



Comunicação em Alta Performance

Luiz Ernesto Mellet

Secretaria de
Administração



EXPEDIENTE

Governador de Pernambuco
Paulo Henrique Saraiva Câmara

Vice-governadora de Pernambuco
Luciana Barbosa de Oliveira Santos

•

SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO

Secretária
Marília Raquel Simões Lins

Secretário Executivo
Adailton Feitosa Filho

Diretora do CEFOSPE
Analúcia Mota Vianna Cabral

Coordenação de Educação Corporativa
Priscila Viana Canto Matos

Chefe da Unidade de Coordenação Pedagógica
Marilene Cordeiro Barbosa Borges

Autor
Luiz Ernesto Mellet

Revisão de Língua Portuguesa
Eveline Mendes Costa Lopes

Diagramação
Sandra Cristina da Silva

•

Material produzido pelo Centro de Formação dos Servidores e Empregados Públicos do Poder Executivo Estadual – CEFOSPE

Julho, 2020 (1ª. ed.)

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária Ana Luiza de Souza/ CRB 2066

M525c Mellet, Luiz Ernesto
Comunicação em alta performance/ Luiz Ernesto Mellet; Governo do Estado de Pernambuco, Secretaria de Administração, Centro de Formação dos Servidores e Empregados Públicos do Poder Executivo Estadual. – Recife: Cefospe, 2020.
49p.: il.

1. História da comunicação. 2. Tipos de comunicação. 3. Publicidade e propaganda.
4. Marketing. I. Governo do Estado de Pernambuco. II. Secretaria de Administração.
III. CEFOSPE. IV. Título

CDD 302.2
CDU 007

Sumário

Capítulo 1	9
Introdução	9
Modelos de comunicação	11
Gêneros de comunicação	12
Tipos de comunicação humana.....	12
Um pouco da história da comunicação humana... ..	13
Comunicação corporal	13
Comunicação oral.....	13
Comunicação manuscrita	14
Comunicação impressa	14
Comunicação eletrônica.....	15
O processo de comunicação	15
Capítulo 2	17
Comunicação Organizacional.....	17
Comunicação Integrada	19
Informação	20
Comunicação Institucional.....	20
Comunicação Interna	21
Comunicação Mercadológica.....	26
Comunicação Administrativa	26
Capítulo 3	29
Ferramentas de Comunicação	29
Relações públicas.....	29
Publicidade e propaganda.....	30

Imagem e identidade corporativa.....	30
Atributos	32
Marketing social.....	32
Marketing cultural.....	32
Jornalismo empresarial (<i>house organ</i>).....	32
Assessor de Imprensa	33
Notícia.....	33
Capítulo 4	34
A conduta ética do assessor de imprensa.....	34
Planejamento.....	36
O checklist	37
Checklist diário	37
Checklist semanal.....	37
Checklist mensal.....	37
Estrutura de um plano de comunicação.....	38
Assessoria de imprensa e Estado	38
Capítulo 5.....	41
Relações com a imprensa.....	41
Infraestrutura da Assessoria de Imprensa	41
Organização de entrevista coletiva.....	42
Capítulo 6	44
Orientações e dicas para o assessorado	44
Referências.....	47
Sobre o autor.....	48

Esta obra tem o objetivo de elevar o entendimento sobre a noção da comunicação, abordando teorias, escolas e diversas doutrinas de pensamentos que exploram esse singular campo do conhecimento.

Está dividida em capítulos, de modo a apresentar e classificar variantes matizes dos processos comunicacionais, com o viés intencional para o emprego das ferramentas que venham a contribuir na construção de uma administração pública mais funcional, igualitária e participativa nas organizações.

Embora o foco principal esteja concentrado na gama de atividades e instrumentos aplicados à dinâmica da esfera pública, o presente trabalho também pretende traçar – ainda que modestamente – um panorama sobre a pluralidade de sentidos que permeia o fenômeno.

Ampliar o campo de estudo foi o recurso encontrado para facilitar o entendimento sobre a multiplicidade de aspectos a qual vem a reboque da comunicação que, de certa maneira, representa a mãe de todo o saber humano, tendo suas origens nas eras mais remotas da história.

De modo que facho mais disperso de luz aqui lançado se ampara diante da premente necessidade de aguçar a visão do leitor sobre o horizonte dessa ciência, que acompanha a jornada do homem.

A parte introdutória resume os fatos mais relevantes que marcaram as origens humanas. Absolutamente nada saberíamos se não fosse a capacidade nata de nos comunicar, desde os registros deixados por nossos ancestrais na parede de cavernas – alguns mais longínquos do que imaginavam os especialistas.

Recentemente em Blombos, ao leste da África do Sul, foram descobertos traços que datam espantosos 70 mil anos, muito além das hipóteses aceitas sobre a evolução da nossa espécie. Esse fato serve de exemplo de que a história sobre a comunicação humana ainda está sendo escrita.

Contudo, os estudos antropológicos figuram apenas no início da obra, concentrando a abordagem nas questões relacionadas aos produtos e processos presentes nas organizações modernas, uma vez que os instrumentos comunicacionais fazem parte das estruturas e dos sistemas que cosmem o tecido social, de modo que a noção sobre a comunicação ainda está sendo construída, e o quadro teórico aqui exposto está longe de esgotar o tema.

O enxerto de alguns recortes teve o intuito de introduzir – da forma mais simples possível – a essência de determinadas teorias mais populares, sobretudo escapando dos

padrões epistolares da narrativa acadêmica. E mais importante: com exemplos que forçam o leitor a refletir sobre o tema.

O fato é que o assunto é de importância fundamental. Não fosse a comunicação verbal, escrita e eletrônica, jamais a espécie humana haveria atingido o estágio evolutivo, civilizatório e tecnológico, que vivenciamos no século XXI.

Decerto não há bem mais poderoso em nossa sociedade pós-moderna do que o domínio da comunicação, especialmente nesses tempos confusos em que os desvios são flagrantes, quando o simulacro ganha o lugar da verdade sob o veloz contágio das *fakenews* no ciberespaço.

Não há dúvida de que o manuseio correto do cabedal de técnicas comunicativas é bastante útil para o trabalho dos profissionais das assessorias de imprensa e setores especializados. Somente com o conhecimento e o domínio da ciência da comunicação, as organizações podem se escudar contra as armadilhas da informação na contemporaneidade.

E são muitas elas...

Esta obra se destina a servidores e empregados públicos do Estado de Pernambuco, especialmente àqueles ligados às assessorias e a setores que lidam com a comunicação em sua rotina de trabalho.

Habilitar os trabalhadores na melhor compreensão do composto da comunicação organizacional e sua aplicabilidade nos órgãos da administração pública consiste no objetivo maior do conteúdo dessas páginas que, entre outros assuntos, explora: as origens e a evolução da comunicação; as teorias mais populares; os tipos de ferramentas usadas nas organizações públicas; os conceitos e elementos teóricos da comunicação organizacional; os modelos de comunicação empregados na administração pública; a função da comunicação na construção de diretrizes e relacionamentos no espaço público; o direito fundamental da informação; a assessoria de imprensa e as ferramentas de comunicação pública aplicadas ao cotidiano das organizações; introdução à comunicação organizacional; os canais formais e informais; as modalidades de comunicação: institucional, mercadológica, interna e administrativa; o composto da comunicação organizacional; as estratégias e táticas; a sinergia comunicativa; as ferramentas da comunicação institucional: as relações públicas, o jornalismo empresarial, a assessoria de imprensa, a publicidade/propaganda institucional, a imagem e a identidade corporativa, o marketing social, o marketing cultural e multimídia; o conceito de informação; os processos da comunicação interna; os ruídos; as campanhas da comunicação interna: de conscientização, incentivo e motivação; as publicações eletrônicas e digitais; a ouvidoria interna; os tipos de pesquisa: qualitativa e quantitativa; os elementos da comunicação administrativa; as distinções entre publicidade e propaganda; os atributos; o fluxo e controle da comunicação (taxação); o Jornalismo empresarial (*boletins informativos*); a assessoria de imprensa; a notícia; a prática ética do assessor de imprensa; o planejamento da comunicação; o *checklist* (diário, semanal e mensal); a assessoria de imprensa e Estado; a administração de crises; as relações do assessor de imprensa com o jornalista; a infraestrutura da AI (Assessoria de Imprensa); organizações de entrevistas e coletivas.

Capítulo 1

Introdução

Podemos definir a comunicação como um processo primário, porque ela forma e ordena a vida em sociedade. Trocando em miúdos, viver na coletividade significa troca, intercâmbio, ou seja, é um eterno toma lá e dá cá entre as pessoas. De modo que a comunicação se presta para sintonizar as relações humanas, funcionando como a batuta regente da sinfônica que orquestra a sociedade.

Mas que diabo é comunicação?

É dessas coisas que todo mundo acha que sabe, mas não consegue definir com precisão. Então, vamos procurar desvendar isso!

O verbo vem do latim: *communicare*, que significa participar, fazer saber, tornar comum. Isso quer dizer que se comunico alguma coisa a alguém, essa coisa se torna algo comum a ambos. Porém, quando uma notícia é publicada passa a fazer parte da comunidade. Oi! Tem algo aí. Vamos tentar exemplificar isso com a seguinte equação:

Comunicação + Comunhão = Comunidade

A similaridade entre os termos se explica porque são palavras que saíram da mesma raiz e transmitem a ideia de algo que pode ser compartilhado.

Contudo, muitas palavras-chaves de nossa língua perderam, com o tempo, a nitidez semântica, adquirindo significados bem mais amplos, variados e metafóricos.

Ganhou sentido fisiológico (troca de substância no organismo), neurológico (passagem de informação entre neurônios do cérebro), físico (vasos comunicantes), mecânico (transferência de dados entre máquinas), viário (ponte, túnel, estrada, rio, linha aérea), esotérico (telepatia), místico (espiritismo, reza).

Enfim, a palavra comunicação pode ser empregada a tudo que signifique contato, ligação, relação, união, passagem, diálogo, convívio, contágio e similares.

De certo modo, podemos concluir que a vida em sociedade seria, em última instância, constituída de elementos de comunicação, na medida em que há o constante intercâmbio simbiótico entre uma forma e outra de informação.

Mas não somente nós humanos temos essa capacidade que parece divina. Quem tem um cão, gato ou outro qualquer animalzinho de estimação em casa sabe que nos comunicamos com eles, e que eles se comunicam conosco também. Basta olhar para um cachorro e perceber isso.

A coisa se complica, dando margens a controvérsias quando o conceito se ramifica e insere, por exemplo, na relação que temos com as máquinas. Chamar o elevador é uma ação de comunicação? Será que nos comunicamos com o *smartphone* e ele conosco? Não poderíamos considerar que existe na máquina um propósito comunicativo programado de modo semelhante aos animais?

Na obra *Comunicação e computadores, o diálogo homem e o computador*, George A. Miller cria uma situação bem diferente das relações entre o ser humano e a máquina. Diz ele: “A interação homem-computador parece inaugurar uma parceria inédita de trabalho. O primeiro pensando problemas; o segundo, executando soluções a uma velocidade muito superior à capacidade humana, inclusive propondo alternativos modelos novos ante a descrição adequada do problema. Não obstante a isso, há quem o veja como uma ferramenta humana, diferente do grau, não em espécie, do lápis, da calculadora e dos futuros robôs domésticos. Decididamente, a questão da comunicação homem-máquina e da comunicação máquina-homem – em tudo análogas à comunicação homem-homem de ficar em aberto, ou seja, a critério de cada um”.

Vamos virar o jogo, partindo da premissa de que nem tudo é comunicação.

Tomemos um caso simples, como o exemplo abaixo, para refletir o quanto é complexo o fenômeno da comunicação:

Um menino está perdido na floresta. De repente, o céu fica encoberto de nuvens, e ele escuta trovões. Conclui que vai cair um toró. Então o menino corre à procura de abrigo.

Essa mudança meteorológica é uma situação comunicativa? Se for, quem seria o emissor? A natureza? Mas será que a natureza tem o propósito de passar alguma mensagem aos seres-humanos?

Continuemos...

Aí a chuva passa. O menino caminha até chegar a um vale onde avista rolos de fumaça saindo de uma chaminé. Aliviado, exclama: “estou salvo!”.

Mas, o cozinheiro preparando o almoço em sua casa pode ser considerado emissor de uma mensagem endereçada ao garoto perdido sem que, ao menos, soubesse da existência dele nas redondezas?

Suponhamos agora que o menino faça uma fogueira para sinalizar a sua presença. Isso é comunicação? Nesse caso, temos o emissor e a mensagem, assim mesmo ainda falta um elemento: o receptor.

Então, um helicóptero sobrevoa o local. Os ocupantes avistam a fumaça e concluem que se trata não de um pedido de socorro, mas de um foco de incêndio na floresta. Nesse caso, está claro que não se estabeleceu comunicação, porque produz o mesmo efeito do naufrago que joga a garrafa ao mar ou dos terráqueos que lançam satélite com mensagens endereçadas aos ETs. São tentativas de comunicação – em 1977, a Voyager 1 foi lançada para, oficialmente, estudar Júpiter e Saturno. Porém, tinha outro propósito oculto e bem curioso: o de fazer contato com alienígenas. Está em operação há quase 40 anos, sendo a primeira sonda a explorar o espaço interestelar.

Não obstante, quando se trata da ação humana, às vezes, é muito difícil interpretar o sentido da mensagem.

Se você topa com alguém com algo estampado ou escrito na camisa, possivelmente pode achar que houve a intenção propositada de transmitir uma mensagem, mas também pode ter sido obra do acaso. Ele simplesmente tirou da gaveta e saiu pelas ruas sem se dar conta do que estava usando.

É difícil ter absoluta certeza se determinada atitude humana é intencional ou não.

Mesmo porque, segundo a psicanálise, existem também as intenções inconscientes.

Só para ilustrar: se você está passeando pela calçada e, de repente, uma multidão vem correndo em sentido contrário, muito provavelmente você viraria e sairia correndo, acompanhando a multidão, sem ao menos entender o motivo.

Logo, seria mais conveniente definir tudo que acontece de comunicação, inclusive não fazer nada, ou até mesmo ficar em silêncio, porque o silêncio é uma das formas mais expressivas de comunicação humana. Pode significar concordância, indiferença, desprezo etc.

A seguir, vamos examinar alguns modelos de comunicação.

• Modelos de comunicação

O mais simples e conhecido reúne, apenas, três elementos:

EMISSOR-----MENSAGEM-----RECEPTOR

Mas há uma corrente de pensamentos teóricos que acrescentou outros elementos.

Vejam alguns:

Shannon e Weaver: representaram um marco científico no desenvolvimento da teoria da comunicação. Baseado na teoria matemática da informação, esse modelo mostrou-se aplicado aos mais diversos contextos: biológico, psicológico, social e linguístico;

Johnson: dá ênfase à relação entre a linguagem e a realidade. Algo como as palavras representam fatos e desencadeiam uma série de respostas;

Lasswell: propõe um paradigma destinado a orientar o exame científico dos variados aspectos da comunicação de massa. O estudo de cada uma dessas questões ficou conhecido como os sete quês;

Schramm: aperfeiçoou o modelo voltado para comunicação eletrônica de Shannon e Weaver. Destaca elementos atuantes no processo comunicativo, como o repertório (campo de experiência) e o *feedback*. É tido como um dos melhores esquemas sobre a comunicação humana.

• Gêneros de comunicação

Existem diversos: homem-homem/homem-animal/animal-homem/homem-máquina/máquina-homem/máquina-máquina/homem-Et/Et-homem. E por aí vai...

Todavia, o que nos interessa é a primeira: a comunicação humana.

• Tipos de comunicação humana

Existem muitos formatos para classificar a comunicação humana. Vamos nos ater a quatro que são suficientes para o nosso propósito.

Primeira classificação

1. A comunicação espontânea (do dia a dia, entre pessoas)
2. A comunicação persuasiva (propaganda, publicidade)
3. A comunicação artístico-cultural (vender uma ideia)

Segunda classificação

1. A comunicação visual (sinalização, pinturas, etc.)
2. A comunicação sonora (fala, música)
3. A comunicação tátil (braile, aperto de mãos, tapinha nas costas)
4. A comunicação olfativa (odores – as mais usadas pelos animais)
5. A comunicação gustativa (sabores – bombons no dia dos namorados)

Terceira classificação

1. Intrapessoal (quando nos comunicamos conosco mesmo)
2. Interpessoal (quando a pessoa se comunica com outra)

3. Intragrupal (quando a mensagem circula dentro de um grupo)
4. Intergrupar (quando a mensagem circula entre grupos)
5. A comunicação de massa (quando as mensagens são dirigidas para o grande público – rádio, TV, jornal, revista)

Quarta classificação

1. Direta (emissor e receptor estão na presença um do outro)
2. Indireta (o emissor está distante do receptor e precisa de um meio artificial para se comunicar - e-mail, telefone, zap)

Um pouco da história da comunicação humana...

Comunicação corporal

Os ancestrais do homem se comunicavam como os outros animais, por meio das expressões faciais, gestos, posturas e vocalizações.

Ao longo de milhões de anos de evolução biológica, os primatas desenvolveram um arsenal de recursos comunicativos não verbais: sorrisos de simpatia, risos de alegria, gargalhadas de galhofa, palidez e rubor, caretas de medo ou dor, olhares de ternura, de raiva, resmungos, rosnados, gritos de chamamento ou de fuga, gestos de carinho ou ameaça.

Podemos chamar de comunicação corporal ou expressiva a esse conjunto de meios que observamos também no mundo animal. Mas é por meio da dança e da mímica que se acham as expressões corporais máximas do ser humano.

Comunicação oral

Se nós tivéssemos parado no estágio da comunicação corporal, talvez estivéssemos mais ou menos equiparados aos animais.

O primeiro grande salto na história da comunicação humana veio a se tornar, também, a principal diferença entre o homem e o animal: a aquisição da linguagem.

Mas quando, onde e como o homem começou a falar?

Terá a linguagem surgido num único lugar e se espalhado pelo mundo ou aparecido de forma espontânea e em vários lugares?

Este é um dos grandes mistérios da nossa história evolutiva.

A hipótese mais aceita é que as primeiras palavras tenham surgido da expressão vocal

de emoções (interjeições) e da imitação de sons naturais (onomatopeias), até que decorresse tempo suficiente para ganharem sentido e se tornarem convencionais.

O aparelho vocal do ser humano é excepcional. Há muitas teorias as quais afirmam que o homem começou a desenvolver a linguagem entre 500 mil anos e 100 mil anos atrás. A partir daí, o homem passou a combinar sons elementares para dar nomes às coisas.

Mas a cultura baseada simplesmente na comunicação oral ficaria bastante simplória e limitada apenas ao alcance da voz humana e à capacidade da nossa memória. Era preciso desenhar os sons.

Comunicação manuscrita

O segundo grande salto na história aconteceu quando o homem descobriu sua capacidade de registrar o que falava – pois escrita é desenho, só que simbólico e não figurativo. Sua invenção representa o marco, que separa a pré-história da história das civilizações.

Os primórdios vêm das gravuras e pinturas da era paleolítica, que nossos ancestrais gravaram nas rochas e nos fundos das cavernas pelo menos há 15 mil anos.

Das artes rupestres, passaria para as primeiras formas de escrita propriamente dita.

Os hieróglifos egípcios datam de 3.500 a.C, e os elementos pictográficos representativos de objetos presentes no sistema cuneiforme dos sumérios datam de, pelos menos, 3.200 a.C.

Tal como conhecemos hoje, o alfabeto se desenvolveu muitos séculos depois. Inventado pelos egípcios, foi adotado por volta de 1.300 a.C. pelos fenícios, que o levaram para a Grécia. Todavia, na concepção do antigo Egito dos faraós, o alfabeto só possuía os símbolos das consoantes.

Coube, então, aos gregos, cerca de 900 a.C., acrescentar-lhe as letras correspondentes às vogais, desenvolvendo, assim, o primeiro exemplo histórico de escrita fonética, na qual os caracteres gráficos individuais perdiam todo o valor semântico e, apenas, representavam sons isolados (fonemas).

Com a *Ilíada* e a *Odisseia* (poemas da tradição oral grega, cuja passagem para a forma escrita talvez tenha sido obra coletiva, mas que se atribui autoria a um tal de Homero), deu-se início à cultura manuscrita, que dominaria o mundo nos dois mil anos seguintes.

Comunicação impressa

A era da comunicação impressa propriamente dita começou no século XVI, quando o alemão Johan Gutenberg usou tipos móveis de chumbo e imprimiu a Bíblia.

Foi com a revolução da tipografia que a humanidade deixou a adolescência de lado,

juntamente com a lenta e laboriosa escrita à mão sobre base de papiro, pergaminho, tecido, pedra ou madeira, para ingressar na ágil e econômica impressão mecânica, impulsionando, sobremaneira, o progresso científico e cultural.

Comunicação eletrônica

O último estágio da comunicação humana, que vivenciamos nos dias de hoje, começou no início do século XX com a invenção do rádio, seguindo-se a televisão e, por fim, a internet. Nesses tempos em que a informação rompeu a barreira do tempo e do espaço, é intrigante imaginar como as pessoas podiam se comunicar a longa distância sem essas invenções.

A carta de Pero Vaz de Caminha, por exemplo, demorou três meses para chegar às mãos do rei de Portugal.

Dá para imaginar?

Há muitas outras teorias da comunicação afora as que vimos anteriormente. Vamos nos concentrar apenas em dois estudos peculiares com conceituações bem interessantes.

Para Bateman e Snell, “comunicação é a transmissão de informação e significado de uma parte para outra através da utilização de símbolos partilhados”.

Por sua vez, Lasswell decantou o processo comunicativo em três funções básicas:

- A vigilância do meio revelando tudo o que poderia ameaçar ou afetar o sistema de valores de uma comunidade ou das partes que a compõe;
- O estabelecimento de relações entre os componentes da sociedade para produzir uma resposta ao meio;
- A transmissão da herança social.

O processo de comunicação

O processo de comunicação ocorre quando o emissor emite uma mensagem ao receptor. Mas há outras condicionantes que precisam ser observadas, como:

• Fonte

O ser humano e outros animais. Pode ser também um processo, equipamento ou máquina que **fornece** as mensagens. Por exemplo, uma chamada de celular;

- **Transmissor**

É o processo ou equipamento, que codifica a mensagem e a transmite ao canal. Nesse caso, são os impulsos eletrônicos que levam a voz de um lado para o outro da linha;

- **Canal**

É o equipamento ou o espaço intermediário entre transmissor e receptor;

- **Receptor**

O ser humano e outros animais. Pode ser também um processo, equipamento ou máquina que **recebe** as mensagens. Por exemplo, alguém que atende uma chamada pelo celular;

- **Destino**

O ser humano e outros animais. Pode ser também um processo, equipamento ou máquina a que se **destina** uma dada mensagem. Por exemplo, alguém atende uma chamada pelo celular, mas que não era destinada para aquele receptor, ou seja, houve a recepção, pois o receptor atendeu a chamada, mas houve erro quanto à destinação;

- **Ruído**

São as perturbações indesejáveis que alteram, de maneira imprevisível, a mensagem. O ruído é algo que atrapalha a mensagem e compromete a informação; é o maior responsável pela não compreensão da informação e ocorre por várias razões. Um dos mais comuns é o canal ineficaz.

Boa parte do conflito humano é provocada pelo ruído na comunicação. Cada um de nós tem uma forma própria de pensar e interpretar as coisas, de modo que se a mensagem não for clara e não chegar límpida ao ouvido do interlocutor corre o risco de ser mal compreendida.

Aí está feito o estrago...

Capítulo 2

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

São as situações necessárias de comunicação interpessoal, direta ou indireta, no interior de uma organização.

“Em qualquer organização, a comunicação está presente em todas as atividades e influi diretamente no desempenho das equipes. Assim como recursos humanos, finanças e outras funções, ela atua em todos os setores, mesmo que os integrantes da organização não tenham consciência desse processo e não utilizem adequadamente os seus recursos.”¹

“A comunicação organizacional estrutura os relacionamentos, estabelecem seus objetivos, coordenam as partes que atuam em conjunto ou em separado, gerenciam recursos, comunicam-se interna e externamente com outras organizações com as quais estão envolvidas”.²

“Frank Conrado observa que uma organização se comunica de forma perfeita, quando os empregados se comunicam, de maneira contínua e informal, com os escalões superiores, inferiores e de mesmo nível da organização e quando os empregados e gerentes contam a mesma história da empresa para os clientes, acionistas, governo, comunidades e outros públicos”.³

“A coordenação das atividades de comunicação organizacional é um meio de visualizar esse processo aberto de troca de informações e uma forma eficiente de fazer a comunicação fluir”.⁴

“Richard Dimbley e Grame Burton enfatizam, em suas obras, os conflitos e os canais informais da comunicação. No primeiro caso, uma comunicação eficiente considera as diferenças entre grupos e indivíduos. As pessoas querem questionar e ver a origem de seus conflitos, que podem ocorrer com o indivíduo, entre os indivíduos e os grupos e como resultado de tensões na organização. Já no segundo caso, ao longo ou fora das estruturas formais e dos centros de informações, as pessoas desenvolvem seus próprios canais de comunicação, como os boatos e rumores, que fazem parte do processo”.⁵

¹RABAÇA, Carlos, BARBOSA, Gustavo. **Dicionário de Comunicação**, Rio de Janeiro, Editora Campos/Elsevier, 2002, p. 176.

²Idem

³Idem

⁴Idem

⁵Idem

O caminho para uma comunicação bem-sucedida é a credibilidade, destaca Frank Conrado. O novo ambiente de comunicações, combinado com as novas prioridades empresariais, fez surgir imposições para a comunicação em quatro áreas básicas: empregados, clientes, sociedade e administração.⁶

A comunicação organizacional é vista agora como “um conjunto de novos atributos, que a tipificam como insumo estratégico”. Nessa perspectiva, “caminha para assumir, por inteiro, a chamada comunicação integrada, com uma articulação estreita entre os vários departamentos/áreas e profissionais que exercem atividades de comunicação nas empresas ou entidades”.⁷

Embora o conceito de comunicação integrada não seja novo, ainda é possível observar “estruturas parciais de comunicação, com serviços fragmentados e sem uma política definida”.⁸

Trevisan (2003) argumenta que a comunicação integrada necessita de um processo de planejamento estratégico, pois requer uma visão acurada e abrangente das necessidades comunicacionais da organização para atingir o objetivo final, que é o de contribuir para a construção das imagens interna e externa da empresa. Pressupõe a sinergia e a integração entre as diversas áreas, ferramentas e necessidades de comunicação de uma organização.

Kunsch ressalta ainda que a comunicação integrada “precisa ser entendida como uma filosofia capaz de nortear e orientar toda a comunicação, que é gerada na organização, como um fator estratégico para o desenvolvimento organizacional na sociedade”, hoje globalizada.

Nessa perspectiva filosófica, a comunicação integrada – entendida como um conjunto de diferentes modalidades de comunicação – pressupõe a junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, formando, então, o mix ou composto da comunicação organizacional.

Esse composto deve formar um conjunto harmonioso, sinérgico, apesar das diferenças e das especificidades de cada setor e dos respectivos subsetores, cuja soma de todas as atividades redundará na eficácia da comunicação nas organizações, com base em ações estratégicas e táticas de comunicação.

⁶ Idem

⁷ Idem

⁸ KUNSCH, 1992, p. 87.

⁹ KUNSCH, 2003, p. 179

COMUNICAÇÃO INTEGRADA

A comunicação integrada reúne várias modalidades da comunicação que são produzidas pelas organizações, podendo ser entendida como uma junção da comunicação institucional, interna, administrativa e mercadológica.

A comunicação integrada tem como objetivo formar uma sinergia comunicativa nos diversos setores da organização. A sua importância se deve ao fato da complexidade e demanda, que exige a comunicação corporativa no mundo de hoje.

A comunicação institucional procura atingir os diversos públicos que fazem parte, de uma forma ou outra, da organização. São os chamados *stakeholders*. Ou seja, qualquer indivíduo ou grupo de indivíduos que podem afetar a organização ou ser afetados por ela.

Já a comunicação com os funcionários é promovida por meio da comunicação interna.

Por sua vez, a comunicação administrativa responde pelo conjunto de procedimentos formais de comunicação, o fluxo de informações administrativas e técnicas numa organização.

A comunicação mercadológica visa influenciar o consumidor.

Logo, a comunicação integrada é aquela, que une e regula todo o universo de público, que tem interesse, afeta e é afetada pela organização.

Kunsch ressalta que a importância da comunicação integrada nas organizações tem seu princípio no fato de “permitir que se estabeleça uma política global em função de uma coerência maior entre os diversos programas comunicacionais, de uma linguagem comum a todos os setores e de um comportamento organizacional homogêneo”.¹⁰

O autor atenta também para o fato de que a comunicação integrada evita as sobreposições de tarefas.

Sendo assim, “o processo de planejamento de comunicação integrada pressupõe as seguintes etapas: pesquisa e levantamento de dados, *briefing*, diagnóstico e proposta de uma estrutura integrada”.¹¹

Desse modo, o desafio consiste em considerar as particularidades das diversas áreas de gestão e os níveis intermediários que se relacionam com elas, a fim de manter o conjunto em permanente estado de interação.

Para isso, a linguagem necessita se concentrar num só discurso e ser dirigida com o propósito único de conseguir a integração das ações, dos atos e das atividades da organização.

Para que ocorra a comunicação integrada nas organizações, são considerados os seguintes instrumentos de comunicação institucional: as relações públicas, o jornalismo em-

¹⁰ KUNSCH, 2003, p. 180.

¹¹ KUNSCH, 1992, p. 143.

presarial, a assessoria de imprensa, a publicidade/propaganda institucional, a imagem e a identidade corporativa, o marketing social, o marketing cultural e a editoração multimídia.

Informação

A informação está sempre ligada a uma função e somente pode ser retida por um organismo se lhe for significativa. “Os homens e os grupos só absorvem a informação de que necessitam ou lhes seja inteligível”.¹²

COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

É o “conjunto de procedimentos destinados a difundir informações de interesse público sobre as políticas, práticas e objetivos de uma instituição, interna e externamente, de modo a tornar compreensíveis e aceitáveis essas proposições”.¹³

A comunicação institucional, realizada por meio direto da gestão estratégica das relações públicas da organização, é responsável pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas, fortes e positivas. Mas, para isso, devem ser ressaltados os aspectos relacionados com “a missão, a visão, os valores e a filosofia da organização, contribuindo para o desenvolvimento do subsistema institucional, compreendido pela junção desses atributos”.¹⁴

Desse modo, a comunicação institucional é uma ferramenta da comunicação responsável pela construção positiva da imagem corporativa.

A sua importância ocorre por razão da necessidade de uma comunicação efetiva diante da complexidade das relações sociais na contemporaneidade.

O seu objetivo maior é informar os segmentos de públicos interessados nas decisões e ações da instituição, abarcando tanto o público interno, constituído dos trabalhadores e colaboradores, como também o público externo, composto pelos terceirizados, acionistas e empresas coligadas (*stakeholders*).

É por meio da comunicação institucional que a organização pode apresentar a sua razão de existir, pondo em prática a missão, a visão e os valores que regem essa razão e o comportamento organizacional da instituição.

Assim, a comunicação institucional atua de dentro para dentro e de dentro para fora da instituição.

O funcionamento da comunicação institucional decorre das ferramentas de comunicação. São elas: relações públicas, jornalismo empresarial, assessoria de imprensa, publicidade e propaganda, imagem e identidade corporativa, marketing social e marketing cultural.

¹² CURVELLO, 2004.

¹³ RABAÇA, BARBOSA, 2002, p. 176.

¹⁴ KUNSCH, 2003, pp. 164-165.

A comunicação institucional é realizada pelas pessoas que compõem a instituição. Sem a incorporação dos valores institucionais da organização por parte dos colaboradores, essa comunicação perde o sentido, e sua existência se torna nula.

Os gestores estão reconhecendo que o foco das relações modernas de trabalho está voltado para os indivíduos e não somente para o negócio da empresa em si.

Reconhecem também o papel dos funcionários como “embaixadores” da instituição, uma vez que são eles que interagem com o público externo.

Todavia, o potencial dos empregados para desencadear a propaganda *boca a boca* e colaborar na construção positiva da imagem é fundamental para que eles se conscientizem de como a organização quer ser enxergada e entendida pelos clientes.

O bom clima organizacional é importantíssimo no processo de construção de uma imagem corporativa, porque é facilmente percebido pelos clientes e fornecedores que vão até a organização. De modo que o ambiente agradável de trabalho e a abertura que a alta administração oferece aos funcionários acabam se revertendo em benefício para a imagem da instituição.

Contudo, apesar do reconhecimento sobre a importância da comunicação institucional, sua prática não é formalizada de modo constante. Muitas empresas comentem o erro de só se preocuparem com a imagem e identidade, em momentos urgentes, como instrumentos de gerenciamento de crises.

COMUNICAÇÃO INTERNA

É a comunicação estabelecida entre a instituição e seu público interno.

Essa comunicação acontece de forma planejada. Os seus objetivos precisam estar bem claros e definidos para a interação entre a organização e seus funcionários e empregados. As ferramentas da comunicação institucional e da comunicação mercadológica (*endo-marketing*) são bastante usadas na comunicação interna.

Em outras palavras, a comunicação interna é a ferramenta de comunicação entre a organização e o seu público interno, pressupondo um sistema de mão dupla, estruturado, dinâmico e proativo, capaz de compartilhar, com eficiência, as informações que a organização tem interesse em divulgar. Trata-se de um relacionamento vivo, intenso e permanente entre a organização e os trabalhadores.

A primeira de suas funções estratégicas é a difusão da visão, missão e valores da organização.

Empresas sintonizadas com a modernidade sabem do valor de uma comunicação interna bem estruturada. Aquelas que não se comunicam bem com seus funcionários correm o risco de sofrer os estragos que uma rede de comunicação informal costuma provocar no ambiente organizacional.

Tem-se como resultado do relacionamento entre as pessoas, os ruídos comunicacionais, que acabam destruindo o que, à força de muito trabalho, foi construído, desagregando equipes e comprometendo a obtenção dos resultados esperados.

Esses ruídos são moléstias que contagiam e adoecem o ambiente organizacional. A comunicação interna bem montada pode evitar os males provocados pelos ruídos. E o melhor antídoto é a transparência da informação. Quando a alta administração toma a iniciativa de divulgar informações sobre as decisões tomadas, os objetivos e as mudanças de rumo da organização bem como as metas definidas não sobram espaço para boatos.

É importante que, durante a estruturação de um processo formal de comunicação, as empresas insiram a comunicação interna como componente estratégico para fortalecer e unificar a imagem. Desse modo, fica evidenciada a postura ética e aberta entre os dirigentes da organização.

A comunicação interna busca a sinergia com todas as áreas da organização. Assim, fica mais fácil explicar o objetivo da empresa ao funcionário ou empregado, levando-os a entender de que jeito cada um pode fazer a sua parte e como a parte de cada um se integra ao todo para o alcance das metas desejadas.

Não é à toa que a inovação dos modelos de gestão mais avançados vem adotando sistemas comunicacionais mais abertos, diante da necessidade do amplo intercâmbio entre todos os setores envolvidos para atingir os propósitos definidos da organização.

As relações de trabalho vêm passando por profundas mudanças também na esfera pública. Do lado do servidor, aumentou a consciência de interagir nos processos e conhecer o planejamento. Ele está procurando se qualificar por meio de programas de formação continuada e melhorar a sua qualidade de vida.

Do lado da organização, evidencia-se a necessidade de mudar rotinas para integrar melhor as equipes, identificando talentos e buscando valorizar o seu corpo operacional.

As organizações precisam assumir estratégias que produzam a informação e o conhecimento prévio de todos os envolvidos sobre um determinado assunto em pauta. Esse parece ser o caminho mais seguro para enfrentar as transformações impostas pela contemporaneidade.

As informações que circulam nas organizações só têm valor quando se transformam em conhecimento compartilhado por todos, criando um círculo virtuoso capaz de suportar um mundo pautado por intensa competição, o que exige redesenhar modelos que permitam a tomada de decisões de forma rápida e acertada.

Conceitos como transparência, valorização e visibilidade também se tornaram imperativos no mundo contemporâneo. Nesse ambiente de mudanças radicais, de valorização da cidadania buscando uma sociedade mais justa e igualitária, a comunicação interna eficiente contribui, gerando percepções positivas para a organização. Essas percepções não se restringem aos funcionários ou empregados, mas se estende a toda rede de relações internas e externas, contribuindo para a formação da reputação organizacional e o reconhecimento do público.

Quando as organizações estruturam um departamento de comunicação interna, costumam vinculá-lo diretamente à diretoria de comunicação institucional. As que acreditam na força do papel da comunicação para a obtenção de resultados costumam subordiná-la à liderança e, muitas vezes, diretamente a mais alta cúpula. Isso faz da comunicação interna um poderoso interlocutor de valor e uma área estratégica para o crescimento da organização. Não são raros os casos em que o departamento de comunicação interna costuma ter um maior peso dentro do organograma, sendo elevado à categoria de vice-presidência ou diretoria por causa da importância que exerce.

Mas, ainda, são muitos os exemplos de empresas cujo departamento de comunicação interna está vinculado ao setor de Recursos Humanos. Esse modelo geralmente está associado a um ponto de partida intuitivo, em que um diretor ou funcionário do RH vislumbra uma oportunidade de comunicar aos funcionários as diretrizes da empresa quanto à política de benefícios, desenvolvimento de competências e treinamento, segurança no trabalho, saúde, qualidade de vida, etc.

Observe, porém, o exemplo de uma empresa que tinha o setor de comunicação interna atrelado ao RH. Certa vez, circulou um comunicado entre os funcionários sobre a imperiosa necessidade de reduzir custos. As medidas incluíam a suspensão de reajustes salariais e cortes de benefícios. Ao mesmo tempo, a empresa divulga, na imprensa, um comunicado em que anuncia resultados positivos com lucro recorde. Essas mensagens conflitantes provocaram um impacto desastroso na equipe de colaboradores e afetaram drasticamente a credibilidade da empresa junto com eles.

O exemplo serve para ilustrar a importância em qualquer empresa de alinhar sua comunicação tanto para o público interno quanto para o externo. Contudo, esse alinhamento deve ser coerente entre o discurso e a ação.

Nesse caso específico, seria preciso explicar ao público interno que, apesar do lucro, a empresa passou dificuldades ou enfrentou desafios, como o pagamento de dívidas ou o investimento de uma nova planta industrial. Isso exige o sacrifício de todos para, num futuro breve, o resultado dessas medidas pudesse ser compartilhado com todos os colaboradores.

Paralelamente, seria preciso dizer ao público externo que as contenções de custo têm uma razão maior, que não se resume apenas no aumento do lucro, mas que ajustes necessários foram feitos por conta do orçamento apertado.

Pesquisas mostram que há uma tendência no mercado em pôr comunicadores experientes na coordenação da comunicação interna e outros profissionais no apoio operacional. Até mesmo porque a comunicação interna necessita do forte envolvimento de uma rede de colaboradores comprometidos com o fluxo de informações de interesse dos públicos da casa.

Não há sombra de dúvida que a comunicação interna eficiente produz uma reputação organizacional sólida, ao mesmo tempo em que repele os ruídos comunicacionais.

Para estabelecer um processo de comunicação interna, deve-se elaborar um planejamento com as seguintes regras e programas:

1. Transparência é fundamental para a credibilidade

Ponto crucial para a conquista da credibilidade. A transparência é um dos atributos básicos para a prática da comunicação interna eficiente e eficaz. É o ponto de largada para estabelecer vínculos de confiança e aceitação do público interno para com a organização.

2. Os colaboradores devem receber a notícia de primeira mão

É de fundamental importância que os funcionários sejam os primeiros a saber as notícias da organização. Isso os fará se sentir prestigiados no processo e que contribuem para a formação da boa imagem organizacional. Portanto, antes de fazer a comunicação para o público de fora, comece com a “prata da casa”. Afinal, são eles os mais interessados. E muitas vezes os protagonistas dos acontecimentos.

3. Campanhas de conscientização, incentivo e motivação

Existe uma diferença entre as campanhas de incentivo e as motivadoras. As de incentivo procuram fazer com que os funcionários cheguem a uma determinada meta por meio de algum tipo de premiação. Toda campanha de incentivo envolve um prêmio. Já as de motivação estão relacionadas com os motivos pelos quais os colaboradores realizam uma dada tarefa.

4. Programas de conteúdo social, cultural ou esportivo

Esses programas têm o objetivo de promover a integração dos funcionários. Muitas vezes contam com a participação de familiares, em especial nos programas de voluntariado, que são tão valorizados na sociedade nos dias de hoje.

Há um leque amplo de utilização, como valorização de atividades esportivas, peças de teatro, etc. Também podem ser acionados programas de conscientização, abordando questões de saúde, como DST, campanhas preventivas e de segurança no trabalho, por exemplo.

5. Publicações eletrônicas e digitais

As publicações eletrônicas têm um trunfo enorme: podem ser acessadas facilmente em qualquer lugar, a qualquer hora e atualizadas em tempo real.

Os boletins eletrônicos ou a intranet conseguem manter o público interno informado e, ainda, podem oferecer canais de sugestões no *youtube* e outras em plataformas digitais.

No universo online, os meios de comunicação que vêm crescendo exponencialmente são os blogs corporativos e os grupos de *whatsapp*.

6. Ouvidoria Interna

É o setor nas empresas responsável pela comunicação direta com os colaboradores, permitindo a emissão de opiniões, reclamações, denúncias e sugestões, inclusive com a garantia de anonimato.

A ouvidoria externa cumpre o mesmo papel, mas com o público externo.

7. Pesquisa

A comunicação interna pode ter sua eficiência, eficácia e efetividade mensuradas por meio de pesquisa. A elaboração de uma pesquisa deve objetivar questões pertinentes, como o estabelecimento de objetivos, os recursos disponíveis e a metodologia a ser empregada.

Há dois tipos de pesquisa:

Qualitativa – voltada para a obtenção de percepções e aspectos mais subjetivos. Pode estar focada em grupos de discussão (focus group), entrevistas em profundidade ou por contatos monitorados;

Quantitativa – levantamento de informações com base estatística. É feita por meio da aplicação de questionários, entrevistas telefônicas e preenchimento de formulários.

COMUNICAÇÃO MERCADOLÓGICA

Essa comunicação faz uso das técnicas de marketing para realizar as ações e gerenciar os negócios que direcionam a empresa no mercado.

Para isso, emprega ações publicitárias, promocionais e outras ferramentas de comunicação para atingir, influenciar e sensibilizar a audiência.

Enquanto a comunicação institucional objetiva preservar e consolidar a imagem da organização com a construção de sua identidade por meio de estratégias, a comunicação mercadológica se utiliza da missão, visão e valores para destacar as qualidades e conquistar a simpatia, a credibilidade e a confiança dos públicos de interesse da organização.

COMUNICAÇÃO ADMINISTRATIVA

É “o conjunto de procedimentos formais de comunicação utilizados (no fluxo de informações administrativas, técnicas, comerciais, etc.) em uma organização”.¹⁵

“A comunicação administrativa abrange todos os conteúdos do cotidiano da administração da empresa, buscando atender às áreas centrais de planejamento e às estruturas técnico-normativas”. (TORQUATO, 2002)

A finalidade da comunicação administrativa é orientar, atualizar, ordenar e reordenar o fluxo das atividades funcionais da empresa.

Sabemos que a alta administração da organização tem a função de planejar, coordenar, dirigir e controlar o fluxo de informações que permitirão à organização sobreviver, progredir, gerar produtividade a baixo custo e maior resultado por meio da aplicação de um conjunto de métodos e técnicas. Todavia, nada disso será possível sem uma comunicação eficaz.

É aí que se insere a comunicação administrativa, “aquela que se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas; é a que permite viabilizar todo o sistema organizacional, por meio de uma confluência de fluxos e redes”.¹⁶

As organizações passaram a ter critérios mais rigorosos nos processos de recrutamento e seleção de profissionais. Isso porque elas perceberam, ainda tardiamente, que as pessoas representam o maior capital do negócio e são os seus trabalhadores que vão fornecer uma percepção diferenciada da organização perante seus diversos públicos.

Daí surgiu uma gama de cursos e treinamento de formação, capacitação e treinamento, visando ao bem-estar dos trabalhadores e a um melhor ambiente de trabalho (clima organizacional).

¹⁵ RABAÇA, Carlos, BARBOSA, Gustavo. **Dicionário de Comunicação**, Rio de Janeiro, Editora Campos/Elsevier, 2002, p. 172.

¹⁶ KUNSCH, 2003, p. 152.

A experiência comprova que funcionários motivados são mais capacitados para empreender esforços, até mesmo extraordinários, no alcance de metas.

Mas, a motivação depende de uma série de requisitos organizacionais, cujo vetor principal é a comunicação.

Desse modo, as empresas promovem o treinamento da equipe e procuram estabelecer uma política de comunicação interna e administrativa, alinhada aos propósitos organizacionais.

“A comunicação administrativa é composta de cinco elementos: “um comunicador (locutor, remetente, editor), que transmite (diz, expede, edita) mensagens (ordens, relatórios, sugestões) a um destinatário (público, respondente, audiência), a fim de influenciar o comportamento deste, conforme comprovará sua resposta (réplica, reação)”¹⁷¹⁷

Essa comunicação está relacionada com os fluxos, os níveis e as redes formal e informal de comunicação, que permitem o funcionamento do sistema organizacional.

Por rede formal de comunicação, entende-se todo o aparato comunicacional oficial da organização, que é legitimado por esta. É o posicionamento da organização sobre um determinado assunto, notícia, esclarecimento ou qualquer informação oficial, ou seja, é a voz da organização.

Por outro lado, a rede informal de comunicação está associada às informações e aos conteúdos que circulam no interior da organização ou em outra rede de comunicação não oficial, que existe na organização (geralmente denominada de rádio peão ou rádio corredor). É contagiosa. Irradia com grande velocidade, tendo alta aceitação entre os colaboradores.

No que diz respeito aos boatos, querer “acabar o mal pela raiz” a todo custo é a pior atitude que um gestor pode tomar em se tratando da rede informal de comunicação. O bom senso tem mostrado que é melhor ouvir as informações que circulam nessa rede paralela e replicar, nos canais formais, a posição da organização sobre o assunto em pauta.

Se algo divulgado na rádio peão se espalha rapidamente, conclui-se que é de interesse dos colaboradores. Por isso, deve ser corrigido o mais rápido possível pelo canal oficial, a fim de que a notícia falsa (*fake news*) não venha a comprometer a motivação e produtividade dos trabalhadores por conta de alguma informação equivocada, descontextualizada ou desconectada com a verdade dos fatos.

Vale lembrar que a comunicação administrativa não se confunde com a comunicação interna nem pode ser substituída por ela.

¹⁷ KUNSCH, 2003, p. 153.

A comunicação interna se constitui “um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica”.¹⁸

Portanto, a comunicação interna ocorre paralelamente à circulação normal da comunicação administrativa, que perpassa todos os setores de organização, permitindo seu pleno funcionamento.

¹⁸ KUNSCH, 2003, p. 154.

Capítulo 3

FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO

Relações públicas, jornalismo empresarial, assessoria de imprensa, publicidade e propaganda, imagem e identidade corporativa, *marketing* social e *marketing* cultural constituem o cabedal de ferramentas da comunicação organizacional.

É bom lembrar que a comunicação institucional somente existe, porque existem as pessoas que formam a instituição, de modo que, sem a incorporação dos valores da organização por parte dos trabalhadores, a sua razão de ser perde completamente o sentido.

Relações públicas

Trata-se da atividade e do esforço deliberado, planejado e contínuo para estabelecer e manter a compreensão mútua entre uma instituição pública ou privada e o grupo de pessoas diretamente ligadas a elas.

A profissão de relações públicas poderá ser exercida como atividade liberal, assalariada ou de magistério, nas entidades de direito público ou privado, tendo por fim o estudo e a aplicação de técnicas de política social destinadas à intercomunicação de indivíduos, das instituições ou da coletividade.

Consideram-se atividades específicas de relações públicas aquelas que dizem respeito às seguintes tarefas:

1. orientar dirigentes de instituições públicas ou privadas na formulação de políticas de relações públicas;
2. promover maior integração da empresa com a sociedade;
3. informar e esclarecer os objetivos elevados de uma instituição;
4. encontrar solução de problemas institucionais que influam na reputação da organização perante a opinião pública;
5. executar campanhas de opinião pública.

O profissional de relações públicas também exerce função administrativa, “na medida em que transmite e interpreta as informações da organização para seus diferentes públicos, bem como retorna com informações quanto ao interesse público para que a administração

possa ajustar-se a ele, como um todo, e surja daí um sólido programa de ação que conte com a inteira compreensão, aquiescência e apoio público”.¹⁹

Apesar de não haver convergências entre diversos autores sobre as suas várias frentes de atuação, relações públicas são definidas como a atividade planejada e contínua, que busca estabelecer e manter a compreensão mútua entre a instituição e os diversos públicos com que ela se relaciona direta ou indiretamente, conforme a Associação Brasileira de Relações Públicas.²⁰

Em suma, o profissional de relações públicas busca a transparência e o entendimento da organização com os diversos segmentos da sociedade, podendo ser considerado o agente facilitador dos interesses. Sua função é defender, proteger e reconstruir a reputação da empresa ou de sua marca.

Com base nesses dados, percebemos que a prevenção e o gerenciamento de crises devem ser sempre voltados às necessidades e vontades dos públicos.

Publicidade e propaganda

Trata-se do conjunto de técnicas e atividades de informação e de persuasão destinadas a influenciar as opiniões, os sentimentos e as atitudes do público em um determinado sentido.

É uma ação planejada e racional, divulgada pelos meios de comunicação, destacando os atributos, as vantagens e a qualidade superior de um determinado produto ou serviço, de uma marca, ideia, doutrina ou instituição.

As palavras propaganda e publicidade são geralmente usadas com o mesmo sentido. Essa tendência parece ser definitiva, independente das tentativas de definição que podemos encontrar em dicionários e livros acadêmicos.

Em certos aspectos, porém, “é possível perceber algumas distinções no uso das duas palavras: em geral, não se fala em publicidade com relação à comunicação persuasiva de ideias. Nesse aspecto, propaganda é mais abrangente. Já a publicidade mostra-se mais adequada no sentido de divulgação, tornar público, informar, sem que isso implique necessariamente persuasão”.²¹

Imagem e identidade corporativa

A imagem corporativa é como a organização é vista pelos seus diversos públicos (*stakeholder*). É a imagem da empresa refletida no espelho do grupo social, a qual afeta e é afetada pela empresa.

¹⁹ (RABAÇA, Carlos, BARBOSA, Gustavo. **Dicionário de Comunicação**, Rio de Janeiro, Editora Campos/Elsevier, 2002, p. 634)

²⁰ A Importância da Atividade de Relações Públicas no Gerenciamento de Crise – Estudo de Caso da Tam Voo 402, Aline da Silva Gil, Relações Públicas Universidade Luterana do Brasil – ULBRA.

²¹ RABAÇA, Carlos, BARBOSA, Gustavo. **Dicionário de Comunicação**, Rio de Janeiro, Editora Campos/Elsevier, 2002, p. 598.

Nesse caso particularmente, a tarefa da comunicação é melhorar essa imagem perante os que a aceitam e, mais importante ainda, perante aqueles que a rejeitam.

Uma mesma organização pode ter múltiplas imagens fragmentadas de acordo com o entendimento dos seus públicos, por exemplo: uma empreiteira que pretenda construir uma hidroelétrica numa área de mata virgem, seguramente terá uma imagem ruim junto com um grupo de ecologistas, enquanto pode ter uma imagem positiva pelo emprego que vai gerar nos arredores.

A identidade corporativa é o conjunto de atributos, que singulariza uma empresa, dando um quê especial a ela, o que a torna única.

Esses atributos classificam-se como essenciais e acidentais. Os atributos essenciais, como o nome já diz, são os que definem a essência da empresa; os acidentais, por sua vez, contribuem para a descrição da empresa, mas não definem a sua essência.

Para simplificar, podemos ter em mente o seguinte conceito: A identidade representa o que a empresa realmente é, e a imagem identifica como ela é percebida pelos diversos públicos. Isso significa que, na imagem, existe um conjunto de significados que está associado a uma organização ou que alguém associa a uma organização.

O processo de formação da imagem é algo bastante complexo porque, de certa forma, representa a impressão que cada indivíduo tem da empresa ou marca. A construção da imagem depende da experiência de cada indivíduo com a empresa ou marca, a partir da assimilação de atributos que dão significado a ele.

Esses atributos são provenientes de três fontes de informação: os meios de comunicação de massa, as relações interpessoais e a experiência pessoal.

A imagem corporativa é como se fosse uma colcha de retalhos do imaginário coletivo construído na mente das pessoas.

É imprescindível que a organização harmonize sua identidade com a imagem corporativa. Caso contrário, sua reputação pode ficar prejudicada tal qual uma instituição financeira que promove uma campanha publicitária milionária, afirmando que o cliente é especial, quando, na verdade, lhe presta um péssimo atendimento e o faz esperar por um bom tempo nas filas.

Soma-se a isso o fato de vivermos num mundo onde as mudanças têm acompanhado a dinâmica da sociedade, que passou a se espelhar nos valores de agilidade dos serviços, profissionalismo das estruturas e equipes, fluidez nas comunicações, denúncia e permanente prestação de contas à sociedade.²²

²² Fonte: portal da educação.com.br

Atributos

Todos os produtos e serviços têm atributos específicos que identificam a marca. É alguma qualidade que se traduz em benefício para o consumidor, podendo ser um apelo, algo mais, um plus ou uma excepcional proposição de compra.

Marketing social

São ações que abrangem igualmente organizações assistenciais e filantrópicas, além de iniciativas empresariais voltadas para as carências sociais, tal como Criança Esperança, promovida pela Rede Globo.

Observam-se, também, ações de marketing social presentes na teledramaturgia brasileira.

Marketing cultural

Designa o apoio das empresas às atividades culturais. É uma ferramenta utilizada pelas entidades produtoras e divulgadores a fim de viabilizar projetos culturais.

Jornalismo empresarial (*house organ*)

Veículo impresso ou eletrônico, periódico, de comunicação institucional, dirigido ao público interno e, menos comumente, a determinado segmento do público externo.

São também bastante usadas as expressões jornal de empresa e revista da empresa. Todavia, o conceito de *house organ* abrange ambas as formas. Tem circulação geralmente quinzenal, mensal ou bimestral, sendo custeado pela própria empresa. Matérias, reportagens e entrevistas de interesse humano ou administrativo conferem a esse tipo de jornalismo um estilo peculiar, que se aproxima do gênero interpretativo.

Cabe ressaltar que a diversificação da assessoria de imprensa pôs em desuso o termo “jornalismo empresarial”. Isso aconteceu porque esse termo é restritivo e elimina do seu bojo toda a organização que não seja empresas: sindicatos, entidades de classe, agremiações, etc, contradizendo a realidade atual do mercado.

As suas principais funções são as seguintes:

- 1. Informação** - divulgação das atividades da instituição e de outros assuntos de interesse interno;
- 2. Integração** - incentivo ao espírito de grupo e a sintonia com os objetivos da instituição;
- 3. Educação** - atualização, aprimoramento de RH, prevenção de acidentes, etc.;
- 4. Motivação** - valorização dos funcionários e estímulo a uma maior eficiência e produtividade.

Assessor de Imprensa

Segundo a Federação Nacional dos Jornalistas Profissionais, a função do assessor de imprensa é “facilitar a relação entre seu cliente – empresa, pessoa física, entidades e instituições – e os formadores de opinião”.

Cabe a esse profissional, orientar o assessorado quanto ao que pode ou não interessar aos veículos de comunicação e, portanto, vir a ser notícia.

Notícia

Podemos alinhar muitas definições de notícia, “na maioria, ingênuas, algumas genéricas, nenhuma capaz de determinar, de maneira única, o seu objeto”.²³

Vamos ver algumas:

“Relato do fato ou acontecimentos atuais, de interesse e importância para a comunidade, capaz de ser compreendido pelo público”. (Rabaça, Barbosa)

“É a matéria-prima que se constrói o jornal”. Celso Kelly.

“É algo que interessa a uma grande parte da comunidade e nunca tenha sido levado à sua atenção”. Charles Dana.

Os editores da revista *Colliers Weekly* definem notícia como “tudo o que o público necessita saber; tudo aquilo que o público deseja falar; quanto mais comentário suscite, maior é o seu valor; é a informação exata, oportuna dos acontecimentos, descobrimentos, opiniões e assuntos de todas as categorias que interessam aos leitores (...). A notícia se funda, pois, no público e deve-se avaliar seu interesse, apreciando nela o que interessa ao público. A essência, pois, da notícia é determinada pelo interesse público”.

Enfim, há uma grande quantidade de livros e estudos com vários conceitos, mas nada tão exato, engraçado, mas extremamente original como a lapidada por um sujeito chamado Amus Cummings.

Eis a definição hilária cunhada:

“Se um cachorro morde um homem, não é notícia; mas, se um homem morde um cachorro, aí, então, a notícia é sensacional”.

Finalmente para um fato ser considerado notícia, deve reunir alguns atributos essenciais, como atualidade, veracidade, oportunidade, interesse humano, raridade, curiosidade, importância, proximidade e, por fim, a consequência do fato para os leitores.

²³TARSKY, Alfred. “La construction d’une sémantique scientifique”. In: *Logique sémantique, metamathématique*, Paris, Armand Colin, 1974, vol. II, p. 133.

Capítulo 4

A conduta ética do assessor de imprensa

Assunto bastante controverso e que requer muita atenção. Ética é um tema muito importante nas redações e assessorias de imprensa. Todo jornalista deve ser um guardião da ética, porque ele tem o poder de influenciar muitas pessoas com as suas palavras. A ética é o conjunto de normas, que devem reger a conduta de todos os jornalistas no desempenho da profissão.

O professor Eugênio Castelli fez a seguinte observação sobre o delicado tema: *“O dever de informar se apoia na liberdade e pressupõe um ato de responsabilidade com a verdade”*.

O jornalista de assessoria de imprensa (AI) deve pautar-se pelo Código de Ética da categoria, em vigor desde 2007.

Tendo em vista o grande conjunto de normas nele contido, algumas merecem atenção especial.

O Artigo 2º define o direito público à informação, considerando-o como obrigação social do jornalista, ao mesmo tempo, condena a censura e a autocensura;

O Código estipula também o compromisso com a verdade;

O Artigo 6º observa que é dever do jornalista divulgar todos os fatos de interesse do público, lutar pela liberdade de pensamento e de expressão e defender o livre exercício da profissão, opondo-se ao arbítrio, ao autoritarismo e à opressão;

Os jornalistas de assessorias de imprensa precisam defender, fortemente, perante seus assessorados, a ideia de que não se devem impor barreiras à divulgação de fatos cujo conteúdo é de interesse do público.

Quanto maior for o esforço do profissional para que o assessorado tenha uma relação permanente e transparente com os veículos de comunicação, melhores serão suas condições para lidar com situações conflituosas. Por outro lado, evidentemente se deve ter muito cuidado com algumas questões específicas no tocante à responsabilidade do assessor quanto ao que se pretende divulgar, porque defender a livre circulação de informações não significa divulgar qualquer informação.

Analisemos o dilema abaixo:

O Dr. Flávio dirige um laboratório público de pesquisa médica. O estudo sobre uma vacina que pode curar o câncer vem mostrando estupendo progresso. Contudo, apesar dos bons resultados apresentados, não há nada conclusivo ainda.

Um auxiliar do laboratório tem um amigo que trabalha como repórter num jornal. O auxiliar revela o progresso da vacina ao repórter numa conversa na mesa de um botequim.

Não há nenhuma dúvida de que o fato é de enorme interesse do público. Por outro lado, a sua divulgação precoce pode causar grande expectativa nos portadores de câncer e seus familiares.

Manchetes são construídas em poucas linhas. Se esse fato viesse a ser noticiado com um viés sensacionalista, rapidamente um enxame de repórteres faria plantão junto com uma multidão em frente ao laboratório.

No dia seguinte, o repórter vai até lá atrás de informações. Se você estivesse no lugar de Dr. Flávio, o que faria?

Nesse caso específico, a melhor atitude seria ser prudente. Afirmar que ainda não existe nada conclusivo e pactuar com o repórter que, no caso de surgir qualquer novidade, ele seria o primeiro a ficar sabendo. Ou seja, o furo da notícia continuaria sendo do repórter, contanto que ele se mantivesse quieto até a conclusão dos estudos.

Desse modo, o compromisso com a verdade seria mantido e evitaria que a divulgação de uma notícia de maneira distorcida fizesse com que milhares de doentes estivessem à porta da organização no outro dia.

Outro assunto merecedor de destaque diz respeito à jornada dupla de trabalho do repórter.

O Artigo 7º do Código de Ética, em seu item VI, aborda a situação do profissional em dupla função. Ou seja, quando o profissional é ao mesmo tempo funcionário de um veículo de comunicação e assessor de uma instituição. Podem incorrer graves falhas éticas nessa prática, como o favorecimento de informações ao veículo de comunicação onde trabalha.

Por fim, é preciso estar atento ao item VII do Artigo 6º, o qual estabelece que o jornalista tem o compromisso de combater e denunciar todas as formas de corrupção.

Vamos analisar mais um caso:

Digamos que você estivesse trabalhando na AI de um hospital público que vem sendo alvo de negligência médica. Um famoso repórter pede sua ajuda para fazer uma cirurgia pelo SUS o mais rápido possível, ainda que o caso dele não seja de urgência. De forma velada, ele sugere uma grande matéria elogiando os serviços do hospital.

O que você faria?

Não é absolutamente por essa via que o profissional de AI deve construir seu relacionamento com qualquer colega de imprensa, seja ele amigo ou não. A construção desse entendimento deve ser conduzida por meio da sua atuação cotidiana como um facilitador de informações para os veículos de forma transparente e responsável.

Há de ter sempre em mente que a conduta ética do jornalista de AI contribui para a construção de uma sociedade mais justa, igualitária e solidária.

Planejamento

As atividades da assessoria de imprensa não podem ser conduzidas na base do improviso. Devem ser realizadas de modo organizado e sob a constante avaliação dos resultados obtidos. O planejamento assume, então, grande importância nesse processo.

“Planejamento é o ato de relacionar e avaliar informações e atividades – de maneira ordenada e com lógico encadeamento entre elas – a serem executadas num prazo definido, visando à consecução dos objetivos predeterminados”.²⁴

De forma simplificada, podemos dizer que o planejamento visa atingir metas, enquanto os planos de comunicação definem como serão conduzidos os trabalhos. Enquanto as estratégias representam as táticas eventualmente aplicadas para atingir as metas.

Há várias regras para construir o planejamento. Na década de 70 do século passado, surgiu o modelo de Raimar Richers, apoiado em quatro funções basilares e que se mantém até os dias atuais. São as funções conhecidas como os 4 As: análise, adaptação, ativação e avaliação.

Vamos ver uma a uma:

Análise - etapa em que o assessor de imprensa conhece a instituição, seus públicos e o contexto em que se insere. Nesse momento, deve identificar os problemas de comunicação.

Adaptação - são os ajustes. Nessa fase, é necessária a definição das políticas de informação, ou seja, os planos.

Ativação - os planos são colocados em prática.

Avaliação - a verificação dos resultados. As conclusões obtidas vão servir para iniciar um novo ciclo.

²⁴ RABAÇA, Carlos, BARBOSA, Gustavo. **Dicionário de Comunicação**, Rio de Janeiro, Editora Campos/Elsevier, 2002, p. 570.

O checklist

É uma ferramenta de controle do processo informativo da instituição. Trata-se de uma relação detalhada das providências que devem ser tomadas para o acompanhamento das atividades de rotina da assessoria de imprensa.

O checklist pode ser diário, semanal e mensal. Vamos ver as tarefas envolvidas em cada um deles:

Checklist diário

1. ler jornais, revistas e publicações;
2. ouvir emissoras de rádios e assistir à TV; navegar em *sites* e *blogs*;
3. verificar a agenda do dia para gerar pauta, relise, artigo, nota oficial, comunicado, entrevistas, coletivas e informações para o assessorado;
4. conferir email;
5. produzir material informativo (comunicação interna e externa);
6. receber a imprensa.

Checklist semanal

1. examinar a agenda da semana do cliente;
2. conferir as pautas e seleção dos veículos de comunicação e colunistas;
3. analisar a aderência do assessorado nas matérias pautadas pelos veículos;
4. marcar reunião com o assessorado para definição de pautas;
5. providenciar coletiva, entrevista;
6. estabelecer as prioridades da comunicação interna e externa.

Checklist mensal

1. elaborar cronograma básico do mês;
2. verificar a necessidade de atualização de contatos com a imprensa;
3. elaborar calendário de eventos;
4. verificar datas comemorativas e sugestivas de pautas;
5. atualizar os relatórios de atendimento;
6. avaliar os resultados do mês anterior.

Estrutura de um plano de comunicação

O objetivo do processo de planejamento na área de comunicação social é a organização prévia, e depois, contínua do trabalho.

Basicamente, um plano de assessoria de imprensa contempla:

1. Apresentação

O que se propõe a realizar, por exemplo: divulgação voltada para os veículos de comunicação e edição de um informativo analógico ou online;

2. Objetivos

a) Divulgar as atividades da instituição, alcançando diversos públicos (interno e externo) por meio dos veículos de comunicação;

b) Comunicar as atividades da instituição a seus públicos-alvo por meio de uma publicação dirigida;

c) Contribuir para a construção de uma imagem favorável da instituição perante a opinião pública.

2. Atividades

a) Compreende o trabalho de divulgação das atividades da instituição, visando à imprensa (jornais, revista, emissoras de rádio e TV, sites de notícias, *blogs*, etc.), abrangendo o território de influência da instituição que pode ser no bairro, na cidade, estado ou país e até no mundo inteiro;

b) Suporte redacional (relises, notas) divulgando os trabalhos da instituição;

c) Organização de entrevistas e coletivas, convocação da imprensa;

d) Envio de pautas e sugestões de matérias;

e) Edição de informativo (projeto gráfico e editorial).

Assessoria de imprensa e Estado

A assessoria de imprensa do governo deve ser considerada uma atividade de prestação de serviços de transmissão de notícias à mídia, logo à sociedade. Ambas – a primeira como veículo e a segunda como destinatária – têm direito às informações geradas nos organismos públicos.

É necessário não confundir propaganda ideológica com informação jornalística, especialmente quando os chamados centros do poder estão envolvidos.

A tentativa oportunista de obtenção de espaço com a superprodução de material informativo referente ao assessorado prejudica mais que auxilia.

É comum, em especial no Poder Legislativo, a divulgação constante de opiniões de vereadores, deputados e senadores, esquecendo-se de que à grande imprensa interessa mais a ação (o fato em si) do que as palavras (a opinião).

Um projeto de alcance social tem mais valor que declarações sobre um assunto qualquer.

Na assessoria de empresas estatais ou de economia mista, mantidas com o dinheiro do contribuinte, é de suma importância a transparência no trato com os jornalistas.

Ao lidar com o Poder Executivo é conveniente que o assessor tenha à sua disposição o máximo de dados sobre o órgão que assessora.

No gabinete do prefeito, por exemplo, dados sobre a geografia, a história, as manifestações artísticas e a realidade socioeconômica da cidade são vitais, valendo o mesmo para secretarias e ministérios.

Pelo volume de informações envolvidas e pela importância na sociedade, algumas instâncias do poder político possibilitam a estrutura de rádio e televisão. Contudo, a produção do material informativo, sonoro, audiovisual ou multimídia deve seguir normas jornalísticas e não de propaganda.

Viagens de assessorados em cargos públicos devem ser divulgadas com antecedência. É bom produzir um *press kit*, esclarecendo os motivos do deslocamento, contendo o roteiro, a biografia e fotografias do assessorado.

Embora a exigência de filiação partidária seja inadmissível, deve haver o mínimo de afinidades de princípios entre o assessor e o assessorado.

É difícil imaginar um liberal assessorando um cliente com posições radicais, por exemplo.

No caso de grandes instâncias superiores dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, os sites devem ser respaldados por uma estrutura que permita responder a questionamentos do público.

No que cabe ao Estado, o uso da internet amplia, de modo considerável, o exercício da cidadania, cabendo ao assessor de imprensa a exata noção da importância do que o ciberespaço significa.

O fluxo de comunicação pode ser controlado por meio de dois instrumentos básicos: a taxação e o relatório de atividades.

A taxação coleta e arquiva todo o material publicado sobre o assessorado ou que possa interessá-lo.

Os principais tipos são:

- a)** Imprensa eletrônica (*on-line*): a compilação de matérias e notícias publicadas em sites e blogs;
- b)** A súmula: o resumo das principais notícias de interesse do cliente, veiculadas em rádio e TV;
- c)** Sinopse: o resumo das principais notícias de interesse do cliente veiculadas em revistas e jornais;
- d)** Análise: a interpretação crítica por parte do assessor, avaliando o teor que foi dito das informações divulgadas.

O relatório de atividades é o instrumento de prestação de contas ao cliente, podendo ser mensal, quando a assessoria for contínua, ou fornecida no final dos trabalhos. Ao apresentar a clipagem das matérias, o assessor pode apresentar uma breve análise do impacto desse material.

Capítulo 5

Relações com a imprensa

As relações do assessor de imprensa com os jornalistas dos veículos de comunicação devem ser norteadas pelo respeito, cordialidade e profissionalismo.

Mário Erbolato ensina que a “cotação do trabalho do assessor na bolsa da imprensa depende muito da imagem de isenção, confiança e escrupulosidade que ele criar no ambiente, realizando um trabalho sério e sem atritos”.

Essa conduta vai não só dar mais chances de divulgação das informações fornecidas pelo cliente como também fará com que os jornalistas o considerem como uma fonte a ser consultada em outras ocasiões.

O assessor é responsável pelos contatos e pela preparação de coletivas e entrevistas, devendo preparar o assessorado para a sabatina de uma coletiva, mas em tempo algum, responder às questões dos repórteres. É o assessorado que deve ter autonomia e iniciativa para responder com desempenho as perguntas mais embaraçosas.

O trabalho do assessor é de preparar o assessorado para enfrentar as mais embaraçosas situações que possam ocorrer no cotidiano da organização.

O assessor deve instruir o cliente e muni-lo com um material para que possa consultar antes e durante a entrevista. Não só o assunto da pauta, mas outros temas que o jornalista entrevistador não tenha revelado antes. Repórter costuma ser ardiloso e muitos recorrem a todo tipo de estratégia para conseguir um furo de reportagem ou mesmo desconsertar o entrevistado.

Cabe ao assessor prevenir o assessorado contra esse tipo de coisa.

Infraestrutura da Assessoria de Imprensa

Numa organização pública, a assessoria de imprensa deve se situar próxima ao local destinado à alta direção, como também dos departamentos de relações públicas e de publicidade, caso seja uma instituição de grande porte. Isso facilita a liberdade e o trânsito ligeiro do profissional.

O assessor de imprensa de uma grande instituição ou empresa deve ter uma equipe de suporte ao seu lado, constituída de repórteres, fotógrafo, *webdesigner*, diagramador e ilustrador para a preparação de informativos eletrônicos, *house* órgão, boletins, folders e escuta de emissoras de rádio e TV.

Tudo vai depender do tamanho da organização.

O assessor deve contar também com o auxílio de um(a) secretário(a) para atividades de apoio, como recepção, atendimento do telefone, controle da agenda, produção, arquivamento de documentos e envio de e-mails.

Na sala do assessor deve ter, no mínimo, uma linha de telefone, máquina de xerox, escâner, impressora, televisor, rádio, gravador, máquina fotográfica e, claro, computadores, desktop e notebook conectados à internet para preparação e consulta de *sites*, *blogs* e envio de *emails*. Deve ter também assinaturas dos principais jornais e revistas em circulação.

Quanto ao material de escritório, deve ter laudas e envelopes padronizados, podendo ser produzidos com o uso de uma impressora a laser ou jato de tinta na própria assessoria. Isso conferem autonomia e economia, o que nunca é demais em se tratando de um órgão público.

Dicionários de português e de outros idiomas, bem como de sinônimos e antônimos, mapas, além de uma gramática de referência serão bem-vindos à estante da assessoria também.

Organização de entrevista coletiva

Entrevista coletiva é aquela na qual o assessorado recebe a imprensa em conjunto, respondendo às perguntas de repórteres de diversos veículos de comunicação. É aí quando a porca torce o rabo e o assessor deve mostrar a força do seu trabalho e a importância da convocação feita.

Esse é o tipo do evento que possibilita a divulgação de fatos e opiniões relacionados ao seu cliente de forma dinâmica e com resultados abrangentes.

Há dois tipos de entrevistas coletivas, as espontâneas e as provocadas.

As primeiras são as que ocorrem sem a intervenção direta do assessor de imprensa; as segundas são aquelas cuja convocação parte do assessor, que tem total controle sobre o assunto que será apresentado.

Vamos analisar mais um caso:

O assessorado desembarca às 11h30 no aeroporto e tem uma coletiva agendada às 14h. Mas ao desembarcar, um enxame de repórteres avança sobre ele pressionando para obter, antecipadamente, determinadas informações.

Sendo você o assessor, o que faria? Impediria o trabalho dos repórteres alegando a coletiva marcada ou deixaria o cliente à mercê deles?

Nessa situação específica, o assessor não deve impedir o trabalho dos repórteres, apesar da coletiva programada. Caso contrário, a instituição perderia a oportunidade de divulgação nos noticiários que entram no ar ao meio-dia.

Por outro lado, a instrução a ser dada ao assessorado é que ele não divulgasse todas as informações de vez, deixando algumas perguntas para que fossem respondidas durante a coletiva. Essa estratégia praticamente garantiria a presença do maior número de repórteres na coletiva.

Dessa forma, os veículos de comunicação, mesmo antecipada parte da notícia, estariam presentes para as conclusões finais.

Capítulo 6

Orientações e dicas para o assessorado

As orientações devem sempre incluir normas de procedimento moral e ético até dicas de como se portar diante de um microfone, por exemplo.

Vejam algumas delas:

1. Quando o cliente for procurado por jornalistas e não puder, por um motivo ou outro, fornecer determinada informação, mesmo assim deverá recebê-los. É preciso basear-se no princípio de que eles sempre deverão ser atendidos.

Caso contrário, a imprensa pode achar que é má vontade ou sonegação de informação. Se for alguma excepcionalidade, quando o agente público assessorado for o responsável direto, o assessor deve ganhar o maior tempo possível a fim de preparar o cliente para a coletiva;

2. A imprensa deve ser atendida com cordialidade, mesmo que o assunto seja dos mais ásperos. Sabendo previamente que a entrevista tratará de um assunto controverso, o assessor deve instruir o assessorado de modo a estar preparado para responder, com dados e exemplos concretos, às perguntas mais embaraçosas. Em nenhum momento deve-se recorrer a paliativos, como mentiras. Isso só vai trazer problemas ainda maiores;
3. O entrevistado também não deve discutir com o repórter por ter feito uma pergunta ou comentário mais áspero ou acintoso;
4. Todas as entrevistas são importantes, e todos os veículos de comunicação devem ser considerados importantes. O repórter de um pequeno tabloide do interior deve ser tratado da mesma forma que uma estrela da TV;
5. A cordialidade no trato com a imprensa não pode ser de modo afetado. Definitivamente, bajulador não é o adjetivo que combina com um bom profissional de AI;
6. Nas coletivas previamente agendadas, sempre é bom distribuir um *kit press* com os jornalistas;
7. É completamente equivocada a reação do cliente que, ao constatar alguma distorção nas informações concedidas, entrar em contato com o diretor do veículo de comunicação para exigir retratação ou, até mesmo, demissão do repórter. Cabe ao assessor

- de imprensa, por meios profissionais, resolver o problema sem maiores atritos;
- 8.** O entrevistado deve ser sempre pontual. Repórter é um profissional muito ocupado. Pressionado pelo tempo e pela quantidade de compromissos, o jornalista pode ir embora antes da entrevista ou no meio de uma coletiva;
 - 9.** Em qualquer circunstância, o assessor não deve destratar o jornalista;
 - 10.** Na entrevista, o assessorado não deve utilizar um discurso preparado. Um roteiro com notas breves vai ajudar mais a condução das respostas. A entrevista deve ser realizada num tom informal e não de declamação;
 - 11.** O assessorado deve ser instruído para não dizer frases de efeito, não fazer divagações, não ser vago nem lacônico durante a entrevista. Jornalistas não aceitam um simples sim, não ou talvez como resposta. Querem respostas justificadas ou acrescidas de outras informações. As respostas devem ser curtas e objetivas;
 - 12.** Alguns entrevistados têm o péssimo costume de se certificarem de que a resposta fornecida foi captada da forma correta. Isso deve ser evitado. Esses procedimentos causam mal-estar e podem soar como ofensa à capacidade profissional do jornalista;
 - 13.** Em se tratando de questões científicas ou de outros assuntos de abordagem complexa, por exemplo, é comum o próprio repórter solicitar ao entrevistado que revise o texto antes da publicação. Mas essa revisão deve se ater à conferência nesse aspecto, não interferindo na estrutura e estilo do texto e nem apontar erros ortográficos ou de sintaxe;
 - 14.** Para criar maior confiabilidade e aproximação, o entrevistado deve olhar diretamente para o repórter de jornais, revistas ou rádio. No entanto, para a televisão, o olhar deve se dirigir tanto ao repórter quanto à câmera, a não ser que o repórter solicite algo a fim de estabelecer maior empatia com o telespectador;
 - 15.** Entrevistas no rádio e na televisão costumam durar poucos minutos, logo o tempo deve ser maximizado com respostas curtas, claras e diretas. Quando o tempo encerrar, terá de concluí-las para atender às normas rígidas de horário das emissoras. Gesticulações devem ser evitadas em rádio, porque podem causar problemas acústicos. Enquanto na TV, desconforto visual;
 - 16.** Muletas de expressão e cacoetes devem ser evitados. Nada mais irritante do que uma sucessão interminável de “né?”, “entende?” “tipo assim...” e respostas evasivas como a infame expressão “com certeza!”;

- 17.** Ao conceder entrevista a um programa de televisão, o assessorado não deve comparecer com roupas chamativas ou adereços chamativos e cintilantes, como colares e brincos exagerados (as câmeras refletem o brilho). Afinal, a atenção do telespectador deve estar voltada para o entrevistado e não para detalhes da sua indumentária. Além do mais, agentes públicos devem se vestir com sobriedade. Paletó, blazer e tailleur, com ou sem gravatas, são as roupas tradicionais dos executivos;
- 18.** O assessorado não deve ter em mente que sua fala está sendo ouvida por milhares de pessoas. Deve se concentrar no repórter ou apresentador como se apenas ele existisse. Caso contrário, pode ficar extremamente nervoso e se atrapalhar nas respostas. No caso de um assessorado tímido ou com alguma dificuldade de falar em público, o assessor deve providenciar um curso de media training para ele;
- 19.** Caso o agente público represente uma instituição anunciante do veículo de comunicação, em momento algum esse fato deve ser lembrado ao repórter. Isso estabelece uma cobrança implícita que, além de inaceitável, pode causar danos na relação com o veículo. Propaganda e redação são como água e óleo: não se misturam;
- 20.** Quando da divulgação em meios impressos, sites e TVs, o assessor deve facilitar o trabalho do jornalista na obtenção de imagens e fotografias que complementem o seu trabalho. Se for, por exemplo, na ala pediátrica de um hospital ou escola pública, o assessor deve providenciar, por meio de documentos apropriados, a autorização dos pais ou responsáveis.

Para finalizar, é importante lembrar que o assessor de imprensa merece respeito do assessorado.

Afinal, ele é um profissional especializado na área e, portanto, mais qualificado para cuidar da comunicação organizacional no que se refere às práticas do jornalismo.

O relacionamento entre assessorado e assessor deve se estabelecer no âmbito extremamente profissional, com respeito e cordialidade à área de domínio de cada um.

E, sobretudo, pautado sob a égide da ética.

Referências

FERRARETTO, Elisa Kopplin; FERRARETTO, Luiz Artur. **Assessoria de Imprensa: teoria e prática**. São Paulo: Summos Editorial, 2009.

HOHLFELDT, Antonio; MARTINO, Luiz C; FRANÇA, Vera Veiga. **Teorias da Comunicação**. Petrópolis: Editora Vozes, 2008.

KUNSCH; KROHLING, Margarida Maria; **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**, São Paulo: Summos Editorial, 2003.

LAGE, Nilson. **Ideologia e Técnica da Notícia**. Petrópolis: Editora Vozes, 1979. LAGE, Nilson. **Linguagem Jornalística**. São Paulo: Editora Ática, 1993.

MELLO, Ricardo. **Comunicação de Interesse Público**. Recife: Editora Massangana, 2004.

MORAES, Dênis (org.). **Sociedade Midiatizada**. Rio de Janeiro: Mauad Editora Ltda., 2006.

PENA, Felipe. **Teoria do Jornalismo**. São Paulo: Contexto, 2008.

RABAÇA, Carlos; Barbosa, Gustavo. **Dicionário de Comunicação**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2002.

RICHERS, Raimar. **O que é Marketing**, Brasília, Editora Brasiliense, 1996.

Sobre o autor

Luiz Ernesto Mellet é jornalista, publicitário, escritor bissexto e professor.

É graduado em Jornalismo, especialização em Comunicação e Marketing, pós-graduado em Gestão Pública e mestre em Ciências da Religião. Foi repórter do Última Hora e Veja. Trabalhou em várias agências de propaganda e foi CEO da Let Comunicação. Escreveu o texto de ficção científica Recife 2093, Editora Raiz, 1993; o romance regionalista Ao pé do Mar, Fundação Padre Abrange, 2009; e Cheias (inédito). Leciona Jornalismo, Propaganda e Marketing. Atualmente ocupa a função de Gestor Governamental na Seplag/PE.

