, o que é uma legenda, os passos de uma reportagem, a preparação e a realização de uma entrevista?

O segundo ciclo profissional traduz a minha entrada num meio diferente. Saio da comunicação com as grandes massas para a comunicação dirigida, mais segmentada e com públicos diversificados. Logo, não forçosamente mais fácil, porque o jornalista é

muito responsável, mas escreve sem proximidade, está distanciado, ao passo que o jornalista empresarial, o comunicador empresarial, está muito próximo das pessoas. Se eu, nas páginas de um jornal, lhe chamar Maria Rosa em vez de Rosa Maria, *no pasa nada*, mas se, numa empresa, eu lhe chamar Maria Rosa, você dá pulos - “estou aqui há 10 anos e vocês não me conhecem, é uma vergonha!”. Isto é o dia-a-dia. Conclusão, independentemente do rigor, a proximidade na relação influencia fortemente o campo de comunicação em que se trabalha.

Foi, portanto, a minha procura mais aprofundada em redor dos temas das Relações Públicas, da Comunicação Interna, da Comunicação Externa, do Marketing, da Comunicação Ambiental, que me levaram, naquela época, a dar um passo para uma realidade diferente, em que, todavia, o perfil jornalístico está muito presente.

Outra dimensão... Há uns 23 anos, creio eu, participei na génese do que é hoje a Associação Portuguesa de Comunicação Empresarial - APCE. Fui um dos fundadores, dos poucos que hoje estão no ativo, e acompanhei depois de muito perto a vida da Associação. Fui presidente da Assembleia Geral e membro da Direção. Até que, há uns 8 ou 9 anos, encontrando-se a Associação numa situação muito má, moribunda, decidi que era preciso alavancar a Associação e, juntamente com um grupo jovem, levei para a frente um projeto de revitalização da APCE. Levantámo-la, demos-lhe uma nova vida, cresceu, consolidou-se, relacionou-se com o mundo...

Deixei a presidência da Direção em janeiro deste ano e hoje, já como não-executivo, sou presidente da Mesa da Assembleia Geral. Interesse-me, participo, mas deixo o campo livre à nova Direção para trabalhar, porque nada pior do que quem já foi presidente estar junto e influenciar.

A liderança da APCE foi um desafio gratificante e alargou a minha rede de relação, quer ao nível europeu, em que me movimento em termos profissionais, quer até a uma escala global. A minha experiência no grupo Solvay, em que tenho participado em muitos projetos internacionais - fui já responsável pelo *Framework* de comunicação institucional do Grupo -, já era considerável, mas a representação da APCE levou-me a travar conhecimento e a trabalhar com alguns líderes da *Global Alliance for Public Relations & Communication Management*, que convidei a vir a Portugal e com os quais estabeleci laços de amizade, como John Paluszek, Daniel Tisch, Martin Eppler ou a nova presidente da *Global Alliance*, a académica inglesa Anne Gregory.

Acontecimentos e *inputs* marcantes da forma como observo hoje os fenómenos da Comunicação aconteceram por virtude dessas influências e, também, graças a todos os eventos que fui frequentando, em Portugal e no estrangeiro, no quadro da *FEIEA*, da *Global Alliance* ou do meu Grupo. Especialmente enriquecedora foi a minha participação no *World Public Relations Forum* de Estocolmo, há três anos, face ao elevadíssimo nível intelectual de oradores como Mervin King ou Brian Solis, para só mencionar estes.

Por outro lado, vou com frequência a Londres ou Nova Iorque e fui habituando-me a adquirir e a consultar obras de autores anglo-saxónicos, quando antes estava mais focalizado nos francófonos, um tanto egocêntricos, limitados às realidades da França. Descobri, então, que me identificava mais com os novos conceitos de gestão da Comunicação e a própria terminologia dos ingleses e norte-americanos e passei a trazer “toneladas” de livros, para me orientar em diferentes domínios, como o posicionamento, a estratégia, o plano, a gestão de projectos, o processo de medida, a avaliação dos resultados, a internet ou o fenómeno das comunidades digitais.

A Comunicação é condicionada cada vez mais por estas tendências e é necessário fazer uma leitura abrangente de todos os fenómenos, de tudo o que se está a passar, para se poder prestar serviço e influenciar a gestão. No meu entendimento, a profissão é cada vez mais complexa, cada vez mais exigente, cada vez mais responsável e melhor posicionada nas organizações. Vamos no bom caminho, de fazer depender a função Comunicação do próprio CEO. Considero que, até em Portugal, numerosas companhias já perceberam isso muito bem e posicionam a Comunicação na primeira linha de decisão.

Uma das consequências traduz-se na necessidade de maior qualificação e maiores competências dos gestores de Comunicação. Considero que os nossos profissionais têm, hoje, muito boa qualidade. Existe já em Portugal um elevado nível de conhecimento e de saber fazer, uma conjugação de boa preparação teórica com uma prática da gestão muito moderna, aliás bem patente nos concursos que a nossa Associação promove anualmente. Este alinhamento das Relações Públicas e da Gestão da Comunicação com o que melhor se faz na Europa deve ser, mesmo, um motivo de orgulho. Tenho muitos colegas estrangeiros, trabalho numa rede de centenas de profissionais de todo o mundo - na Europa, nos EUA, no Brasil, na China... -, conheço muita gente, comunicadores institucionais, comunicadores de negócio, comunicadores de sustentabilidade: os nossos profissionais, hoje, estão ao melhor nível do que se sucede lá fora.

Um apontamento curioso. Da última vez que me encontrei com o Prof. Paulo Nassar, académico prestigiado, da Universidade de São Paulo, e presidente da associação brasileira ABERJE, após alguns anos sem nos correspondermos, ele fez um discurso, aqui em Lisboa, e eu do meu lado fiz a minha apresentação, sem que tivéssemos

qualquer contacto prévio. E não é que uns 80% das nossas ideias coincidiram, em dois discursos diferentes, na visão, no papel, no posicionamento da profissão do comunicador... A perspectiva dele, um académico, e a minha, um gestor, foram em tudo semelhantes, o que significa que as nossas fontes e as nossas experiências levam à partilha de influências comuns, ideias comuns, na linha da frente da Comunicação. Isso para mim foi uma satisfação grande, porque ele é um académico reconhecido, professor em São Paulo, em Milão, premiado nos Estados Unidos... Prezo-me de, passe a imodéstia, (quase) aos 60 anos, graças a esta experiência multifacetada, de atingir um patamar de conhecimento, de experiência, em domínios como a comunicação interna, a comunicação externa, a comunicação ambiental, as relações com a comunidade, os *Public Affairs*, algum *Lobbying*, que me permite acompanhar a discussão, a opinião, a troca de ideias com profissionais de qualquer parte do mundo. Em traços muito gerais, este é o meu percurso de vida, agora a chegar a uma nova etapa, em que me posiciono mais como consultor experiente, como profissional que aconselha à luz do vivido, mas sempre pronto a beber das novas tendências.

Os novos *media* representam um mundo novo - a sociedade dos ecrãs, como observa o filósofo Gilles Lipovetsky -, que por vezes questiono, porque tenho uma noção diferente do tempo, a noção diferente do interesse. Compreendo, analiso e mantenho-me atento aos fenómenos das redes comunitárias, mas aquela forma de representar não me retrata, não me revejo no dia-a-dia da rede social. Reconheço o efeito potenciador, o efeito dinâmico de mobilização, mas considero que algumas redes sociais (não falo, evidentemente, das redes profissionais de partilha...) são, no mínimo, desinteressantes. O Facebook é de uma vulgaridade a toda a prova. Ali está o mesmo exibicionismo e o mesmo mau-gosto *mainstream* que tomaram conta das

televisões, a preferência das multidões e não aquilo que procuro – o conhecimento, a opinião, o humor inteligente. Mas não desprezo, nem ignoro o fenómeno, de maneira nenhuma. Estou atento, porque sei que as redes sociais funcionam como um agitador, um agilizador e um acelerador. O que se passou agora na Turquia, ou anteriormente na chamada Primavera Árabe, em Madrid ou em Lisboa, concretizou-se graças ao papel potenciador das redes sociais.

Representam, portanto, mais um instrumento, mais um factor de mudança nas sociedades. Mas ganhei o distanciamento suficiente para observar que o *like* não move a vida. Escrevi isso várias vezes: se nos contentamos apenas com a virtualidade do *like*, nada acontece, nada muda. É preciso envolvermo-nos, é preciso crescer, é preciso pôr as mãos na massa. A partilha digital é importante, mas as pessoas têm de se encontrar, têm de trocar experiências, têm de se comprometer cara a cara, olhos nos olhos.

**Quanto às leituras...** Primeiro, havia muito menos acesso, a bibliografia e as publicações sobre Comunicação eram escassas. Leituras fora da Comunicação?... Na minha juventude, tenho uma formação muito ligada à literatura francesa - Camus, Sartre... -, aos autores dos movimentos do Maio de 68, em França. E também aos autores americanos desalinados, digamos assim, Steinbeck, Caldwell, que retratavam os temas sociais, a segregação racial na América. Em grande parte por responsabilidade do meu pai, que me orientou também, naturalmente, para os clássicos portugueses - Herculano, todo o Eça, Aquilino... Mais tarde, li Namora, Soeiro P. Gomes, Cardoso Pires, Lobo Antunes... Li sempre muito e isso facilitou-me a expressão escrita. Essa foi uma arma que o jornalismo me colocou nas mãos. De resto, considero crucial que um comunicador saiba redigir bem e de modo eficaz.

**As Relações Públicas** são uma componente, um recurso de gestão indispensável - não gosto de falar numa ferramenta, não vejo as RP como algo que se compra ou se vende - e estão cada vez mais presentes na administração das empresas, das organizações. Deveriam estar no primeiro plano da chamada comunicação pública, mas não estão, porque a Administração Pública tende a reduzir as Relações Públicas às suas relações com os *media* e esquece tudo o resto. Aí os governantes falham redondamente.

Encaro, portanto, as RP como um meio de conduzir a estratégia e os objetivos de uma organização, de forma alinhada com as expectativas e os anseios dos seus colaboradores e da comunidade, com as necessidades do mercado e dos consumidores, com a ética e a conformidade, com os princípios de sustentabilidade, enfim, com os compromissos de uma boa gestão. Que deve cuidar de todos os *stakeholders* e não apenas de um - o acionista.

**A estratégia** é a forma definida para concretizar uma visão. Resulta da análise, do planeamento, do *feeling*, do pensamento reflexivo sobre o contexto, as ameaças e as oportunidades, dos objetivos que pretendemos alcançar. A estratégia é, digamos, a cristalização num dado momento do itinerário que escolhemos para atingir um dado objetivo. Defendo que a comunicação deve ser estratégica, isto é, deve ser orientada pelos objectivos da organização, deve ter em atenção as expectativas dos públicos-alvo, deve obter uma reacção face à mensagem veiculada. e todo o processo deve ser acompanhado de um plano de ação e finalizado por uma avaliação dos resultados.