
O *Spin Doctoring*: CONTRIBUTO PARA A CARACTERIZAÇÃO DO MODELO DE ACÇÃO

Vasco Ribeiro*

RESUMO: Em meados da década de oitenta surgiu uma nova designação para a actividade de assessoria de imprensa – o *spin doctoring*. Muito se tem falado dos *spin doctors* e da sua forma de actuar, mas nem sempre percebemos até que ponto as suas acções se diferenciam do modelo normativo da assessoria de imprensa. Usando como base o cruzamento de uma vasta literatura sobre esta temática, pretende-se com este apontamento contribuir para tipificar a matriz identitária dos *spin doctors* e perceber o seu actual enquadramento nas relações públicas, no jornalismo e na política.

PALAVRAS-CHAVE: *Spin doctor*; assessoria de imprensa; jornalismo político; fontes profissionais de informação; sofisticação das fontes.

Índice

1	Modelo de actuação dos <i>spin doctors</i> . . .	2
2	Os grandes objectivos	3
3	Pré-condições	3
4	Principais momentos	5
5	Principais Técnicas	6
6	Discussão	9
	Referências	10

NA sociedade fortemente mediatizada em que vivemos, as instituições públicas e privadas encontram-se muito expostas à opinião pública. Governo e restantes órgãos de soberania, organismos públicos, grandes empresas e outras organizações relevantes estão hoje sob permanente escrutínio público, através, precisamente, dos meios de comunicação social. Em face disto, todas estas entidades começaram, a partir da II Guerra Mundial, a tentar moldar a opinião pública, tentando participar activamente no processo de *framing* noticioso.

A transformação da comunicação social como um negócio rentável, na segunda metade do século XX, despoletou a proliferação de novos órgãos de comunicação social sedentos de conteú-

dos (Ursell, 2001). A actividade política encaixava na perfeição (pois tinham poucos custos de produção) nos novos suportes então criados – edições simultâneas, directos televisivos, *talk-shows*, antenas abertas e outras formas de jornalismo *non-stop* –, proporcionando ao actor político mais oportunidades para comunicar, mas também mais oportunidades para os adversários ampliarem as suas mensagens.

A percepção do peso das fontes no processo produtivo das notícias (Sigal, 1973; Hall, 1973/1993; Tuchman, 1978; Gans, 1979; Ericson *et al.*, 1989; Molotch & Lester, 1993; Santos, 1997), como elemento fundamental que pode, inclusive, alterar enfoques e conteúdos a seu favor, levou a um desenvolvimento imparável das relações públicas. Estudos provaram também que as fontes não eram todas iguais, mas antes uma estrutura hierarquizada que espelhava o sistema político, social e cultural de uma sociedade (Hall, 1973/1993; Tuchman, 1978; Fishman, 1980).

As fontes de informação tornaram-se profissionais (Chaparro, 2001), sofisticadas (Ribeiro, 2009) e assumiram descomplexadamente o seu papel de-

*Curso de Ciências da Comunicação: Jornalismo, Assessoria de Comunicação e Multimédia Faculdade de Letras da Universidade do Porto. Email: vribeiro@letras.up.pt

cisivo na produção noticiosa (Gower, K.K., 2007), principalmente através de informação «induzida» (Ribeiro, 2009) e «subsidiada»¹ (Gandy, 1982) que era, e ainda é, enviada para as redacções.

Com a crescente mediatização da política e com a concorrência entre os meios de comunicação social, que lutam para dar os retratos mais sensacionalistas dos acontecimentos políticos, os partidos políticos foram usando cada vez mais especialistas em relações públicas para promover factos mediáticos e criar os melhores eventos (Boorstin, 1961: 11; Beard, 2000: 188).

“O desenvolvimento da assessoria de imprensa na política resulta da constatação de que a comunicação por notícias² é mais eficiente do que sob a forma de publicidade.” (McNair, 2003: 130) Isto porque os receptores da mensagem publicitária sabem que esta reflecte os interesses, ideias e valores do promotor. Logo, a eficácia da publicidade política como meio de persuasão é sempre limitada. Sabendo que a mensagem publicitária é comprometida, os leitores, telespectadores ou ouvintes tendem a distanciar-se dela ou mesmo a rejeitá-la.

Ao invés, quando a mensagem de um político é transmitida pelos *media*, a sua autoria é atribuída ao intermediário – o jornalista. E a mensagem ganha autenticidade e credibilidade aos olhos de quem a recebe. Contudo, nota Brian McNair (2003), esta forma de chegar ao grande público não está isenta de contingências. Por um lado, a criação de eventos e contextos através dos quais os políticos acedem aos *media* pode ser dispendioso. Por outro, o político não controla editorialmente os meios de comunicação social, pelo que uma *gaffe*, por exemplo, pode ser ampliada publi-

camente e daí resultarem danos políticos significativos (McNair, 2003: 131). E é, precisamente, para procurar obter algum tipo de controlo sobre os conteúdos mediáticos que os políticos solicitam os serviços de técnicos especializados no trabalho com os órgãos de informação, como os assessores de imprensa e os *spin doctors*³.

“Verificou-se uma miscigenação das relações públicas com áreas como o marketing, a gestão, o multimédia, a audiometria, a linguística e até o jornalismo *tout court*, com o intuito de tornar mais eficazes as estratégias de persuasão dos *spin doctors*” (Ribeiro, 2009: 117)

1 Modelo de actuação dos *spin doctors*

No início dos anos noventa, os *spin doctors* começaram a distinguir-se dos assessores de imprensa *old-fashioned* por alargarem a sua acção para o *below-the-line*⁴, enquanto tradicionalmente se actuava só em *above-the-line*⁵ (Sumpter & Tankard, 1994). E atingiram o seu pico de actividade e visibilidade – e é sempre mau sinal quando um assessor é notícia (Vreese & Elenbaas, 2009: 294) – com a dupla *Peter Mandelson e Alastair Campbell*⁶, assessores de imprensa de Tony Blair (no poder entre 1997 e 2007).

Para o comum britânico, o *spin doctor* é alguém que se situa entre “um assaltante, um pasador de droga e um agente de imobiliária” (Richards, 2005: xi), alguém que “oferece um whisky novo como sendo velho” (Stark, 2000: 4), ou, na melhor das hipóteses, “uma forma eufemística de chamar manipulador” (Andrews, 2006: 32).

¹ Judy Van Slyke Turk realizou um estudo em 1986 sobre as relações públicas no estado de Louisiana, nos EUA, e concluiu que 51% das notícias eram «subsidiadas» através de *press releases*, conferências de imprensa e outras acções da assessoria de imprensa.

² O autor chama de «*free media*».

³ Willian Safire foi o primeiro a usar esta expressão num editorial do *New York Times*, do dia 21 de Outubro de 1984, para rotular os comentadores televisivos do debate eleitoral entre Reagan e Mondale. Safire, que foi também *speechwriter* de Richard Nixon, explicou que o termo deriva de “*spin a yarn*”, ou seja: inventar uma história. Há outros autores que defendem, por exemplo, que a expressão vem do baseball, onde “*spin*” significa colocar efeito na bola numa tentativa de enganar o adversário (Beard, 2000: 233).

⁴ O conceito de *below the line* é utilizado, por contraposição ao *above the line*, para designar os esforços de comunicação fora dos *media*. A comunicação *below the line* tem em vista resultados imediatos, com alcance de curto prazo, para conseguir, por exemplo, um rápido aumento das vendas. Exemplos de *below the line* são as promoções, feiras, eventos especiais, patrocínios, internet, telemarketing, marketing relacional, *lobbying* e outras

acções publicitárias e intrusivas. Na grande distribuição, é muito utilizada a técnica de usar a força comercial na venda personalizada do produto. Embora este tipo de acção também contribua para a notoriedade da marca, o seu objectivo prende-se, acima de tudo, com a oferta de algum tipo de incentivo para se obter um acréscimo *imediato* das vendas. Curioso é o facto de este conceito se caracterizar também por ser efémero, ou seja: o incentivo oferecido (habituais descontos imediatos, promoções, cupão para *cross-selling* ou *up-selling*) é sempre limitado no tempo.

⁵ *Above the line* é usado, por contraposição com *below the line*, para designar os esforços de comunicação através dos *media*. Tem em vista resultados de longo prazo de notoriedade da marca, em detrimento de vendas imediatas. Exemplos de *above the line* são a assessoria de imprensa, mas também os anúncios publicitários nos jornais, na televisão, na rádio, no cinema, etc.

⁶ Brian McNair apelidou-os de “*demon-princes of spin*”. Alastair Campbell esteve em Downing Street até 2003, tendo-se demitido na sequência do suicídio do cientista David Kelly. A imprensa do Reino Unido exultou: «The end of Labour’s spin cycle?»; «Exit the spinmeister» – titularam então os jornais *The Times* e *Independent*, respectivamente.

Tecnicamente, o *spin doctor* caracteriza-se por conhecer e sistematizar um rol de acções proactivas de aproximação dos políticos aos *media*, sempre com vista à máxima cobertura positiva (Brown, 2003: 3) ou, dito de outra forma, um perito em *media*, com especial conhecimento sobre jornalismo e jornalistas, que usa competências e técnicas para projectar mensagens positivas – para os públicos certos – de uma organização ou um indivíduo” (Richards, 2005: 4).

Mesmo sabendo que um *spin doctor* assume uma particular adaptação ao cargo, se juntarmos as diferentes acções, comportamentos e “casos” descritos por vários autores e investigadores (Sumpter & Tankard, 1994; Gaber, 2000; Manning, 2001; Davis, 2002; Brown, 2003; Franklin, 2003; McNair, 2003, 2004; Richards, 2005; Schlesinger, 2006; Gaber, 2007; Miller & Dinan, 2008; Franklin & al, 2009; Pearson, 2009; Gaber, 2010; Serrano, 2010), conseguimos tornar visível uma matriz identitária muitas vezes questionada pela comunidade jornalística (Fidalgo, 2008: 155).

Decidimos, então, distribuir esta matriz identitária por quatro grandes grupos que permitam compreender quais são os seus grandes objectivos, os pré-requisitos profissionais para o exercício da actividade, os principais momentos que os diferenciam dos assessores de imprensa tradicionais e as principais técnicas da sua sofisticada operação.

2 Os grandes objectivos

a. *Definição da agenda mediática [setting the news agenda]*

Os políticos sabem que a agenda mediática é central para os seus objectivos. “Continuam a saber que «o que acontece» na política não interessa, mas só o que é tornado público” (Gaber, 1999: 274). Saber «plantar» uma história é crucial para um *spin doctor* e a partir dela criar espaço para a tradicional reacção ou para o anúncio de uma (agora já caucionada) medida governativa.

b. *Conduzir a agenda mediática*

Com maior evidência durante o período eleitoral, é um processo que passa por alimentar os jornalistas com a «história» certa, as-

sim como fornecer as fontes que a validem. “Entregar criteriosamente um exclusivo (ou «furo»), a par com o fornecimento de uma série de histórias relacionadas, garante que a «história» se mantenha inalterada”. (Gaber, 2000: 269; Greve, 2005: 12).

c. *Construir uma personalidade política*

Um *spin doctor* escolhe as suas peças e movimenta-as no tabuleiro mediático em função dos seus interesses (ou do partido). Num grupo parlamentar, cabe-lhe a decisão ou a forte influência na escolha de quem será o comentador/entrevistado de uma determinada peça. Com alguma regularidade, este perito em comunicação aposta e potencia um jovem actor político, tentando levá-lo até ao mais alto cargo público⁷ (Sabato, 2000: 70 e 71).

3 Pré-condições

a. *Conhecer em profundidade as áreas que representa*

Sendo conhecedor profundo de todos os dossiers e temas/iniciativas do seu partido, consegue estar preparado para alimentar os jornalistas com novas «histórias» e, também, responder a todas as questões com pleno domínio dos assuntos. Os jornalistas apreciam também esta qualidade num assessor de imprensa (Manning, 2001: 113).

b. *Conhecer em profundidade as redacções*

Uma actualizada agenda de contactos que servirá para «vender» uma notícia ou negociar uma revelação, sempre no contacto pessoal ou telefónico e nunca, como acontece na assessoria tradicional, por *press release*. Deve chegar ao ponto de perceber como cada jornalista político gosta de moldar a sua notícia pois só assim o pode alimentar com a informação que este mais aprecia⁸. Um *spin doctor* deve ter um bom conhecimento das políticas da redacção, incluindo as hierarquias internas da organização noticiosa, de forma a saber, por exemplo, quais os editores que gozam de maior autoridade

⁷ Peter Mandelson, quando foi director de comunicação do Partido Trabalhista, apostou em dois jovens membros do parlamento britânico que mais tarde vieram a ter papéis máximos no Reino Unido: Tony Blair e Gordon Brown. Em Portugal, para além do exemplo envidado de Manuel Monteiro (porque Paulo Portas não era um *spin doctor*, mas antes jornalista), não há exem-

plos com dimensão nacional. No entanto, a nível autárquico há dezenas de casos por todo o país.

⁸ Está técnica já tinha sido identificada em 1976 na obra *Creating Reality* de David Altheide, nomeadamente nos jornalistas do *lobby* do parlamento britânico. (Altheide, 1976: 117)

no processo editorial (Manning, 2001: 113). Há autores que destacam a importância de conhecer pessoalmente os jornalistas de referência e de frequentar os mesmos locais de convívio, de forma a criar laços fora do circuito de trabalho. “Para ser bem sucedido, o *spin doctor* deve saber cair nas «boas graças» do jornalista e, inversamente, conhecer o que o faz desligar o telefone”(…). Jornalistas são indivíduos com as suas próprias fraquezas, caprichos, preconceitos e estados de humor. Como trabalham com eles tens que conhecer as suas idiossincrasias” (Richards, 2005: 23 e 45).

c. Proximidade com o político

Quanto maior proximidade existir entre o *spin doctor* e o assessorado, melhor funciona a cadeia de pensamento e consequente execução da estratégia política. Não chega saber o que o político «faz ou vai fazer», importa também saber o que «pensa» sobre este ou aquele tema. Os jornalistas avaliam a competência (utilidade) do *spin doctor* muito pela capacidade de antecipação das medidas ou decisões políticas. Por isso, a proximidade e a exibição da mesma são encenações habituais na actividade destes peritos em comunicação política (Sumpter & Tankard, 1994: 24; Manning, 2001: 113).

d. Monitorizar tudo que sai na imprensa

A obsessão pelo controlo de tudo quanto sai na imprensa é uma característica sempre presente no *spin doctoring*. Todos os gabinetes governamentais ou de partidos da oposição têm um ou mais técnicos a gerir o *clipping*⁹ de tudo quanto é difundido e publicado. Hoje, os recortes de imprensa são muito utilizados para partilhar nas redes sociais. Mas sempre foram um mecanismo essencial para actuar com a máxima agilidade perante as notícias negativas e um processo de constante avaliação do trabalho dos *spin doctors*.

⁹ Recolha e gestão dos recortes de imprensa impressos e online, assim como das peças de televisão e rádio.

¹⁰ David Gergen era o assessor de imprensa responsável por esta tarefa na presidência de Rodald Reagan. (Gower, Karla K., 2007: 133)

¹¹ Um conhecido consultor político e docente de comunicação costumava referir-se a esta técnica, aludindo também às centenas de pedidos de informação dos jornalistas, como um acto de ir à caça: “Quando vamos à caça não perdemos tempo com os coe-

e. Seleccionar prioridades nas respostas aos pedidos de informação

Contrariamente ao que defende Paul Manning (2001), um *spin doctor* não atende obrigatoriamente todas as chamadas telefónicas ou responde a todos os pedidos de informação. Tem de estar disponível numa lógica estratégica, que passa pela selecção prudente de tudo quanto informa¹⁰. Ao não atender criteriosamente algumas chamadas, evita ser forçado, por exemplo, a confirmar/validar uma informação que poderá ser negativa para o político ou para o partido¹¹.

f. Graus de confidencialidade

Melvin Mencher (1991), investigador e antigo director do *New York Times*, e Stephen Hess¹² (1984), antigo repórter da Casa Branca e o primeiro autor a estudar o *modus operandi* dos assessores de imprensa, distinguem diferentes níveis de identificação das fontes ou de atribuição da informação, de acordo com os compromissos assumidos pelo jornalista: *on the record* (atribuição directa, para publicação), *off the record* (confidência total), *on background/not for attribution* (atribuição com reserva) e *on deep background* (atribuição com reserva total). No caso do *on the record*, a fonte é identificada e tudo o que afirmar pode servir de matéria jornalística. Trata-se, aliás, de uma regra canónica do jornalismo, devendo ser observada sempre que a fonte não pede confidencialidade. Por antítese, quando é solicitado o *off the record*, o jornalista, depois de expressamente o aceitar, não deve identificar a fonte nem divulgar a informação por ela fornecida. De salientar, no entanto, que o *off the record* constitui, igualmente, uma profícua ferramenta de trabalho para as fontes profissionais de informação (Esser *et al.*, 2000). Quando usado de forma estratégica, o *off the record* pode, preventivamente, travar eventuais notícias negativas ou evitar a perda de notoriedade de um determinado político. “No que concerne ao jornalismo

lhos pequeninos! Queremos apanhar caça grossa e sempre com tiros certos!”.

¹² Na obra de Hess, “Government/Press Connection”, pode ler-se na íntegra uma cópia de um fax-circular enviado pelo então chefe do gabinete de imprensa do Departamento de Estado norte-americano, Rush Taylor, para todos os gabinetes de imprensa governamentais dos EUA onde se ensina a usar estes graus de confidencialidade (Hess, 1984: 118-119).

responsável, as fontes anónimas podem ser cruciais, mas também podem ser tóxicas” (Allan, 2005: 5) Tratando-se de uma situação de *on background/not for attribution*, a fonte não é totalmente identificada, embora sejam fornecidos alguns dados sobre a sua condição ou sobre o ambiente onde actua. Verifica-se, então, o uso de designações como as «fonte próxima de...», «um membro do Governo», «um dos participantes na reunião», entre outras (Ericson *et al.*, 1989). Para os *spin doctors* que sabem usar como ninguém este grau de confidencialidade, o *on background* pode moldar a construção de uma notícia, sem que o leitor perceba que a fonte daquela informação é a principal parte interessada. Assim, comprova Alan Rusbridger (2001) numa intervenção em 2001: “Os políticos estão agora em segurança com o *off the record*. Na verdade, eles agora só dizem qualquer coisa interessante, desafiador e perigosa em *off the record*. Eu acho que é uma tendência muito perigosa, porque temos assistido a um crescimento enorme de inimputáveis declarações entre aspas.” (Rusbridger, 2001: 67)

g. **Grupo próximo de jornalistas**

O jornalismo especializado caracteriza-se por potenciar artigos com mais qualidade, produtividade e profusão. Porém, como reverso da medalha, cria maior proximidade (e promiscuidade em alguns casos) com a fonte (Gans, 1979). Um *spin doctor* partidário ou governativo possui sempre uma enorme quantidade de informação noticiável para oferecer aos jornalistas mais próximos (projectos legislativos, medidas governativas, disputas internas, etc.), por isso procura criar um “grupo de confiáveis amigos” que vão sendo alimentados/premiados abundantemente com «histórias» que marcam a ordem do dia (Oborne & Walters, 2004: 191; Greve, 2005: 12). “Uma interacção rotineira constante e de alta interdependência que leva o jornalista a «comprar» material defeituoso ou, em muitos casos, informação *sensu strictus*” (Aira Foix & Pastor Pérez, 2012: 5).

h. **«Homens-sombra»**

Impressionante é o facto de toda esta actividade ser exercida sem que o público o percecionasse nas notícias, Vasco Ribeiro (2009)

analisou o noticiário político da imprensa diária portuguesa, entre 1990 e 2005, e só detectou a presença explícita de assessores de imprensa e *spin doctors* em 1,3% das notícias, facto que faz jus ao rótulo de «sombra» muitas vezes colado a estes profissionais. “É na invisibilidade dos seus esforços que radica grande parte do triunfo destes profissionais. (Aira Foix & Pastor Pérez, 2012: 5)” Aliás, quando se verifica presença do *spin doctor* é por descuido deste, ou por notícias negativas sobre a sua forma de acção (Vreese & Elenbaas, 2009: 294). Existem estudos que demonstram que a presença destes actores, assim como outros porta-vozes e relações públicas, potencia o cinismo e artificialismo aos olhos da opinião pública, aumentando o distanciamento da sociedade para com a política (Vreese & Elenbaas, 2009)

4 Principais momentos

a. **Encontrar a «mensagem» [*spinning*]**

É um processo com um conjunto de passos na busca da mensagem ideal para ser anunciada por um político numa conferência de imprensa ou num congresso (Gaber, 2000). No fundo, trata-se de constatar os temas que dominam ou preocupam a opinião pública, num procedimento meticuloso que raramente é empírico. O quase obrigatório recurso a empresas de sondagens e análise de mercado ajuda a encontrar os indicadores que moldam a mensagem final e que será usada como base, não só nas intervenções, mas também em todo o trabalho legislativo, eventos, reuniões, audiências, visitas e outras acções políticas. Esta mensagem é quase sempre apresentada através de uma destas três técnicas: 1) do *soundbite*; 2) de uma explanação que nunca deve passar os 30 segundos e deve ser construída por (três únicos) pontos; 3) ou pela técnica de «uma boa notícia» versus «uma má notícia» (Sumpter & Tankard, 1994: 24; Cronkite, 1998: 60 e 61).

b. **Elaboração de discursos [*speechwriter*]**

Os discursos dos detentores de altos cargos políticos, principalmente de governação, raramente são escritos pelos próprios e quase nunca recorrem ao improvisado. Cabe ao *spin*

doctor escrever o texto que vai ser lido. Segundo o exemplo de Ivor Gaber (2000), a mensagem é procurada, três dias antes, nos jornais de referência, com particular atenção aos artigos de opinião, onde são identificados pedaços da ideia chave. No segundo dia, o *spin doctor* vai certificar-se da pertinência do tema, “juntando e misturando mais uns pedaços” (Gaber, 2000: 268). Um tempo antes do discurso realiza-se uma «*spin session*» com o político, na qual se fecham as (três) mensagens chave, criam os respectivos soundbites e ensaia a leitura e postura¹³. Durante o discurso, ou até mesmo breves minutos antes, o *spin doctor* partilha discretamente o que vai ser anunciado com alguns jornalistas de referência (um ou dois no máximo) – acção importante que pode garantir a influência (sobre o enfoco e/ou alinhamento) dos jornalistas decanos sobre os jornalistas mais novos e menos experientes e que ocorre quase sempre no período de “confraternização pós-conferência de imprensa” (Tuchman, 1978). No fim da intervenção, o *spin doctor* permite (a um ou dois jornalistas) uns breves minutos de conversa informal com o político. O trabalho segue-se depois no contacto individual com cada um dos jornalistas, com particular cuidado para os de televisão, com o objectivo de garantir que o alinhamento da mensagem não seja desvirtuado. Também o contacto telefónico com os editores mais influentes e os comentadores televisivos [*pundits*] habituais nunca é descorado (Prince, 2005: 116).

5 Principais Técnicas

a. *Paraverdade e “over-promising”*

“A verdade fria e factual é aborrecida e, muitas vezes, não é credível. (...) Há uma zona ambígua que rodeia a realidade da promessa e situa-se algures entre a verdade e a verosimilhança (...). Esta zona é a «paraverdade», ou seja, encontra-se perto da verdade, sem merecer, de facto, esse rótulo” (Hauser, 1999). Exemplo máximo da presença da publicidade, esta técnica representa o princípio de acção (mensagens, discursos, eventos, etc.) que anda sempre no

limiar da verdade e da mentira. O arredondamento dos números (Maat, 2007: 68), a hiper-valorização da «cacha» e a projecção artificial das imagens de candidatos são os exemplos mais frequentes de «paraverdade» (Hess, 2000; Gewirtz *et al.*, 2004: 88-90).

b. *Novas tecnologias e buzz media*

Já nos anos noventa distinguem-se dos outros assessores de imprensa por recorrerem às novas tecnologias (Sumpter & Tankard, 1994: 24). O *spin doctor* é um perito em *buzz media* ou conta com um punhado de *bloggers* pagos para escrever e apoiar medidas governativas (Greve, 2005: 12). Organizar equipas que *escrevam* em sites e telefonem para os programas de antena aberta da televisão e da rádio, bem como alimentar redes sociais são outras das suas actividades regulares de um *spin doctor* (Louw, 2005: 166). “A conferência de imprensa de John F. Kennedy em directo na televisão foi substituída por uma montanha de informações disponibilizadas *on-line* pela Casa Branca sobre todos os assuntos” (Farnsworth, 2009). Na Rússia, o mais famoso estratega político e *spin doctor* deste país, Gleb Pavlovsky, tem sido muito acusado de controlar os *media on-line* e de os colocar ao serviço do regime de Dimitry Medvedev.

c. *Manobras de diversão [firebreaking]*

Construir deliberadamente um facto mediático com recurso a uma fuga que retire a atenção dos jornalistas de uma determinada cobertura mais embaraçosa ou negativa (Gaber, 2000). Eric Louw (2005) diz mesmo que os *spin doctors* chegam a libertar informação que não corresponde à verdade só para desviar atenções (Louw, 2005: 164-166), mas tal acção não faz sentido porque a veracidade é uma condição obrigatória em qualquer processo profissional de comunicação de crise (Villafañe, 1993).

d. *«Por lenha para a fogueira» [stoking the fire]*

Encontrar abordagens, factos e fontes que mantenham os opositores debaixo de fogo

¹³ “Ó Luís, fico melhor assim ou assim?”. Frase célebre de José Sócrates, quando se preparava para fazer uma comunicação ao país e perguntava ao seu assessor de imprensa, Luís Bernardo,

qual seria a melhor postura telegénica. Imagens inusitadas que podem ser vistas em: www.youtube.com/watch?v=Z7DY4G4Q QPU

jornalístico. No fundo, é o contrário das manobras de diversão, onde se procura alimentar os jornalistas a manter uma história negativa sobre o adversário (Gaber, 2000).

e. **Minar uma personalidade**

Atacar invariavelmente um opositor com informações, mais uma vez em forma de fuga, obtidas através do fornecimento de investigações privadas, de entidades públicas ou de agremiações secretas¹⁴. O assessor de imprensa de Margaret Thatcher, Bernard Ingham, ficou conhecido como «*master of leaks*» por ter usado muito esta técnica de manipulação para destabilizar os adversários (Schlesinger, 2006: 302).

f. **Esvaziamento da história**

Sabendo que está a ser preparado um artigo negativo – muitas vezes resultado de um longo período de investigação jornalística, o *spin doctor* antecipa a história fornecendo-a paralelamente a um outro órgão de comunicação social ou, por vezes, fazendo uma conferência/declaração de antecipação à imprensa. Uma técnica que decorre da comunicação de crise e que se define como uma «preparação para o impacto» ou uma minimização de danos. De facto, uma determinada «história» contada pela vítima ou pelo adversário não tem o mesmo tratamento e enfoque (Villafañe, 1993: 305).

g. **Testar a opinião pública [*kite-flying*]¹⁵**

Fazer passar uma informação que teste a aceitabilidade da opinião pública, mas sem revelação das fontes de informação. Caso a informação seja contestada – por grupos corporativos, profissionais, sindicatos –, o Governo apressa-se a desmentir a notícia. Nelson Traquina também salienta que as fugas de informação funcionam como «balões de ensaio» para testar a reacção da opinião pública (Traquina, 1993: 173).

h. **Aumentar ou diminuir as expectativas**

Actividade muito associada ao período de aprovação do Orçamento de Estado, passa, tal como o nome sugere, pela «sobrevalorização» ou «subvalorização» de dados em

função do objectivo específico. Se um político assumir antecipadamente que uma determinada acção pode resultar num fracasso, tirará um duplo proveito. 1) Se correr mal, antecipado e já noticiado que foi, não o prejudicará de sobremaneira. 2) Se correr bem, poderá recolher os resultados de ter invertido o inevitável. Tal como o princípio da antecipação, é uma operação de risco que deve ser tomada, com a máxima segurança e inflexibilidade, nas pressões iniciais da comunicação social e consequente opinião pública (Gaber, 2000).

i. **Informação em conta-gotas [*milking a story*]**

Os exclusivos de uma acção governativa ou iniciativa legislativa nunca são fornecidos na totalidade ao jornalista, porque iria esgotar a notícia. Fornecer fragmentos de informações a vários (não muitos) órgãos de comunicação social permite maior cobertura – em destaque porque foi «vendido» como «cacha» – e por vários segmentos de público, quando se reparte a informação em função do suporte e das características editoriais (Gaber, 2000).

j. **«Esconder os corpos» [*throwing out the bodies*]**

Todos os governos têm necessidade de tornar públicas informações negativas para a sua reputação ou notoriedade. Aproveitando as dezenas de *press releases* que são difundidos diariamente pelas redacções ou pelos jornalistas que «moram» nas galerias do parlamento, o *spin doctor* avança de permeio com essas informações menos populares. Outra forma de o executar é escolher um dia de grandes revelações, em que os jornalistas estão mais distraídos ou interessados noutras matérias. Enviar a informação ao final do dia – quase na hora de fecho – é outra forma de «esconder o corpo» (Gaber, 2000).

k. **Bullying e intimidação**

Os privilégios que se têm estando «no grupo» são, obviamente, muito maiores do que estando «fora do grupo», por isso há

¹⁴ Durante as autárquicas de 2005, Manuel Maria Carrilho acusou a Cunha Vaz & Associados, uma conhecida agência de comunicação, de ser o «agente invisível» da «campanha negativa» e de «pactos de silêncio» contra a sua candidatura (Carrilho, 2006).

¹⁵ Esta expressão significa também usar um cheque ou recibo de forma fraudulenta.

uma constante pressão para se manter a proximidade. Pressão que passa por, inconscientemente, forçar o jornalista a continuar a ser leal para os enfoques, as fontes e o *timing* das «notícias» vendidas pelo *spin doctor*. Perante notícias negativas, o *spin doctor* deve mostrar com clareza o seu desagrado aos responsáveis pelas mesmas – o que, por vezes, pode traduzir-se em manobras de intimidação sobre os jornalistas¹⁶ (Gaber, 2000; Manning, 2001; Franklin, 2003). Campbell foi várias vezes acusado de ter um alegado gosto pelo *bullying* (Oborne & Walters, 2004: 197-199). Há autores que referem também a prática de dar reprimendas públicas a jornalistas hostis (Grundy, 1993: 293), todavia isso colide em absoluto com os mais elementares princípios de comunicação de crise (Villafañe, 1993).

Muitas outras “artes do lado negro da força” podem ser incluídas no rol das acções de um *spin doctor*, tais como: abrir a vida pessoal e privada do político procurando simular humanização; aproveitar os fins-de-semana, pontes e feriados para anunciar medidas; travar o acesso a documentos públicos; ajustar intervenções ao *timing* das televisões; preferir responder às perguntas em directo televisivo (sem o tratamento jornalístico); pensar sempre como conseguir uma boa imagem do político para televisão e fotojornalistas; libertar informações nos *deadlines* jornalísticos (evitando a validação e cruzamento de fontes); privilegiar as declarações à imprensa sem perguntas-respostas e muitas outras que passam sempre por tentar gerir o conteúdo, o tempo, o espaço e o *medium* de projecção de um determinado evento político que foi preparado para projectar uma imagem superior à imagem real do político (Villafañe, 2004: 29-34).

Esta actividade agudiza-se com as eleições e, em particular, durante o período de campanha eleitoral. Frank Esser, Carsten Reinemann e David Fan (2000) estudaram as notícias geradas através de *spin doctoring* durante as campanhas eleitorais na Alemanha e no Reino Unido e perceberam que a acção destes profissionais dividia-se em duas grandes categorias: 1) «as actividades não relatadas pelos *media*» e 2) as «actividades directamente relatadas pelos *media*». No primeiro ponto incluíram a estratégia geral da campanha; a elaboração dos discursos e do material de propaganda (brindes); a análise das sondagens e dos *focus groups*;

a a vigilância e o controlo da campanha para que esta não se afaste da mensagem central e outras actividades de análise do adversário. No segundo ponto, incluíram a publicitação do programa e da estratégia da campanha; o desenvolvimento de críticas/ataques ao adversário; a gestão de *briefings* e fugas controladas para os jornalistas; a explicação ao candidato e ao *staff* das actividades jornalísticas; a desinformação, intimidação e crítica dos jornalistas; a promoção pública das acções de campanha e do candidato; a gestão com máxima agilidade das respostas à imprensa; e a prevenção e antecipação de ameaças do adversário e a avaliação do *clipping* (Esser *et al.*, 2000: 228).

A norma central que estrutura o relacionamento com os jornalistas é a proibição de mentir (Hess, 1984: 24; Brown, 2003: 6). Mas esta regra funciona de forma diferente em ambos os lados da relação. Para o jornalista, o material de base na produção de uma notícia é o que eles próprios assistiram/captaram ou o que as fontes contaram, mas sempre com a possibilidade de interpretar os factos e as informações (que as fontes forneceram) de maneira diferente e, até mesmo, contrária. Para o *spin doctor*, como nunca é parte visível na notícia, o acto simples de libertar uma informação – quase sempre como fonte secundária – não o responsabiliza por completo porque carece sempre de “validação” e “contraditório” (práticas obrigatórias no bom jornalismo). Um acto implícito de desresponsabilização consciente do *spin doctor* que é agravado pelo facto deste ter a plena consciência de que o jornalista não o vai fazer por falta de tempo ou por medo de perder a “cacha” (Brown, 2003: 6). Tudo se desenrola em profunda cumplidade, mas os desentendimentos surgem por vezes (quando não corre como previsto para uma das partes) e nunca são denunciados por haver demasiado embaraço.

Recorde-se que o *spin doctoring* teve um forte incremento no primeiro mandato do *New Labour* e foi criando uma crescente hostilidade entre os jornalistas, que subentendiam que estavam a ser manipulados. Mais tarde, iniciaram mesmo processos de vingança (Schlesinger, 2006: 302). Esta vingança tornou-se, por exemplo, a vocação de Nicholas Jones, ex-correspondente de política da BBC, que lançou livros (Jones, 1996) e uma cruzada contra Alastair Campbell. Mas curioso é o facto de Nicholas Jones ter sido a “peça central na manipulação da dupla Peter Mandelson e publicamente o assessor de imprensa do ex-Primeiro-Ministro, David Damião, de alegada pressão no «caso da licenciatura».

¹⁶ O ex-director da Rádio Renascença, Sarsfield Cabral, acusou

Alastair Campbell e uma verdadeira *bête noire* do jornalismo parlamentar britânico. Claro que para a manipulação ser exposta e revelada é preciso conhecê-la ou, como quem diz, fazer parte dela.” (Schlesinger, 2006: 302).

“O *spin doctoring* emerge da concepção e da prática anglo-americana de jornalismo, nomeadamente com o incremento da concorrência dos *media* e da profissionalização da política, não sendo mais do que uma forma de lidar com o ambiente onde está inserido (Brown, 2003: 3). Porque, segundo Philip Schlesinger, os *spin doctors* fazem parte (e não são a origem) de uma crise na comunicação social e na política. Crise que, segundo o autor, é visível na «falta de confiança na classe política», no «afastamento da política da sua verdadeira essência», na «falta de credibilidade do jornalismo» e na continuada «perda de leitores e audiência do jornalismo» (Schlesinger, 2006: 303 e 304). Também para Aeron Davis, a adaptação dos representantes políticos à forma e ao tempo da comunicação social tem sido altamente prejudicial para a política, nomeadamente para a governação (Davis, 2003).

Já em 2001, Alan Rusbridger tinha proferido um interessante discurso na Stirling University onde elencou alguns problemas que descrevem o ambiente conjuntural que potenciou o «*power of spin*»: a gestão conjunta da agenda política e mediática, a recusa dos políticos em responderem a questões, o uso sistemático do *off-the-record*, a marginalização do debate parlamentar em favor dos estúdios de televisão, a centralização de poderes no primeiro-ministro, a trivialização da política e o *focus* na personalidade, a preferência pelo conflito, a procura de audiências e a devassa da vida privada (Rusbridger, 2001: 14). Campbell e Nandelson chegaram a admitir publicamente que o *spin doctoring* prejudicou a política, mas atacam o jornalismo referindo que tudo o que era descrito como *spinning* era na mesma publicado e emitido (Cit. in Andrews, 2006: 42).

Para Brain McNair, a administração governamental do Reino Unido melhorou a sua comunicação com os cidadãos depois do advento da dupla de *spin doctors* do número dez de Downing Street

(McNair, 2004: 335). No tempo de Margaret Thatcher havia um vincado formalismo informativo¹⁷: as conferências de imprensa em directo não eram permitidas e só um grupo restrito de jornalistas tinha acesso a Downing Street. Conseguiram também aumentar a circulação de informação governamental noticiável e responsável (*accountability*) (Ibidem).

6 Discussão

Nos últimos anos, os excessos e a prolongada actuação das acções descritas na matriz identitária resultaram em penosas e irrecuperáveis consequências para *spin doctors*, políticos e jornalistas. Aliás, a reputação sombria de Alastair Campbell, a notoriedade ferida de Tony Blair e órgãos de comunicação como a *BBC* e o *Sun*, demonstram isso mesmo. Aliás, parece estar provado que o *spin doctoring* mais negro da história foi exercido pelos assessores de imprensa de Tony Blair e para isso basta ler as obras dos seus colaboradores mais directos (Osborne & Walters, 2004; Prince, 2005), que nem o diário oficial de Campbell conseguiu limpar (Campbell, 2011).

Quando a informação e um cargo público são utilizados desta forma, pode ganhar-se algumas batalhas mais imediatas, mas perde-se a guerra da confiança e da credibilidade. Valores exigidos pela opinião pública e que nas relações públicas são difíceis de construir ou erguer.

Mas o *spin doctoring* não acabou. Mudou e corrigiu simplesmente algumas regras do jogo com o objectivo de continuar sempre presente como agente activo na formação de opinião pública favorável para os seus clientes. Mudou ao ponto de já estar inscrito, sem complexos, em alguns manuais de relações públicas (Richards, 2005; Solis & Breakenridge, 2009) e de ser uma «*fashionable career*». “É uma sofisticada geração. Parece que cresceram muito depressa” e “hoje são sinónimo de aparato nas empresas de relações públicas” (cit. in Andrews, 2006: 41).

Os *spin doctors* saíram da sua área de acção mais tradicional, a política, e implantaram-se também nas ONG’s, nos sindicatos, nos ambientalistas

¹⁷ Antes de Tony Blair chegar ao poder, os instrumentos de comunicação que existiam, segundo Ivor Gaber (Gaber, 1999: 264) eram os anúncios governamentais/partidários (através de *press releases*, conferências de imprensa, declarações à imprensa, entrevistas seleccionadas, cerimónias oficiais ou “fugas consentidas” (também conhecidas por “let it be known”) (Gaber, 1999: 265); as reacções ao Governo/partido da oposição (habituais respostas e contra-respostas na habitual disputa política de um parlamento, usando também todas as técnicas descritas no ponto anterior); a

promoção de discursos, entrevistas e artigos de opinião (a escolha de dias de pouca informação ou de assuntos que encaixem no tema dominante da ordem do dia são outra forma de fazer passar informação de um político); as reacções às entrevistas e artigos de opinião (contrariar e/ou criticar as entrevistas ou crónicas de opinião dos adversários públicos) e os comentários à ordem do dia (*breaking news*) (“entrar nas notícias” que enchem os noticiários diários comentando, criticando ou anunciando medidas ou políticas). Tudo acções previstas na assessoria de imprensa regular.

tas e nos centros de investigação. Paul Manning (2001) chama-lhes de «green spin doctor» e Jacques L'Etang (2009) de «radical PR», mas, no entanto, não são mais do que uma readaptação às brechas do jornalismo. Ou, visto do lado das relações públicas, uma adaptação estratégica aos conteúdos, práticas e formatos do jornalismo.

E qual será o peso do *spin doctoring* em Portugal? A matriz descrita no presente trabalho existiu (ou existe) com a mesma intensidade na política portuguesa? Estrela Serrano também já levantou esta questão ao referir que “o fenómeno não é estranho à comunicação política em Portugal” (Serrano, 2010: 97), dando como exemplo a ausência de fontes nas notícias e episódios ocorridos nas eleições autárquicas de Lisboa em 2005. Questões que podem ser o início de um futuro trabalho de investigação em ciências da comunicação, tanto mais que as universidades portuguesas têm vindo a formar profissionais especificamente em assessoria de comunicação.

Referências

- Aira Foix, T. & Pastor Pérez, L. (2012). *Repensando las relaciones política-media. Hacia una teoría no anglosajona de la figura del 'spin' en comunicación política*. Paper presented at the III Congr s Internacional de l'Associaci  Espanyola d'Investigaci  de la Comunicaci , Tarragona.
- Allan, S. (2005). Hidden in plain sight – journalism's critical issues. In S. Allan (ed.), *Journalism: critical issues* (pp. 1-15). New York: McGraw-Hill House.
- Altheide, D. L. (1976). *Creating reality: how TV news distorts events*. London: SAGE Publications.
- Andrews, L. (2006). Spin: from tactic to tabloid. *Journal of Public Affairs*, 6(1), 31-45. doi: 10.1002/pa.37
- Beard, A. (2000). *The language of politics*. Routledge.
- Boorstin, D. J. (1961). *The image: a guide to pseudo-events in Am rica*. New York: Atheneum.
- Brown, R. (2003). *Rethinking government-media relations: towards a theory of spn*. Paper presented at the ECPR Conference, Marburg.
- Campbell, A. (2011). *The Blair years*. London: Random House.
- Carrilho, M. M. (2006). *Sob o signo da verdade*. Lisboa: D. Quixote.
- Chaparro, C. (2001). *Linguagem dos conflitos*. Coimbra: Minerva.
- Cronkite, W. (1998). Reporting presidential campaigns: a journalist's View. In D. McQuail, D. Graber & P. Norris (eds.), *The politics of news. The news of politics* (pp. 57-69). Washington D.C.: Congressional Quarterly Press.
- Davis, A. (2003). Public relations and news sources. In S. Cottle (ed.), *News, Public relations and power* (pp. 27-42). London: SAGE Publications.
- Davis, A. (2002). *Public relations democracy – public relations, politics and mass media in Britain*. Manchester: Manchester University Press.
- Ericson, R. V.; Baranek, P. M. & Chan, J. B. L. (1989). *Negotiating control: a study of news sources*. Toronto: University of Toronto Press.
- Esser, F.; Reinemann, C. & Fan, D. (2000). Spin doctoring in British and German election campaigns. *European Journal of Communication*, 15(2), 209-239.
- Farnsworth, S. J. (2009). *Spinner un chief: how presidents sell their policies and themselves*. Boulder/London: Paradigm Publishers.
- Fidalgo, J. (2008). *O jornalista em constru o*. Porto: Porto Editora.
- Fishman, M. (1980). *Manufacturing the news*. Austin: University of Texas Press.
- Franklin, B. (2003). A good day to bury bad news? Journalists, sources and the packaing of politics. In S. Cottle (ed.), *News, public relations and power* (pp. 45-61). London: SAGE Publications.
- Franklin, B. & al, e. (2009). *Key concepts in public relations*. London: SAGE.
- Gaber, I. (2000). Government by spin: an analysis of the process. *Media, Culture & Society*, 22(4), 507-518. doi: 10.1177/016344300022004008

- Gaber, I. (1999). Government by spin: an analysis of the process. *Contemporary Politics*, 5(3), 263-275.
- Gaber, I. (2010). *The slow death of the Westminster lobby: collateral damage from the MPs' expenses scandal*. Paper presented at the MECCSA Annual Conference, London School of Economics.
- Gaber, I. (2007). Too much of a good thing: the 'problem' of political communications in a mass media democracy. *Journal of Public Affairs*, 7(3), 219-234. doi: 10.1002/pa.266
- Gandy, O. H. (1982). *Beyond agenda setting: information subsidies and public policy*: Ablex Pub. Co.
- Gans, H. J. (1979). *Deciding what's news: a study of CBS evening news, NBC nightly news, newsweek and time*. Evanston: Northwestern University Press.
- Gewirtz, S.; Dickson, M. & Power, S. (2004). Unravelling a 'spun' policy: a case study of the constitutive role of 'spin' in the education policy process. [Article]. *Journal of Education Policy*, 19(3), 321-342.
- Gower, K. K. (2007). *Public relations and the press - the troubled embrace*. Illinois: Northwestern University Press.
- Gower, K. K. (2007). *Public relations and the press: the troubled embrace*. Northwestern University Press.
- Greve, F. (2005). Journalism In the Age of Pseudoreporting, from www.nieman.harvard.edu/reports/article/101087/Journalism-In-the-Age-of-Pseudoreporting.aspx
- Grundy, B. (1993). EARC's inquiry into government PR: a summary and appraisal. *Australian Studies in Journalism*, 2, 288-304.
- Hall, S. (1973/1993). A produção social das notícias: o «Mugging» nos media. In N. Traquina (ed.), *Jornalismo: questões, teorias e "estórias"* (pp. 224-248). Lisboa: Vega.
- Hauser, R. (1999). *Os mailings no marketing directo*. Mem Martins: Edições CETOP.
- Hess, S. (1984). *The government/press connection*. Washington DC: The Brookings Institution.
- Hess, S. (2000). *The little book of campaign etiquette: for everyone with a stake in politicians and journalists*. Washington: The Brookings Institution.
- Jones, N. (1996). *Soundbites and spin doctors: how politicians manipulate the media and vice versa*. London: Indigo.
- L'Etang, J. (2009). 'Radical PR' – catalyst for change or an aporia?. *Ethical Space: The international journal of Communication Ethics*, 6(2), 13-18.
- Louw, E. (2005). *The media and political process*. SAGE.
- Maat, H. P. (2007). How promotional language in press releases is dealt with by journalists: genre mixing or genre conflict?. *Journal of Business Communication*, 44(1), 59-95. doi: 10.1177/0021943606295780
- Manning, P. (2001). *News and news sources: a critical introduction*. London; Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- McNair, B. (2003). *An introduction to political communication*. London: Routledge.
- McNair, B. (2004). PR must die: spin, anti-spin and political public relations in the UK, 1997-2004. *Journalism Studies*, 5(3), 325-338. doi: 10.1080/1461670042000246089
- Mencher, M. (1991). *News reporting and writing*. Dubeque: Wm. C. Brown Publishers.
- Miller, D. & Dinan, W. (2008). *A century of spin: how public relations became the cutting edge of corporate power*. London: Pluto.
- Molotch, H. & Lester, M. (1993). As notícias como procedimento intencional: acerca do uso estratégico de acontecimentos de rotina, acidentes e escândalos. In N. Traquina (ed.), *Jornalismo: questões, teorias e "estórias"* (pp. 42-51). Lisboa: Vega.
- Osborne, P. & Walters, S. (2004). *Alastair Campbell*. London: Aurum.
- Pearson, M. (2009). *Suppression, privacy, contempt and spin: Australia's struggle with censorship in a Western democracy*. Paper presented at the 7th AMSAR Bangkok.
- Prince, L. (2005). *The spin doctor's diary: inside number 10 with new labour*. London: Hodder & Stoughton.

- Ribeiro, V. (2009). *Fontes sofisticadas de imprensa: análise do produto jornalístico político da imprensa nacional diária de 1995 a 2005*. Lisboa: Formal Press.
- Richards, P. (2005). *Be your own spin doctor: a practical guide to using the media*. London: Politico's.
- Rusbridger, A. (2001). *Politicians, the press and political language*. Paper presented at the The Hetherington Memorial Lecture 2001, London. www.fms.stir.ac.uk/research/hetherington/2001/index.html
- Sabato, L. J. (2000). *Feeding frenzy: attack journalism and american politics*. Baltimo: Lannan Publishers, Inc.
- Santos, R. (1997). *A negociação entre fontes e jornalistas*. Coimbra: Minerva.
- Schlesinger, P. (2006). Is there a crisis in British journalism?. *Media, Culture & Society*, 28(2), 299-307. doi: 10.1177/0163443706061691
- Serrano, E. (2010). Spin doctoring e profissionalização da comunicação política. In J. C. Correia, G. B. Ferreira & P. Espírito Santo (eds.), *Conceitos de Comunicação Política* (pp. 91-98). Covilhã: LabCom Books.
- Sigal, L. V. (1973). *Reporters and officials: the organization and politics of newsmaking*. Lexington: D. C. Heath.
- Solis, B. & Breakenridge, D. (2009). *Putting the public back in public relations*. New Jersey: FT Press.
- Stark, E. (2000). *Postdebate presentation of candidate schemata: The spin doctor's prescription for impression management*. 61, ProQuest Information & Learning, US. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=psyh&AN=2000-95014-313&site=eds-live&scope=site&authtype=shib&custid=s5575886>. Available from EBSCO host psych database.
- Sumpter, T. & Tankard, J. W. (1994). The spin doctor: an alternative model of public relations. *Public Relations Review*, 20(1), 19-27.
- Traquina, N. (1993). As notícias. In N. Traquina (ed.), *Jornalismo: questões, teorias e "estórias"* (pp. 167-176). Lisboa: Vega.
- Tuchman, G. (1978). *Making news: a study in the construction of reality*. New York: Free Press.
- Ursell, G. D. M. (2001). Dumbing down or shaping up?. *Journalism*, 2(2), 175-196.
- Villafañe, J. (1993). *Imagem positiva*. Lisboa: Sílabo.
- Villafañe, J. (2004). *La buena reputación*. Madrid: Pirámide.
- Vreese, C. H. d. & Elenbaas, M. (2009). Spin doctors in the spotlight: effects of strategic press and publicity coverage on perceptions of political PR. *Public Relations Review*, 35(3), 294-296.