



O Jornalismo na Comunicação
Organizacional: múltiplos olhares
Wilson da Costa Bueno (Org)

JORCOM

Grupo de Pesquisa ECA/USP

O Jornalismo na Comunicação Organizacional: múltiplos olhares



2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

O Jornalismo na Comunicação Organizacional: múltiplos olhares/
Organização de Wilson da Costa Bueno. São Paulo: JORCOM/
Contexto Comunicação e Pesquisa, 2021.

203 p.

ISBN: 978-65-992314-1-4

1. Comunicação Organizacional 2. Jornalismo 3. Relacionamento com
a mídia 4. Comunicação interna 5. Mídias sociais. 6. Podcast.
7. Games e marcas 8. Divulgação científica. 9. Identidade visual.

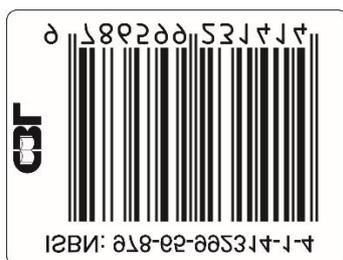
I. Título

CDD 658.45

Capa com foto/ilustração de style-photography

JORCOM – O Jornalismo na Comunicação Organizacional é um grupo de
pesquisa certificado pela ECA/USP e cadastrado no CNPq
(<http://dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/498577>).

E-mail para contato: jorcom@contexto.com.br ou wilson.bueno@usp.br



TODOS OS DIREITOS RESERVADOS. Não é permitida a reprodução, parcial ou integral, desta obra. A afronta aos direitos autorais constitui crime (art. 184 e parágrafos do Código Penal) que inclui prisão e multa, além de busca e apreensão e indenizações diversas, conforme rezam os artigos 101 a 110 da Lei 9.610, de 19/02/1998, denominada Lei dos Direitos Autorais.

SUMÁRIO

Apresentação	1
Os autores	2
A apropriação do jornalismo sem pressa (“slow Journalism”) pelas organizações: por que é desejável permanecer na cauda?	
Ana Maria Dantas de Maio	5
O uso de podcast na estratégia de Comunicação Corporativa	
Anelisa Maradei	20
Comunicação Organizacional e Saúde: interface entre dois campos interdisciplinares	
Arquimedes Pessoni e Thiago Passaro	36
Comunicação interna na pandemia de Covid-19: a experiência do site Link Digital como canal de informação para os servidores do IFSC	
Carla Algeri	56
Estrutura e processos como contributos à Comunicação Estratégica: um olhar contemporâneo ao papel da assessoria de imprensa	
Joana d’Arc Bicalho Félix	67
Crise, relações com a imprensa, micropolítica e disputa de poder: um estudo a partir da perspectiva de Roberto Porto Simões	
Jorge Duarte e Marina Brauna	84
A Importância da Identidade Visual na construção da imagem de uma organização multicampi	
Juliana Caroline Alves dos Santos Fernandes	114
A divulgação científica na Rede Federal de Educação Profissional	
Juliana Luiza de Oliveira Canêdo e Tássia Galvão	128
O uso das redes sociais para a divulgação científica nas Universidades públicas de São Paulo	
Luciane Treulieb	138
Chaparro e as lições inovadoras da PROAL	
Marli dos Santos	154
O relacionamento entre fonte e imprensa em tempos de Tecnologias de Informação e Comunicação	
Paulo Roberto Salles Garcia	164

A relação entre as marcas e fãs influencers no universo gamer: o case Microsoft e XMG	
Thierry Parmigiani	182
A criação de uma cultura de relacionamento com a mídia: estratégias e reflexões	
Wilson da Costa Bueno	192
Informações gerais sobre o grupo de pesquisa JORCOM	201

APRESENTAÇÃO

Este e-book representa a segunda publicação do grupo de pesquisa **JORCOM – O Jornalismo na Comunicação Organizacional**, criado em 2019, certificado pela Escola de Comunicações e Artes da USP (ECA) e cadastrado no Diretório dos Grupos de Pesquisa do CNPq.

Esta edição tem a participação da maioria dos colegas que integram este grupo de pesquisa além de convidados com pós-graduação em Comunicação e experiência profissional em Jornalismo e Comunicação Organizacional.

A proposta do e-book é apresentar e debater temas atuais e relevantes que caracterizam estas duas áreas – Jornalismo e Comunicação Organizacional, a partir de uma perspectiva crítica, com atenção aos conceitos, processos e às práticas profissionais.

Como é possível perceber pelo sumário desta obra, ela incorpora aspectos fundamentais da intersecção entre o Jornalismo e a Comunicação Organizacional, como o relacionamento com a mídia (assessoria de imprensa) e a comunicação com os públicos internos durante a pandemia. Traz também artigos sobre “Slow Jornalismo” e a importância do podcast na comunicação corporativa, discute a relação entre as marcas e fãs influencers no universo gamer e analisa questões importantes vinculadas à relação entre comunicação e saúde. Integram ainda este e-book artigos sobre a importância da identidade visual na formação da imagem organizacional, uma análise abrangente da divulgação científica nos institutos federais, contemplando também o uso das redes sociais na divulgação da pesquisa realizada por universidades públicas em São Paulo. O e-book destaca também a contribuição importante de Manuel Chaparro e da Proal para a comunicação organizacional brasileira e resgata a perspectiva de Roberto Simões que contempla o fator micropolítica no estudo das crises organizacionais e da disputa de poder.

Esperamos contribuir para o incremento do debate nas áreas de Comunicação Organizacional e Jornalismo, comprometidos com uma visão plural, com a consolidação destas atividades profissionais e o fortalecimento do ensino e da pesquisa em Comunicação em nosso país. Boa leitura para todos.

Wilson da Costa Bueno (Org)

OS AUTORES

Ana Maíó

Doutora em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo e jornalista do Núcleo de Comunicação Organizacional da Embrapa Pecuária Sudeste (São Carlos-SP). Mestre em Comunicação pela Universidade Estadual Paulista (Unesp) em Bauru (SP); graduada em Comunicação Social, habilitação Jornalismo, pela Universidade Estadual de Londrina (PR). Membro do Grupo de Pesquisa Jorcom. E-mail: anamaio@uol.com.br

Anelisa Maradei

Doutora em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo (Unesp) e pela Universidade da Beira Interior, UBI, Portugal. E-mail: ane@amaradei.com.br

Arquimedes Pessoni

Pós-doutor em Medicina (2014), doutor (2005) e mestre (2002) em Comunicação Social. É docente licenciado da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS). E-mail: redecomsaude@gmail.com. E-mail: arquimedes.pessoni@online.uscs.edu.br

Carla Algeri

Mestra em Jornalismo pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), pós-graduada em Comunicação Integrada e Marketing pela Universidade do Oeste de Santa Catarina (Unoesc - Joaçaba), graduada em Comunicação Social - Habilitação em Jornalismo pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e Jornalista do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC). E-mail: carla.algeri@ifsc.edu.br.

Joana d’Arc Bicalho Félix

Pós Doutoranda na Universidade do Porto, doutora e mestre, trabalha com a prática da comunicação estratégica organizacional há mais de 15 anos. Consultora nas áreas de Marketing e Gestão da Comunicação. Professora de Pós-Graduação em disciplinas nas áreas de Marketing Governamental, Marketing e Cadeia de Valor, Comportamento do Consumidor, Gestão da comunicação, Comunicação integrada e Comunicação Estratégica Atuou durante mais de 10 anos em agências nacionais de Comunicação Integrada como MPM Propaganda e Propeg Propaganda. Foi Assessora de Marketing e Comunicação da CNT – Confederação Nacional do Transporte. Email: joana.bicalho@ceub.edu.br

Jorge Duarte

Jornalista e relações-públicas. Doutor em Comunicação. Trabalhou em jornais e rádios. Desde 1990 está na Embrapa, onde é gerente de comunicação estratégica. É professor, autor de livros e pesquisas sobre comunicação. Entre 2004 e 2012 atuou na Secom da Presidência da República, onde foi diretor do Núcleo de Comunicação Pública e coordenou cursos de capacitação para profissionais de comunicação e dezenas de media trainings com dirigentes públicos. E-mail: j_duarte@terra.com.br

Juliana Caroline Alves dos Santos Fernandes

Publicitária. Mestre em Gestão e Estratégia pela UFRRJ. Trabalha desde 2011 como programadora visual no Instituto Federal do Rio de Janeiro - IFRJ e está desde maio de 2018 como Coordenadora-geral de Comunicação Social do IFRJ. Tem experiência na área de Comunicação, com ênfase em comunicação visual, design gráfico e gerenciamento de redes sociais digitais. E-mail: juliana.santos@ifrj.edu.br

Juliana Luiza de Oliveira Cañedo

Graduada em Comunicação Social/Jornalismo pela Universidade Federal de Goiás (2005); especialista em Comunicação e Multimídia pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás (2011); mestre em Educação Profissional e Tecnológica pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano (2019), onde atua como jornalista desde 2008. Membro do grupo de pesquisa Jornalismo e Comunicação Organizacional (Jorcom) da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. E-mail: juliana.luiza@ifgoiano.edu.br

Luciane Treulieb

Jornalista na Universidade Federal de Santa Maria, foi editora-chefe da Revista Arco-UFSM, de jornalismo científico e cultural entre 2013 e 2019. Mestranda em Inovação na Comunicação de Interesse Público (USCS) e cursando a Especialização em Divulgação e Popularização da Ciência (Fiocruz). E-mail: lu.treulieb@gmail.com

Marina Brauna

Marina Brauna. Jornalista formada pela Universidade Católica de Brasília. Pós-graduada em Comunicação nas Organizações. Trabalhou nas assessorias de comunicação da Confederação Nacional da Indústria, do Grupo Informe e do Senado Federal. Atua para empreendedores digitais de Brasília-DF. E-mail: marina.brauna@gmail.com

Marli dos Santos

Jornalista, doutora em Ciências da Comunicação pela ECA/USP, docente do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Faculdade Cásper Líbero. Líder do Grupo de Pesquisa Emancipa-Jor. Coordenadora do GT Gêneros Jornalísticos, da Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares em Comunicação - INTERCOM, e do GP Estudos sobre jornalismo, da Associação Latino-Americana de Investigadores da Comunicação - ALAIC. E-mail: msantos@casperlibero.edu.br

Paulo Roberto Salles Garcia

Doutor em Comunicação Social, é jornalista e pesquisador nas áreas de relacionamento com a mídia, comunicação organizacional e gestão de crise. Integra o grupo de pesquisa JORCOM – Jornalismo na Comunicação Organizacional – da Escola de Comunicação e Artes da USP. Coautor dos livros “Estratégias de comunicação nas mídias sociais”, “Comunicação Empresarial e gestão de marcas”, “Comunicação Empresarial: Planejamento e Gestão”, “Comunicação Empresarial: tendências e perspectivas” e “Educação a distância: uma trajetória colaborativa”. E-mail: paulo.garcia@belaprosa.com.br

Tássia Galvão

Graduada em Jornalismo e especialista em Gestão da Comunicação nas Organizações. Atualmente é servidora efetiva do Instituto Federal de Goiás, em Goiânia-GO, onde exerce a função de jornalista na Diretoria de Comunicação Social da Reitoria. Foi coordenadora de Comunicação Social do IFG entre 2009 e 2012. Mestre em Educação Profissional e Tecnológica - Instituto Federal Goiano (IF Goiano). E-mail: tassialgalvao@gmail.com

Thiago Passaro

Doutorando em Ciências pela Universidade de São Paulo (USP) e mestre em Comunicação pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS) (2019). É técnico em Publicidade (2010), possui graduação em Jornalismo (2014) e especialização em Gestão de Conteúdo da Comunicação (2018), os dois últimos pela Universidade Metodista de São Paulo (UMESP). Atualmente, é Analista de Marketing Sênior da Qualicorp. E-mail: passaro.thiago@gmail.com.

Thierry Parmigiani.

Mestre em Comunicação Social, especialista em Comunicação Empresarial e bacharel em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas pela Universidade Metodista de São Paulo (Umesp). Possui experiência em agências como redator, social media e analista de mídia. Atualmente atua como docente na Faculdade Paulista de Comunicação (FPAC) e é conselheiro da gestão 2019-2021 do Conselho Regional de profissionais de Relações Públicas / 2ª Região (Conrrerp2). E-mail: parmigiani.thierry@gmail.com

Wilson da Costa Bueno

Jornalista, professor sênior da ECA/USP, com mestrado e doutorado em Ciências da Comunicação, especialização em Comunicação Rural. Líder do grupo de pesquisa JORCOM – O Jornalismo na Comunicação Organizacional, certificado pela USP e cadastrado no Diretório dos Grupos de Pesquisa do CNPq. Diretor da Comtexto Comunicação e Pesquisa, empresa de consultoria nas áreas de Comunicação Organizacional e Jornalismo Especializado E-mail: professor@comtexto.com.br

A apropriação do jornalismo sem pressa (*slow journalism*) pelas organizações: por que é desejável permanecer na cauda?

Ana Maria Dantas de Maio

Introdução

O movimento “*Slow*” começou a chamar minha atenção em 2019, três anos depois de defender uma tese de doutorado que refletiu sobre a comunicação face a face nas organizações. Enxergo conexões naturais entre os dois temas, porque a comunicação face a face e a “*slow communication*” – que traduzo como comunicação sem pressa – refletem um esforço em promover diálogos e interações mais humanizadas.

O maior obstáculo tem sido a escassez de material teórico consistente sobre a filosofia “*slow*”. Deduzo, a partir daí, que se trata de um campo vasto e fértil a ser explorado e construído. Identifico uma sintonia fina entre os diversos ramos culturais abarcados pelo movimento “*Slow*”, ou seja, as definições que delimitam o “*Slow Food*” se repetem no conceito de “*Slow Living*”, se aproximam da prática da “*Slow Medicine*” e são contempladas na “*Slow Communication*”, para limitar a lista.

O convite para refletir sobre as conexões entre jornalismo e comunicação organizacional, objetos de estudo do grupo de pesquisa Jorcom, serviu de pretexto para eu mergulhar na literatura sobre “*slow Journalism*”, mais abundante e avançada que as raras publicações sobre comunicação sem pressa. A curiosidade bateu na porta: é possível associar “*slow journalism*” à comunicação organizacional?

Esse é o objetivo deste estudo: explorar conceitualmente o jornalismo sem pressa para entender como e em que condições ele poderia ser apropriado pelas organizações. Há estudiosos brasileiros explorando essa abordagem jornalística, mas foi no exterior que encontrei um volume maior de reflexões para referenciar o trabalho. A partir de pesquisa bibliográfica e conduzindo dois estudos de caso, busco conectar esses dois temas que tanto me atraem.

A investigação começa pela revisão de literatura para tipificar o “*slow Journalism*”, posiciona essa modalidade na teoria da cauda longa – até como estratégia para manter sua valorização –, contextualiza o jornalismo nas organizações contemporâneas e avalia práticas do jornalismo sem pressa em redações e instituições brasileiras. O capítulo conclui que é possível incorporar o “*slow Journalism*” às organizações, em situações pontuais, quando se impõem como prioridades de gestão a qualidade da comunicação, a

credibilidade institucional e o prazer de se produzir e consumir jornalismo em sua essência.

Caminho percorrido para chegar lá

A pesquisa bibliográfica constitui a base metodológica deste trabalho, que explora uma vertente mais reflexiva e ensaística, o que me deixou à vontade para redigir em primeira pessoa. Além da revisão de literatura nos campos da comunicação organizacional e do “*slow Journalism*”, tento clarear os pontos nevrálgicos que diferenciam o jornalismo tradicional do jornalismo sem pressa, situando as duas práticas profissionais dentro da lógica organizacional.

Busquei dentro e fora do Brasil trabalhos científicos sobre “*slow Journalism*” para alicerçar a discussão. Embora sem grandes pretensões ou amarras, apresento nas próximas páginas estudos de caso envolvendo o objeto. Para Yin (2001, p. 32), estudo de caso é uma apuração empírica “[...] que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Embora Gil (2009) demonstre reservas em relação ao desenvolvimento do estudo na organização em que o pesquisador trabalha, ele reconhece que a metodologia é aplicável quando o caso é classificado como revelador, aquele “que ocorre quando um pesquisador tem a oportunidade de observar e analisar um fenômeno que se mostra inacessível a outros pesquisadores” (GIL, 2009, p. 51). Meu vínculo com a Embrapa permitiu acompanhar situações pontuais de valorização da filosofia “*slow*” às quais pesquisadores externos provavelmente não teriam acesso. Ainda assim, seguindo orientação de Gil, fiz questão de expandir a análise para outra organização, resgatando a experiência da indústria de implementos agrícolas Jacto, com a qual não mantenho vínculos.

Fundamentam esse trabalho as obras de Margarida Kunsch, Jorge Duarte, Carl Honoré, Megan Le Masurier, Erik Neveu, Chris Anderson, Michelle Prazeres, entre outros. Por se tratar de um tema relativamente novo e pouco explorado por estudiosos brasileiros, registro que os estudos publicados pela revista *Journalism Practice*, de Londres, foram essenciais para delimitar, comparar, definir e avançar no conhecimento sobre o jornalismo sem pressa.

Afinal, o que é “*slow Journalism*”?

O termo “*slow journalism*” foi mencionado pela primeira vez em 2007 por Susan Greenberg, em um artigo para a revista Prospect, de acordo com uma das estudiosas que se tornou referência no tema: a pesquisadora australiana Megan Le Masurier, da

Universidade de Sydney. De acordo com Le Masurier (2015, tradução nossa), assim como o próprio movimento “*Slow*”(1), o jornalismo sem pressa pode ser caracterizado como uma orientação crítica aos efeitos da velocidade na prática do jornalismo e uma experimentação, em pequena escala, de publicações lentas que tratam desses efeitos. A autora contribuiu para o desenvolvimento do conceito, estabelecendo algumas características dessa abordagem.

Neveu (2016, tradução nossa) estudou a obra de Le Masurier e sistematizou o que denomina de definição em camadas. Seriam elas: 1) o “*slow Journalism*” é uma crítica ao culto à velocidade e às reportagens ao vivo porque precisa de tempo para checar e processar dados; 2) é investigativo e reabilita o trabalho de campo, de produção de notícias (não apenas reciclagem e comentários); 3) significa menos, no sentido de ser seletivo e explicativo, e por expressar uma reação contra a overdose de notícias; 4) é narrativo e escrito em formato longo (o jornalista tem mais tempo para produzir um material bem estruturado e o leitor terá mais tempo para consumir um conteúdo rico em dados; 5) importa do “*Slow Food*” o senso de justiça: recupera a autonomia diante das assessorias de imprensa de fontes poderosas e promove a rastreabilidade das notícias, uma explicação mais transparente da fonte de informação e de seus possíveis vieses; 6) inclui um elemento de comensalidade ou comunidade, ou seja, serve a uma comunidade, alimenta seus debates e a esfera pública; 7) prevê uma participação maior de colaboradores: a audiência se torna parceira ao ser convidada a contribuir postando comentários, relatos, vídeos, tomando uma posição em um fórum; 8) como o “*slow Journalism*” rejeita reportagens de rebanho (que toda a mídia reproduz), acaba por valorizar histórias não contadas, muitas vezes exclusivas, e seus bastidores.

Lendo e traduzindo o material de Neveu, entendo que há dúvidas sobre a necessidade de um conteúdo jornalístico “*slow*” precisar cumprir todos os requisitos acima. O próprio autor reconhece que poucos casos empíricos se enquadrariam no “*check-list*” completo do conceito, especialmente se considerados os pontos 6 e 7. “Uma definição do núcleo duro provavelmente poderia se concentrar nos critérios um a quatro, ou mesmo estender esta lista para o critério oito” (NEVEU, 2016, p. 6, tradução nossa).

1 O Movimento “*Slow*” nasceu na Itália em 1986, quando o escritor Carlo Petrini lançou o “*Slow Food*” um protesto contra a onda de “*fast food*” que ameaçava a tradicional culinária italiana e os valores culturais que ela simboliza. (HONORÉ, 2019). Logo depois, a filosofia se espalhou para outros campos.

Outra perspectiva que considero interessante para a definição está no estudo que Drok e Hermans (2016) desenvolveram com o público jovem holandês (15 a 39 anos) para verificar o interesse desse grupo no “*slow Journalism*”. No caso, o que chamou minha atenção foi a tentativa de clarear o conceito ao avaliarem que ele pode ser visto como um gênero ou como uma abordagem. No primeiro caso, entendo, seriam contemplados o estilo e a forma como a história é contada (o “*storytelling*” seria um exemplo).

O *slow journalism* como uma abordagem vai além do estilo e da forma e se refere aos princípios e métodos subjacentes. Esse aspecto é, ainda, menos elaborado na literatura acadêmica. Na maioria das vezes, é visto principalmente como um tipo de jornalismo que leva seu tempo para reportagem profunda, para tentar encontrar nuances e perspectivas. (DROK; HERMANS, 2016, p. 542, tradução nossa).

A princípio, me interessei mais pelo “*slow Journalism*” como abordagem, por entender que sua essência se encontra na crítica à velocidade, na necessidade de tempo para uma boa apuração, no movimento de reflexão que envolve suas pautas e seus impactos. Ao aprofundar as leituras, no entanto, passei a vislumbrar as duas dimensões como complementares, e não excludentes. O gênero seria a forma como essa perspectiva crítica se materializa.

No Brasil, estudos sobre “*slow Journalism*” foram publicados pela pesquisadora Michelle Prazeres. Em um deles, a autora apresenta um mapa mental para auxiliar na tipificação e compreensão do conceito. A intenção é “contribuir para a construção do atual e relevante debate que se situa em um âmbito de interface entre a economia da comunicação, a cibercultura, a comunicação como compreensão e as reflexões sobre as práticas jornalísticas na contemporaneidade” (PRAZERES, 2018, p. 138). Para ela, o ambiente digital é favorável à reportagem em profundidade e à comunicação afetiva, interfaces que se vinculam ao jornalismo “*slow*”.

Como essa prática se contrapõe às reportagens de rebanho, aquelas que a mídia convencional procura explorar sempre numa batalha pelo furo jornalístico, ou seja, uma disputa entre veículos de comunicação pela antecipação da notícia, me vejo tentada a posicionar o “*slow journalism*” na cauda longa. Trata-se de um fenômeno descrito por Anderson (2006) para caracterizar o avanço mundial do mercado de nichos.

Sua teoria preconiza que a cultura e a economia se afastam cada vez mais do foco em alguns poucos produtos de massa (hits) com tendência dominante e se deslocam em direção a um grande volume de nichos localizados numa extensa cauda. Essa abundância de ofertas direcionada aos mais distintos consumidores gera interesse tão grande quanto

os produtos destinados à grande massa. “*Slow Journalism*”, em minha concepção, gera um produto simbólico (conhecimento) para determinado nicho. “A cultura deslocou-se do que antes era a mania de seguir as multidões até o topo dos gráficos para a busca efetiva do próprio estilo e para a exploração das trilhas que se afastam da tendência dominante, onde se depara com a relativa obscuridade com o retorno aos clássicos” (ANDERSON, 2006, p. 35).

Para que seja possível avaliar uma eventual apropriação dessa prática pela comunicação organizacional, começo por uma breve contextualização do jornalismo contemporâneo no ambiente corporativo. Exponentes da comunicação organizacional mantêm um discurso uníssono ao reconhecerem o impacto das novas mídias no universo corporativo. Antes de apresentar seus argumentos, prefiro delimitar o que entendo por novas mídias. Recorro ao jornalista Caio Túlio Costa (2009, p. 16, grifos do autor):

A nova mídia se refere aos meios que lidam com a linguagem, a informação, o entretenimento e os serviços disponíveis mediante artefatos tecnologicamente avançados em relação aos suportes conhecidos – como o papel, o rádio por ondas eletromagnéticas e o bulbo clássico do aparelho de televisão. Ou seja, tudo aquilo capaz de transformar a comunicação onipresente, pervasiva. É a comunicação multimídia composta pelo celular, pelos aparelhos portáteis aptos a carregar textos, fotos, áudios e vídeos para qualquer um e em qualquer lugar. Tudo aquilo que atue nesta área em que telecomunicações e mídia convergem torna a comunicação digital possível. Daí o uso da expressão *mídia digital* como sinônimo de *nova mídia*.

Essa convergência alterou não apenas os acessos e formatos das notícias, mas também o *modus operandi* de se fazer jornalismo dentro e fora das organizações. Vou me concentrar na comunicação organizacional, que é o ambiente que venho estudando de forma mais persistente nos últimos anos. Historicamente, o jornalismo empresarial atendia a dois públicos até então distintos: o interno, que recebia em algum tipo de suporte informações de seu interesse e de interesse da gestão; e o público externo, que tinha acesso às informações da instituição por meio de ações proativas ou reativas de sua assessoria de imprensa.

Em sua natureza, ainda considero prematuro dizer que essa prática tenha se esgotado. O jornalismo nas organizações está mais sofisticado, esculpido sobre ferramentas mais ágeis, modernas e perecíveis. Há correntes que enxergam o fim da delimitação entre públicos interno e externo. Prefiro pontuar que nas empresas contemporâneas a circulação de notícias ocorre por meio de outros fluxos e é alimentada por diferentes atores. Ao

abordar a revolução digital, Kunsch (2010, p. 54) reconhece que “o modo de produzir e de veicular as mensagens organizacionais também passa por profundas transformações”. Segundo a autora, as alterações na dinâmica de processamento de informações mudam as formas de relacionamento e o modo de produzir comunicação. Tudo parece mais fluido na modernidade líquida descrita por Bauman (2001).

Se o impacto na circulação interna de informações é gigantesco, fica até difícil sintetizar as mudanças registradas fora desse ambiente, ou seja, nas vias emblemáticas por onde transitam informações, boatos, “*fake news*”, propagandas, depoimentos, documentos, fotografias... sim, estou falando das mídias sociais digitais. Duarte et al (2015) investigaram como 64 instituições públicas e privadas utilizam as mídias sociais para interagir com a imprensa. Concluíram que a ação das assessorias de imprensa nas redes não pode ser considerada nula porque, embora não haja um diálogo formalmente estabelecido entre esses atores, as informações postadas nas redes são consumidas por jornalistas. “O maior sucesso parece ser das organizações que apostam na agilidade” (DUARTE et al, 2015, p. 168).

Se for possível traduzir esse sucesso como alcance de público e volume de cliques, curtidas e compartilhamentos, estaria configurado o interesse bilateral (organizações e mídias) pelo conteúdo de rebanho. É exatamente aquilo que o “*slow Journalism*” faz questão de não contemplar. Na próxima seção, entretanto, consigo reunir algumas experiências de comunicação organizacional que rejeitam essa lógica de velocidade, volume e aceleração. Te convido a prosseguir por aqui.

Quem faz, como faz, por que faz

Antes de investigar se e como a comunicação organizacional conseguiria se apropriar do “*slow Journalism*”, vou tentar estabelecer uma conexão entre o conceito e a prática profissional em redações e empresas. Conforme apresentado anteriormente, mais do que preencher o “*check-list*” dos critérios que demarcam essa abordagem, sugiro entender o jornalismo sem pressa como um posicionamento que se contrapõe à cultura da velocidade, ao imperativo da instantaneidade e à premissa do “quanto mais, melhor”. Sugiro captá-lo como um movimento de resistência.

Nas redações ou mesmo em iniciativas autônomas, o “*slow Journalism*” busca sua independência editorial e financeira. É comum escutar podcasts e acessar websites que seguem essa linha e solicitam apoio em dinheiro, oferecendo diferentes possibilidades de assinatura. O podcast Rádio Escafandro é um deles: o jornalista responsável Tomás Chiaverini informa que com R\$ 5 por mês (menos de um dólar) já é possível contribuir.

O site italiano *Slow News* oferece opções que variam de 2,40€ a 5€ por mês (entre R\$ 16 e R\$ 33, em valores de abril de 2021). Ambos não veiculam anúncios publicitários. Ao menos por enquanto, parecem conseguir manter o padrão de qualidade com as contribuições coletivas de apoiadores.

Não foi o caso da versão em inglês do *De Correspondent*, da Holanda. Autointitulado “site irmão” do original, o *The Correspondent*, também com sede em Amsterdã, encerrou as atividades em janeiro de 2021 por dificuldades financeiras.

Infelizmente, não fomos capazes de demonstrar o valor do jornalismo do *The Correspondent* para um número suficientemente significativo de membros. Com a pandemia de Covid-19 dominando as manchetes sem parar durante grande parte do ano, foi muito difícil oferecer “notícias não-quentes” aos membros em mais de 140 países. As pessoas querem saber de sua fonte de mídia: “A escola do meu filho vai estar fechada amanhã e quando serei elegível para a vacinação?” Embora seja essencial, esse não é o tipo de jornalismo que fomos criados para fazer. Em vez disso, estávamos focados em questões transnacionais. (PFAUTH e WIJNBERG, 2020, tradução nossa).

São exemplos de “*slow Journalism*” as revistas *Delayed Gratification*, do Reino Unido, *Ricochet* (Canadá), *Long Play* (Finlândia), *The Atavist* e *The New Yorker* (Estados Unidos), *XXI* (França), *Slow News* (Itália), o já citado *De Correspondent* (Holanda), além de uma listagem de 42 publicações ibero-americanas agrupadas por Rosique-Cedillo e Barranquero-Carretero (2015).

No Brasil, a revista piauí² vem sendo apontada pela academia como referência do estilo. Inicialmente bancada pelo empresário José Moreira Salles, a revista buscava sua independência financeira, ou ao menos a independência editorial (ANDRADE, 2018). O site, hospedado pelo Grupo Folha, informa que existe um departamento comercial próprio. As assinaturas são viabilizadas pelo grupo Abril Comunicações.

Alguns podcasts nacionais também demonstram proximidade com o “*slow Journalism*”, como “Retrato Narrado”, “Praia dos Ossos” e episódios do já citado “Rádio Escafandro”, entre outros. Conteúdo baseado em qualidade – onde qualidade significa pesquisa em profundidade, explicação, contexto, narrativas longas e bem trabalhadas (Le Masurier, 2015) é a matéria-prima desses programas.

Retrato Narrado, produzido pela Rádio Novelo, é uma iniciativa da revista piauí em parceria com Spotify Studios e tem seis programas com duração média de 45 minutos, além de um episódio bônus. A apuração foi iniciada em 2019 e o lançamento ocorreu em

² A grafia é com ‘p’ minúsculo.

novembro de 2020. É um mergulho profundo sobre a forma como teria sido moldada a personalidade do presidente do Brasil Jair Messias Bolsonaro.

Praia dos Ossos é uma série produzida pela Rádio Novelo que reconstrói a história da morte da socialite mineira Ângela Diniz, ocorrida em 1976. Uma pauta resgatada quase 40 anos depois da condenação do ex-companheiro dela, Doca Street, em 1981. São oito episódios com duração média de 55 minutos. O que chama a atenção nos dois podcasts é o minucioso trabalho de pesquisa desenvolvido pelas equipes, a investigação lenta, o envolvimento de muitas fontes, o relato de como as séries foram produzidas, o zelo na edição do material e a possível retenção do ouvinte também por um período longo.

Das redações às organizações

No ambiente corporativo, público ou privado, conheço trabalhos jornalísticos que exigiram levantamentos amplos e minuciosos transformados em peças esteticamente impecáveis, relatos de personagens anônimos (histórias não contadas pela grande mídia), produções envolvendo múltiplas fontes, narrativas longas e que também exigem por parte do interlocutor um tempo maior para o consumo. Em alguns casos, até mesmo o passo a passo de como as informações foram obtidas está publicado. Porém, o ingrediente essencial do “*slow Journalism*” nem sempre está presente: a crítica à aceleração.

Outra característica marcante que vejo na prática do jornalismo sem pressa pela comunicação organizacional é a liberdade editorial restrita em função de interesses comerciais e da própria cultura organizacional. Apesar dessas limitações, entendo que é possível e desejável a experiência de um jornalismo mais denso, produzido de forma lenta, baseado em investigação e direcionado a um público interessado em conteúdo de qualidade.

Considerando que o “*slow Journalism*” não se limita ao jornalismo investigativo, mas também esboça seu perfil inclusivo, cooperativo e construtivo (DROK e HERMANS, 2016 consigo ilustrar este capítulo com exemplos pontuais de tentativas jornalísticas “*slow*”. Os casos abaixo podem não se enquadrar na definição pura e rigorosa do jornalismo sem pressa, no entanto, apresentam características que os aproximam do modelo conceitual.

O caso Jacto: conectar pessoas por meio de histórias

A habilidade de contar histórias –“*storytelling*” – tem sido associada e, às vezes, confundida com a tipificação do “*slow Journalism*”. Algumas empresas adotam essa técnica em suas estratégias de comunicação como forma de humanizar seus conteúdos. Um exemplo que arrisco mencionar é o da indústria de implementos agrícolas Jacto, de

Pompéia (SP), fundada pelo imigrante Shunji Nishimura. A cultura organizacional japonesa incorpora valores peculiares como organização, disciplina, controle, perfeição e planejamento (TELES, 2014), que eu complementaria com a visão de longo prazo. O interesse coletivo, em geral, é valorizado. Essas particularidades, associadas a um contexto local que favorece o convívio entre pessoas³, contribuem para explicar algumas peças produzidas pela comunicação organizacional da empresa, que extrapolam a simples divulgação do negócio da indústria e parecem mais focadas em estabelecer uma atmosfera de confiabilidade junto ao público.

No site da Jacto observei um cuidado em relatar detalhes que acabam humanizando a narrativa. A história pessoal do fundador está registrada em textos e fotografias obtidos a partir de um levantamento detalhado, dificilmente executado de forma rápida. Espaço de destaque no site foi reservado para descrever curiosidades sobre o trevo, planta escolhida para compor a logomarca – conteúdo também com viés mais humanizado e sem relação direta com o negócio de maquinário agrícola.

A filosofia empresarial – que pode ser considerada um discurso formal, não necessariamente real – esboça valores como a construção coletiva (“ninguém cresce sozinho”); o desenvolvimento da “nossa gente” para criar carreiras duradouras e evitar tirar profissionais de outras empresas; a honra de compromissos com base na crença em pessoas, entre outros. Alguns desses princípios revelam estreita conexão com a cultura japonesa, o que é, inclusive, mencionado no texto. Acrescento que a família Nishimura deixou a gestão da empresa em setembro de 2007, contratando profissionais para administrá-la. Ainda assim, a exaltação ao fundador e sua família é explícita e abundante no conteúdo disponibilizado.

Na aba “imprensa”, cliquei em notícias e encontrei a seguinte matéria, postada em 16 de abril de 2021: “Jornada Jacto - conheça histórias motivadoras de agricultores no sul do Brasil”. Li o texto todo e identifiquei ali um “*storytelling*”, mais completo para um produtor de Passo Fundo (RS) e mais superficial para outro de Cambé (PR). Se forem desconsideradas duas, das três fotos que ilustram essa página, e a explicação do que seria a Jornada Jacto nos últimos parágrafos, nada no texto identifica o interesse comercial da empresa que seria a venda de implementos. O slogan da jornada é “conectar pessoas por meio de histórias”.

³ Pompéia é uma cidade com pouco mais de 20 mil habitantes.

Curiosa para saber mais sobre a iniciativa, assisti ao vídeo com o produtor de Passo Fundo no canal da empresa no YouTube (UM AGRICULTOR..., 2021). A narrativa audiovisual é menos sutil e a edição intercala ao depoimento do agricultor imagens das máquinas agrícolas da Jacto. Tive a sensação de estar assistindo a um merchandising. Pensei: por que a organização investiu tempo e dinheiro na viagem de uma equipe ao sul do país para produzir um conteúdo “*slow*” para vender suas máquinas? Por que não optou pelos formatos mais tradicionais de propaganda? Qual seria o interesse por trás de “conectar pessoas por meio de histórias”? As respostas passam por teorias sobre capitalismo, administração, comunicação, marketing, análise de discurso, cultura oriental, entre outras.

Considero legítimo as empresas utilizarem seus canais para promoverem os negócios. E vejo no conteúdo do site da Jacto ao menos uma preocupação em criar um olhar diferente e mais humanizado para seu *business*. Avalio que não é possível enquadrar o conteúdo descrito acima como “*slow Journalism*” na sua forma pura, mas reconheço em algumas peças uma aproximação parcial. Não consegui enxergar no material um posicionamento crítico em relação à vida acelerada – o que não significa que esse propósito esteja ausente.

Em busca dos detetives ecológicos no Pantanal

Vivenciei na Embrapa Pantanal – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária –, em Corumbá (MS), ao menos uma tentativa parecida, talvez antecipando o interesse pessoal pelo assunto e esboçando já naquela época um leve incômodo com o culto à velocidade. Atuava como jornalista da Área de Comunicação e Negócios (ACN) da organização em 2010, quando uma pauta “*slow*” caiu em meu colo. Em conversa com o pesquisador Guilherme Mourão, fiquei sabendo de um concurso nacional de redação sobre a fauna e a flora pantaneiras, promovido por aquele centro de pesquisas em 2003⁴. Como prêmio, oito adolescentes de 11 a 13 anos ganharam uma viagem à fazenda Rio Negro, que ficou famosa na década de 1990 por ter sido a principal locação da novela “Pantanal”, da extinta Rede Manchete de televisão. O objetivo do concurso e da premiação era estimular a educação ambiental.

Sete anos depois dessa viagem, nessa conversa com o pesquisador, tivemos a ideia de procurar os oito jovens para saber se a iniciativa tinha provocado resultados a longo prazo ou não. Começou ali o trabalho de investigação para localizar esses oito personagens que

⁴ Comecei a trabalhar em Corumbá em 2007 e desconhecia esse concurso até esse diálogo com o pesquisador.

eu nunca havia conhecido. A internet, o Google e as redes sociais da época – lembro de ter usado o Orkut⁵ – foram cruciais para iniciar as buscas. Consegui entrevistar sete, dos oito procurados, e o que não foi localizado deixou uma pista na rede sobre uma de suas preocupações na ocasião⁶.

A reportagem não está mais disponível no portal da Embrapa, que passou por uma reestruturação em 2014 e teve o acervo anterior indisponibilizado. Parte do texto foi reproduzida pelo site Jornal Dia de Campo (EMBRAPA PANTANAL, 2010), mas o conteúdo está incompleto. Tive o cuidado de fazer backup dos arquivos na época e, enquanto escrevo este artigo, pude recuperar o conteúdo completo que me permite tifar o “*check-list*”: jornalismo investigativo, histórias não contadas, relato de como a história foi reconstruída, texto relativamente longo para os padrões da comunicação organizacional (dividido em oito histórias), narrativa livre do lide, liberdade editorial e o meu jeito de protestar contra o apego à velocidade: boas histórias precisam de tempo para serem planejadas, resgatadas e contadas.

Na Embrapa, reflexões “*slow*” em expansão

De 2010 a 2021 o tempo passou depressa. Entretanto, tenho observado movimentos pontuais na própria Embrapa que tratam do tema da desaceleração para alguns públicos internos. Em outubro de 2019, fui convidada para realizar uma capacitação em três centros de pesquisa da empresa no Estado do Rio de Janeiro sobre comunicação face a face – tema do meu doutorado – e sobre “*slow communication*”, que eu já havia começado a estudar de forma mais sistemática. Em outras oportunidades, entre julho de 2020 e abril de 2021, surgiram três novas demandas de palestras por parte de comunicadores e pesquisadores interessados em conhecer o assunto.

Em 9 de março de 2021, participei de um treinamento corporativo da Embrapa como ouvinte, promovido pela Sire (Secretaria de Inteligência e Relações Estratégicas), no qual o comunicador Jorge Duarte, gerente adjunto de comunicação desta secretaria, apresentou algumas vantagens do pensamento lento. Segundo ele, esse modo de pensar é necessário

5 O Orkut foi uma rede social filiada ao Google, bastante popular no Brasil, criada em 2004 e desativada em setembro de 2014.

6 Bruno de Amorim Elias, morador do Rio de Janeiro, foi o único dos oito estudantes que não respondeu às mensagens. Mas na Internet foi possível localizar uma mensagem que ele publicou para colegas que o procuravam: “Olá!!! eu sou Bruno de Amorim Elias. Queria agradecer a todos pelo carinho e dizer que estou bem, atualmente trabalho com informática. Quero deixar para todos um pedido: vamos cuidar mais do nosso meio ambiente pois ele é essencial para a nossa sobrevivência.”

quando decisões importantes precisam ser tomadas, “como mudar a comunicação do lugar onde a gente trabalha” (informação verbal)⁷, referindo-se à ideia de torná-la mais estratégica. Em livro recente, Duarte (2020, p. 54) dedica algumas páginas para explicar o que chama de pensamento cuidadoso: “Em comunicação é um tanto normal a tomada de decisões rápidas devido à pressão por respostas tempestivas, mas, parece fundamental que as grandes decisões mereçam a atenção e a reflexão necessária para que sejam o mais bem elaboradas possíveis”. Foi a primeira manifestação formal que vi na empresa, além das palestras que realizei, abordando a importância da desaceleração.

Em duas oportunidades, atuando já no Núcleo de Comunicação Organizacional (NCO) da Embrapa Pecuária Sudeste, em São Carlos (SP), procurei introduzir conteúdos na linha do “*slow Journalism*” no informativo interno que edito, distribuído por e-mail. Duas reportagens publicadas em 10 de fevereiro e 30 de março de 2020 foram produzidas com variedade de fontes, receberam tratamento estético diferenciado em relação às notícias convencionais e exigiram pesquisa e curadoria para sua elaboração. Foram os dois textos mais consumidos pelos leitores naquele ano, com volume de acessos respectivamente cinco e quatro vezes maior do que a média de leitura dos outros conteúdos, de acordo com indicadores do *Google Analytics*.

Vejo, aos poucos, a Embrapa se apropriar das perspectivas positivas do movimento “*slow*” como forma de valorizar a qualidade da comunicação – embora a velocidade se consolide como um valor legítimo e dominante. E esse é o diferencial desse movimento. O jornalismo sem pressa deve continuar, a meu ver, como “exceção” no ambiente corporativo. Sua raridade é condição para que se mantenha prestigiado. Penso que, se for excessivamente explorado, deixará de provocar o impacto e as reflexões que atualmente desperta.

Considerações finais

É possível sim que as organizações adotem a abordagem do “*slow Journalism*” para públicos internos e externos como estratégia para oferecer um patamar diferenciado de qualidade e atingir grupos de influenciadores e/ou formadores de opinião. No entanto, acredito, essa construção exigirá de comunicadores e gestores um esforço ainda maior do que o já empreendido no mercado jornalístico.

Os veículos que hoje praticam o “*slow Journalism*” se consolidam, buscam formas de financiamento e colecionam reconhecimento em seus nichos – mais qualitativo que

⁷ Fala de Jorge Duarte durante a capacitação on-line em estratégias de comunicação, 9 mar. 2021.

quantitativo, o que corresponde à filosofia do movimento “*slow*” (menos é mais). No âmbito corporativo, essa abordagem não se institucionalizou e ocorre em situações pontuais. Vejo a cultura organizacional e os interesses comerciais como balizadores para seu crescimento, porém, há espaço para que gestores explorem moderadamente e com criatividade essa perspectiva, inovando na comunicação de suas empresas.

O culto à velocidade é inerente à modernidade líquida (BAUMAN, 2001) e as organizações contemporâneas, imersas nessa sociedade, são desafiadas a romper barreiras do tempo em busca de resultados. Não se trata de substituir a abordagem *fast* pela “*slow*”, porque as duas convivem desde sempre e devem continuar a coexistir de forma saudável. Defendo que as organizações possam ao menos conhecer o jornalismo e a comunicação sem pressa para que tenham condições de fazer uma escolha consciente quando as circunstâncias exigirem um posicionamento estratégico. E mais: que gestores reconheçam os limites da aceleração e ressignifiquem a cultura da velocidade, ainda que eventual e/ou esporadicamente. Que consigam enxergar a cauda além do topo, a pérola além do rebanho.

Não existem fórmulas prontas para produzir “*slow Journalism*” na comunicação organizacional. A prática depende de conhecimento e disposição do profissional ou da equipe, da abertura e visão editorial da gestão, da permissão para experimentar e da necessidade de analisar resultados qualitativos a partir dessas experiências. Como desdobramentos indicados pela literatura e pela vivência que consegui acompanhar, as empresas podem se surpreender com o envolvimento de *stakeholders*, aumento em índices de consumo de conteúdo, maior prazer na produção e no consumo e, a longo prazo, reforço na credibilidade (ERIKSEN, 2001 apud LE MASURIER, 2015), com reflexos na imagem e reputação.

Para que permaneça admirado, o “*slow Journalism*” no contexto da comunicação organizacional não deve se tornar recorrente, sob o risco de se banalizar. Deve se manter esporádico, raro, eventual, executado em ocasiões em que a instituição busque, de fato, produzir um conteúdo simbólico que faça a diferença entre formadores de opinião. Sugiro que seja adotado, sempre com moderação, para reforçar atitudes de respeito e reconhecimento ao elemento humano, seja ele interno ou externo. Na minha visão, o êxito do jornalismo sem pressa depende da hegemonia do jornalismo convencional. Só assim o público será convidado a degustar um conteúdo contextualizado, conhecerá histórias que não costumam ser contadas e poderá refletir sobre a aceleração da vida.

Os exemplos pontuais que se aproximam do “*slow journalism*” mencionados neste capítulo são embrionários e devem ser problematizados e compreendidos à luz das teorias da comunicação. Sigo em busca desse conhecimento e aproveito todas as oportunidades que surgem para compartilhar as descobertas com você, meu paciente leitor, sem nenhuma pressa.

Referências bibliográficas

ANDERSON, Chris. **A cauda longa**: a nova dinâmica de marketing e vendas - como lucrar com a fragmentação dos mercados. 5. ed. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ANDRADE, Samária. **João Moreira Salles**: o que sobra depois da paixão? Revista Revestres, Teresina, 3 ago 2018. Disponível em: <http://www.revistarevestres.com.br/entrevista/o-que-sobra-depois-da-paixao/>. Acesso em: 10 abr. 2021.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Tradução: Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

COSTA, Caio Túlio. **Ética, jornalismo e nova mídia**: uma moral provisória. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2009.

DROK, Nico; HERMANS, Liesbeth. Is there a future for slow journalism? The perspective of younger users. **Journalism Practice**, London, v. 10, n. 4, p. 539-554, 2016. DOI: [10.1080/17512786.2015.1102604](https://doi.org/10.1080/17512786.2015.1102604). Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/17512786.2015.1102604?needAccess=true>. Acesso em: 1º mar. 2021.

DUARTE, Jorge et al. Uso de mídias sociais na interação com a imprensa. *In*: BUENO, Wilson da Costa (Org.). **Estratégias de comunicação nas mídias sociais**. Barueri: Manole, 2015. p. 161-170.

DUARTE, Jorge. **Estratégia em comunicação**. 2 ed. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2020. *E-book*.

EMBRAPA PANTANAL. Onde foram parar os detetives ecológicos? **Jornal Dia de Campo**, Rio de Janeiro, 1º jun. 2010. Disponível em: <http://www.diadecampo.com.br/zpublisher/materias/Materia.asp?id=21912&secao=Not%EDcias>. Acesso em: 14 mar. 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

HONORÉ, Carl. **Devagar**: como um movimento mundial está desafiando o culto da velocidade. 8 ed. Tradução de Clóvis Marques. Rio de Janeiro: Record, 2019. *E-book*.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. A dimensão humana da comunicação organizacional. *In*: _____. **A comunicação como fator de humanização das organizações** (Org.). São Caetano do Sul: Difusão, 2010. p. 41-60.

LE MANSURIER, Megan. What is slow journalism? **Journalism Practice**, London, v. 9, n. 2, p. 138-152, 2015. DOI: [10.1080/17512786.2014.916471](https://doi.org/10.1080/17512786.2014.916471). Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/17512786.2014.916471>. Acesso em: 1º mar. 2021.

O AGRICULTOR que veio do nada e alcançou tudo! Conheça história de Ricardo Tonial. 9 abr. 2021. 1 vídeo (2 min). Publicado pelo canal Jacto. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=QFKTh6p-rDA>. Acesso em: 21 abr. 2021.

PFAUTH, Ernest-Jan; WIJNBERG, Rob. The Correspondent will stop publishing on 1 January 2021: we'd like to thank our members for their support. **The Correspondent**, Amsterdam, 10 dez. 2020. Disponível em: <https://thecorrespondent.com/834/the-correspondent-will-stop-publishing-on-1-january-2021-wed-like-to-thank-our-members-for-their-support/12825252-8c4236ca>. Acesso em: 22 abr. 2021.

PRAZERES, Michelle. Jornalismo lento: mapeando tensões entre velocidade e comunicação em ambientes digitais. **Paulus**, São Paulo, v. 2, n. 4, p. 125-140, jul./dez. 2018. Disponível em: <https://fapcom.edu.br/revista-paulus/index.php/revista-paulus/article/view/71/68>. Acesso em: 16 ago. 2019.

ROSIQUE-CEDILLO, Gloria; BARRANQUERO-CARRETERO, Alejandro. Periodismo lento (*slow journalism*) en la era de la inmediatez: experiencias en Iberoamérica. **El profesional de la información**, Barcelona, v. 24, n. 4, p. 451-462, jul/ago. 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/281953400_Periodismo_lento_slow_journalism_en_la_era_de_la_inmediatez_Experiencias_en_Iberoamerica. Acesso em: 14 mar. 2021.

TELES, Matheus Gonzaga. Os valores japoneses e sua influência no comportamento cultural corporativo brasileiro. **C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA**, Ilhéus, n. 3, nov. 2014. p. 75-87.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

O uso de podcast na estratégia de Comunicação Corporativa

Anelisa Maradei

Introdução

A Comunicação Organizacional é constantemente impactada pelas mudanças sociais, culturais, econômicas e tecnológicas. Vivemos momentos de grandes transformações, o que vem atingindo também as organizações nas últimas décadas. A recente Pandemia decorrente do vírus SARS-CoV-2, que teve início na China no final de 2019 e se propaga até os dias de hoje (maio de 2021), acelerou especialmente esse processo. O ritmo da digitalização das empresas e da sociedade como um todo, devido à necessidade de distanciamento social imposta às pessoas pela propagação do Coronavírus, e maior dependência das tecnologias da informação e comunicação, vem se intensificando aceleradamente desde então. Esse fenômeno impactou ainda mais o modo como as organizações vêm se relacionando com seus stakeholders por meio de diversos e alternativos dispositivos tecnológicos.

Observamos que, cada vez mais, os relacionamentos, a comunicação entre as empresas e seus stakeholders se faz por meio da tecnologia. São aplicativos, “chatbots”, redes sociais, podcasts, releases e relatórios digitais, enfim, novos recursos utilizados para a interação. Como bem pondera Castells, em sua obra *A sociedade em rede* (1999), há um novo contexto, que vem se configurando já há algumas décadas, e que acarreta um processo de individualização, promovido em torno de redes pessoais e organizacionais. Para o autor, “as mudanças sociais são tão drásticas quanto os processos de transformação tecnológica e econômica” (Castells, 1999, p.40).

Os fluxos informativos propostos pelas organizações, hoje, diante desse contexto, são mais interativos. Como sustenta Barbero (2014, p.26), “a experiência cultural audiovisual, abalada pela revolução digital, aponta para a constituição [...] de uma nova esfera do público”. Há deslocamento de saberes, emergência de novas posturas. Forçosamente, com a transformação digital, as organizações viram-se impelidas a se deslocar de uma comunicação voltada à dimensão instrumental para práticas atentas à dimensão humana (Kunsch, 2014) pela ampliação da conectividade, possibilidades de diálogo, ativismo em relação às marcas.

Neste artigo, nos propomos a observar uma mídia que vem sendo utilizada para amplificar as estratégias de comunicação organizacional sob a perspectiva subjetiva, relacional e

mais humanizada: o podcast. Mas nossa avaliação não se limita aos olhares emancipatórios dessa nova mídia. Assim como aconteceu com o rádio e a própria internet, há um discurso emergente que tenta posicionar o podcast como uma mídia potencialmente democrática, uma prática cultural oposta à emissão radiofônica. Para alguns autores, entretanto, como Sterne et al (2008), Bonini (2015) essa linha de pensamento merece críticas.

Bonini, por exemplo, acredita que “...a história se repete e a retórica democrática que rodeia o surgimento do “podcasting” nos recorda a que em seu momento acompanhou as primeiras etapas da existência de outros meios eletrônicos que apareceram antes do “podcasting” (Bonini, 2015, p. 25, tradução da autora)⁸. Assim sendo, pensamos que não devemos proclamar o uso do podcast como uma alternativa ingenuamente democrática para a Comunicação Corporativa, mas como uma mídia que está inserida na lógica da contemporaneidade, que se estabelece nas complexas plataformas permeadas por algoritmos e que, portanto, deve ser observada dentro da perspectiva das relações que se estabelecem nessa ambiência.

Além disso, embora estejamos tratando do crescente uso do podcast nas estratégias de comunicação organizacional, ou seja, da utilização de tecnologia para integrar processos comunicacionais, estamos atentos ao que está além do técnico. Como sustenta Rüdiger: a tecnologia permeia todos os âmbitos de nossas atividades, mas trata-se de “uma rede de trocas e ações cujo sentido dominante, todavia, não é técnico, mas de ordem social, espiritual e histórica (Rüdiger. 2011, p.14).

Raposo e Terra (2020), na mesma perspectiva, reforçam que a questão da ampliação do uso de recursos e ferramentas digitais pelas organizações é tecnológica, mas é também cultural, levando a novas formas de organização das atividades em diversos âmbitos da vida social. Assim, interessa-nos verificar os impactos desses processos nas relações subjetivas que se estabelecem entre as organizações e seus stakeholders.

Para tanto, analisaremos o uso que algumas empresas têm feito dessa mídia como instrumento de comunicação. Nossa proposta é observar: Quais são os principais stakeholders impactados por esse meio de comunicação no âmbito corporativo na atualidade? De que forma essa tecnologia tem auxiliado as organizações em estratégias

⁸ La historia se repita: la retórica democrática que rodea el surgimiento del podcasting nos recuerda la que em su momento acompañó las primeras etapas de la existencia de otros medios electrónicos que aparecieron antes del podcasting.

de comunicação? O que está por trás do crescente interesse em utilizar essa mídia nas estratégias de Comunicação Corporativa?

A metodologia utilizada para o desenvolvimento do trabalho foi a revisão bibliográfica, além de um levantamento e análise de alguns dos principais podcasts corporativos veiculados no Brasil. Para a localização desses podcasts recorremos a uma relação publicada pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, (Portal Aberje, 2020) e busca em plataformas, especialmente no Spotify. Utilizamos para a revisão bibliográfica de teóricos que se dedicam aos estudos da Comunicação Organizacional (Raposo e Terra, 2020; Kunsch, 2014) e apoiamo-nos em autores que se dedicam à observação e estudo de podcasts como meio de comunicação (Bonini, 2015; Castro, 2005; Herschmann e Kischinhevsky, 2008; Martínez-Costa e Prata, 2016; Quadros, 2019). Como sugere Sellas (2018) o uso de podcasts pelas organizações ainda é incipiente, apesar de já emergir como importante alternativa para muitas empresas, como veremos nos exemplos a seguir. Por isso, consideramos pertinente lançarmos nosso olhar sobre a questão

”Podcasting” e “Podcast”

O “podcasting” é uma tecnologia para distribuir, receber e escutar conteúdo de áudio sob demanda. Para Castro (2005), o “podcasting” representa uma possibilidade de o rádio tradicional contornar a fugacidade da mensagem radiofônica. Tecnicamente, o “podcasting” é um “método de transmissão de arquivos de áudio” e o termo podcast refere-se às peças comunicativas em que convergem áudio, infraestrutura, web e dispositivos portáteis de reprodução (Berry, 2006, citado por Bonini, 2015).

O termo “podcasting” foi usado pela primeira vez em fevereiro de 2004 pelo jornalista britânico Bem Hammersley em um artigo para o The Guardian (Bonini, 2006). Trata-se de um neologismo que combina os termos broadcast (transmissão, difusão) e pod, que se refere ao dispositivo da Apple, iPod, e à prática muito difundida de escutar arquivos de áudio por meio de dispositivos portáteis (Bonini, 2015).

Martínez-Costa e Prata (2016, p.123) salientam que "os podcasts são claramente identificados como uma das tendências em desenvolvimento de novos conteúdos do rádio digital⁹" (tradução da autora). Segundo as autoras, seria uma nova forma de dialogar com a audiência, por meio de uma nova linguagem, novo suporte, ou seja, uma maneira emergente de construir comunidades de ouvintes e usuários. Quadros (2019, p.56), por

⁹ Los podcasts son claramente identificados como una de las tendencias en el desarrollo de nuevos contenidos de la radio digital.

sua vez, ressalta que “os conteúdos sonoros no formato de podcasts liberam o consumidor das tradicionais grades de programação com horários fixos”, além de possibilitar o consumo de conteúdo sonoro personalizado quando, onde e como se desejar. É possível ouvir episódios em ordem cronológica ou aleatoriamente, de acordo com o tema de interesse do ouvinte.

Segundo Kinchinhevsky (2016), o fenômeno dos podcasts surgiu por volta dos anos 2000 com a popularização de kits multimídia domésticos, softwares de edição de áudio gratuitos e sistemas de distribuição automatizada de arquivos digitais a partir de feeds. No início, o usuário precisava fazer o download do arquivo de áudio e transferi-lo para um dispositivo para realizar a escuta. Atualmente, tal prática foi substituída pelo consumo em streaming¹⁰ (Quadros, 2019).

Na realidade, hoje, a distribuição é feita por meio de sites, agregadores, aplicativos e plataformas de streaming, como Deezer e Spotify, nas quais encontramos muitos dos podcasts corporativos por nós analisados. Segundo dados apurados por pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Podcasters (ABPod), o Spotify é utilizado por 87,2% dos produtores para distribuição de conteúdo¹¹, sendo que 68% utilizam o iTunes, 57% o Deezer, 19,8% o Youtube¹², que se apresenta como uma plataforma emergente, ou seja, uma tendência.

O mercado de podcasts vem amadurecendo com o desenvolvimento tecnológico, popularização dos smartphones e barateamento do acesso à Internet. Nos últimos anos, a circulação de podcasts no Brasil atingiu proporções bastante significativas. Em fevereiro de 2019, a pesquisa *Podcast Stats Soundbites* colocava o país em segundo lugar no ranking de consumo de podcasts, com 110 milhões de downloads em 2018 – um crescimento de 33% em relação ao ano anterior – atrás apenas dos Estados Unidos, com 660 milhões de downloads (Blubrry, 2019).

Retrospectiva de 2020, realizada pelo Spotify, também é prova do sucesso e incremento da audiência de podcasts no Brasil (Canaltech, 2020). Ao divulgar seus números relativos àquele ano, o Spotify apontou o crescimento de produção e a chegada de novos players

¹⁰ Streaming é o nome dado à tecnologia que é capaz de transmitir dados através da internet sem a necessidade de baixar o conteúdo em um dispositivo. Disponível em: canaltech.com.br/internet/o-que-e-streaming/ Acesso em: 28 abr 2021.

¹¹ Esses dados referem-se à amostragem geral e não apenas ao recorte corporativo.

¹² Perceba que o mesmo conteúdo pode estar vinculado a mais de uma plataforma simultaneamente, ou seja, estar no Deezer e no Spotify, por exemplo.

produtores, como atores, jornalistas e apresentadores de televisão, que cada vez mais começam a enxergar o formato como uma mídia de destaque. Ao todo, segundo informado pela plataforma, no Spotify, são 1,9 milhão de podcasts, um número em crescimento, assim como o próprio consumo, com 200% de aumento no terceiro trimestre de 2020.

Estudo recente, realizado de 14 de março a 30 de outubro de 2020 pela Associação Brasileira de Podcasters (ABPod), que reuniu 626 respondentes, atestou que há cerca de 34,6 milhões de ouvintes de podcast no Brasil. Segundo dados da ABPod, já há “podcasters” no mercado brasileiro desde 2004, mas o *boom* das produções, ou seja, 70,3% delas, surgiram a partir de 2018, o que coincide com a emergência dos podcasts corporativos pelo que pudemos observar em nossas investigações, ainda que preliminarmente. As produções, segundo a mesma associação, estão concentradas em larga escala na região Sudeste (54,21%), sendo São Paulo (35,52%) e Rio de Janeiro (10,47%) os estados que lideram o ranking.

Julian Catino, vice-presidente da Associação Brasileira de Podcasters (ABPod), em entrevista concedida ao Canaltech explicou que “inicialmente, a podosfera foi dominada por podcasts de tecnologia, cinema e cultura pop, no formato chamado de ‘mesacast’” (Canaltech, 2020), ou seja, com integrantes que se reuniam e conversavam como se estivessem em uma “mesa de bar”. Ele ressaltou, entretanto, que o amadurecimento do formato fez com que outros segmentos, como os podcasts corporativos, jornalísticos e comportamentais, ganhassem mais espaço.

O sucesso dessa mídia deve-se ao fato de que não é preciso ter grandes conhecimentos tecnológicos para produzir um podcast e sua distribuição é simples. Também “não há padrões de locução ou restrições em termos de linguagem e temas abordados” (Herschmann e Kischinhevsky, 2008). Assim, é fato que o podcast é uma mídia que tem obtido êxito para várias aplicações: jornalismo, cultura, entretenimento, educação, treinamento, e, o que nos interessa aqui observar, vem ganhando grande espaço na Comunicação Corporativa.

No caso dos podcasts corporativos, observamos que eles podem ser essencialmente informativos, noticiosos, educativos, temáticos, trazer debates, entrevistas com especialistas ou simplesmente conversas sobre os mais diversos assuntos. Têm sido utilizados tanto na estratégia de comunicação com o público interno quanto externo. Entre os que aqui analisamos observamos foco em “stakeholders” diversos, como: consultoras

de vendas, funcionários, investidores, clientes de agências, consumidores, portadores de doenças crônicas, médicos etc.

Checa García, 2013 (citado por Quadros, 2019, p.61, 62) pontua que os podcasts podem ser empregados na Comunicação Organizacional para: informar os clientes sobre produtos e serviços com maior persuasão e linguagem mais próxima; suporte e atenção a perguntas frequentes; oferecer notícias sobre o setor; destacar casos de sucesso; publicizar reconhecimentos obtidos pela organização; distribuir documentos e releases para a imprensa; promover novidades sobre produtos e serviços; e construir uma imagem mais amigável e próxima dos seus públicos. A verdade é que as aplicações são múltiplas e a criatividade das organizações vem demonstrando que o universo de possibilidades para essa mídia ainda tem muito a ser explorado, não só por meio de peças autorais, ou seja, como mídia proprietária, mas também por meio de associação entre marcas e parcerias.

Os produtores de podcasts podem ser independentes, instituições públicas, empresas privadas ou mesmo grandes empresas de comunicação – como é o caso do Grupo Folha, Grupo Globo, entre outros que produzem diversos podcasts com sucesso de audiência. Os dados fornecidos pela ABPod13 apontam, por exemplo, O Assunto, podcast jornalístico do portal G1, apresentado pela jornalista Renata Lo Prete, como o programa de maior audiência do Brasil e da América Latina. Isso reforça nossa percepção de que essa mídia já não deve mais ser considerada como de nicho. Já está sendo descoberta por grandes corporações, sejam empresas privadas de diversos segmentos: como as instituições financeiras, indústrias, empresas de varejo etc., ou mesmo os grandes conglomerados de mídia de massa, que vem nas plataformas de streaming oportunidades para se relacionar ou potencializar relacionamentos com a audiência.

O fato é que o podcast surge como uma alternativa interessante para a difusão de conteúdo sonoro (informativo ou musical) e uma mídia com potencial de comunicação que vem sendo descoberta e explorada por organizações como: Banco do Brasil, Natura, Novo Nordisk, Embrapa, Volkswagen, IBM, entre tantas outras como exemplificaremos brevemente a seguir.

13 DEMARTINI, Felipe. Especial | Em alta desde 2019, podcasts multiplicam gêneros e dinheiro no Brasil. 2020. Canaltech. Disponível em: <https://canaltech.com.br/entretenimento/especial-em-alta-desde-2019-podcasts-multiplicam-generos-e-dinheiro-no-brasil-175681/>. Acesso em: 2 abr. 2021.

O uso de Podcasts na Comunicação Corporativa

Há quem associe a emergência do podcast na Comunicação Corporativa a “um amplo movimento de redescoberta da narrativa, que ocorre sobretudo desde o início do milênio” (Santos, Peixinho, 2019, p, 148). Muitas organizações têm utilizado dessa estratégia para se aproximar de seus públicos, num contexto de grande concorrência informacional. Essa mídia tem sido usada para estimular o envolvimento por meio de exemplos vividos através de histórias com as quais as pessoas se identificam ou pelas quais têm curiosidade, num processo de humanização, diferenciado da simples dimensão informativa.

Foi o que ocorreu recentemente com a empresa de cosméticos Natura. A empresa, por ocasião do aumento da violência doméstica¹⁴ durante a Pandemia da Covid-19, realizou uma parceria de sucesso e relevância social, além de grande visibilidade para a marca, com o podcast Mamilos¹⁵. Produziu uma série de cinco episódios, de 50 minutos, tratando do tema, com o título “Era Uma Vez”. A minissérie buscou levar informações, além de auxiliar mulheres a romper com ciclos de violência doméstica.

Por meio da produção, a empresa explicou conceitos como tipos de violência e explorou como questões como amor romântico e masculinidade colocam as mulheres em perigo. Cada episódio da série contou com o relato real de uma mulher (sempre uma consultora Natura), que passou por um relacionamento abusivo, expondo suas experiências. Também explorando a perspectiva da narrativa, o podcast produzido pela Fundação Grupo Volkswagen, que está em sua segunda temporada, foi por nós observado. A produção busca conversar sobre causas como mobilidade urbana, mobilidade social e inclusão de pessoas com deficiência, a partir de narrativas e do diálogo com especialistas. No episódio destacado para este artigo, veiculado em 28 de abril de 2021, a narrativa da história da ativista paquistanesa, Malala Yousafzai, vencedora do Prêmio Nobel da Paz, dá início ao podcast. A produção, localizada na busca do Spotify¹⁶, com duração de cerca de vinte minutos, contou também com uma entrevista complementar com o Diretor Executivo do Todos pela Educação, Olavo Nogueira Filho. Segundo descrito no próprio

14 A violência contra a mulher, somente no Estado de São Paulo, segundo dados apurados a partir do Disque Denúncia, pela Secretaria de Segurança Pública de SP, teve alta de 555%. Disponível em: Explosão de violência doméstica durante pandemia faz PM de SP implantar patrulha Maria da Penha (yahoo.com) Acesso em: 03 mai 2021.

15 O Mamilos é uma produção semanal que traz temas polêmicos do momento. Disponível em: Spotify – Mamilos | Podcast no Spotify Acesso em: 12 abr. 2021.

16 Spotify – Vida em Movimento – T2:E1 – Educação - Vida em Movimento | Podcast no Spotify

Spotify, o episódio foi realizado visando “promover transformações na educação e mobilizar os cidadãos para atuarem como protagonistas do desenvolvimento”.

A associação de marcas com propósitos tem sido crescente, mas as produções discursivas das empresas que se aventuram nesse novo cenário, facilitado pelas tecnologias da informação e comunicação, devem estar atreladas a propósitos **concretos**. Como sustentam Fontán, Alloza e Rey (2019, p.14): “Uma vez definido o propósito, ele deve permear não apenas a narrativa corporativa, mas também [...] a experiência da marca e as mensagens”.

Infelizmente, as narrativas que algumas marcas sustentam nas estratégias propostas para a programação de seus podcasts estão distantes e desalinhadas de suas práticas cotidianas. Mas, se bem estruturada e em consonância com o propósito da organização “... a narrativa é um modelo de comunicação mais eficaz porque mais persuasivo, o que decorre do seu estatuto privilegiado na cognição humana” (Santos e Peixinho, 2019, p.150).

Há também as empresas que estejam se beneficiando dessa mídia para a comunicação interna. Em entrevista concedida ao Portal Aberje (Ayres, 2020), a gerente de Comunicação para América do Sul da CNH Industrial, **Gabriela Lobo, relatou que o** crescimento de canais de comunicação em formatos online fez com que a empresa atentasse para a peculiaridade do uso do podcast como ferramenta de comunicação interna. Segundo a executiva, depois de analisar dados sobre os ouvintes desse tipo de mídia publicados na PodPesquisa 2018, realizada pela Associação Brasileira de Podcasters, a equipe de comunicação da CNH verificou a viabilidade estratégica de incluir a ferramenta no planejamento de comunicação. “Os dados da pesquisa comprovam a potência do podcast”, pontuou a executiva na oportunidade.

Quem também aposta no podcast para ativar a comunicação interna é a Triunfo Concebra e o Banco do Brasil (Ayres, 2020). A primeira, maior concessão de rodovias federais do país, com 1.400 profissionais que trabalham alocados em 45 postos de trabalho, percebeu nessa mídia uma oportunidade, diante da complexidade de realizar a interlocução com tanta gente. O segundo adaptou antigas estratégias de comunicação ao novo formato para motivar, informar e treinar colaboradores.

Já a Natura México utilizou uma série de sete episódios de podcasts, que localizamos no Youtube, para dialogar com suas consultoras. O nome do podcast é “Emprende em

Red”¹⁷ e, traduzindo para o português, a série abordava temas como: Campanhas, aliadas em seu negócio (4)¹⁸, Seja a imagem de seu produto (episódio 5); Reconfigure suas Finanças (episódio 7). A motivação, alavancagem de vendas, treinamento, organização financeira foram os principais tópicos da série que teve por objetivo se comunicar com a força de vendas da marca.

Mas, há ainda as organizações que estão mergulhando fundo nesse universo com produções múltiplas, para diversos stakeholders. É o caso do próprio Banco do Brasil que, além de ter podcast voltado ao público interno, como mencionado anteriormente, tem outros para públicos interessados em cultura, finanças e negócios internacionais. Ao colocarmos o nome da instituição na busca da plataforma Spotify, por exemplo, encontramos o Podcast Resumo do Dia¹⁹, que traz, diariamente, os principais acontecimentos do mercado financeiro, ou o BB Private Cast, em formato de “*morning call*”²⁰, apresentando por estrategistas de investimento do banco, com duração entre dois e três minutos.

Mas o banco não se limita ao foco financeiro e oferece uma produção sobre comércio internacional: Banco do Brasil no Mundo²¹, e uma para os amantes da cultura: o Podcast Percurso²². Em episódios mensais, que duram em torno de 30 a 40 minutos, o Podcast Percurso é realizado pela equipe Programa Centro Cultural Banco do Brasil Educativo – Arte & Educação. Tem previsão de dez edições (janeiro a outubro de 2021), trazendo entrevistados, como intelectuais, educadores, curadores de exposições, além de articulações críticas a partir da programação do Centro Cultural Banco do Brasil.

¹⁷YouTube. Empreende em Red: Episodio 1 Hablemos de Multinivel. 2019. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=FOK108M3LK8>. Acesso em: 15 abr. 2021.

¹⁸YouTube. Episodio 4: Campañas: Aliadas en tu negocio. 2019. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=EVaeVgLPUm0&t=689s>. Acesso em: 10 abr. 2021.

¹⁹ [Spotify – Resumo do Dia - 17/05/2021 - Banco do Brasil - Investimentos e Educação Financeira | Podcast no Spotify](#)

²⁰ Morning call é um **serviço oferecido pelas corretoras de valores e empresas do ramo financeiro** que tem como objetivo fornecer informações para investidores e profissionais do mercado antes da abertura do pregão.

²¹ YouTube. Podcast Banco do Brasil no Mundo – Estratégias das Startups Unicórnio para ganhar o mundo. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=WoBKTttOp-Q&t=232s>. Acesso em: 15 abr. 2021.

²² TOTVS Developers #25 - Linux com Dionatan Simioni do canal Diolinux. · TOTVS Developers Podcast (spotify.com)

Há outras empresas que vêm utilizando essa ferramenta para uma prática muito difundida atualmente, com propósitos de informação e entretenimento e até mesmo educação. Fala-se na utilização do podcast para a produção de um conteúdo relacional, para a realização de “branded content”. “Branded content” refere-se a “um tipo de comunicação não intrusiva” (Avelar, 2017, p.41). A autora define o “branded content” como:

um tipo de estratégia comunicativa que não rompe totalmente com as tipologias dos formatos publicitários, mas que se vale do conteúdo para agregar valor à marca, com base nos serviços e/ou produtos oferecidos. Tem como objetivo engajar o consumidor de forma não impositiva, por meio de soluções supostamente colaborativas encontradas na interface do consumo, dialogando com os preceitos do marketing 3.0. (Avelar, 2017, p. 47).

Em linhas gerais, o “branded content” torna tênue as fronteiras entre informação, publicidade e entretenimento, com o objetivo de proporcionar experiências positivas e criar vínculos emocionais entre as marcas e seus consumidores. “O branded content mescla a narrativa com produtos midiáticos de entretenimento” (Abreu e Alves, 2019), como músicas e, em outras mídias, pode incluir vídeos, postagens em redes sociais, ou seja, engloba diferentes formatos e características. Covalesk (2015) lembra que no “branded content” busca-se associar às marcas “qualidades outras que vão muito além dos benefícios diretos de consumo” (Covaleski, 2015, p. 111). Segundo o autor, é uma estratégia de comunicação que “intenciona entregar conteúdo midiático para ser apreciado sem o direcionamento evidenciado ao consumo do produto que patrocina e que, eventualmente, insere-se na narrativa” (idem)

Como exemplo dessa estratégia, pudemos observar o podcast TOTVS Developers²³. Nessa produção, a empresa fala sobre o mundo dos desenvolvedores, da tecnologia e os seus impactos, de maneira leve e descontraída. No episódio por nós destacado, sobre Linux, Dionatan Simioni, do canal Diolinux²⁴, foi o entrevistado e trouxe contribuições sobre a importância da cultura “open-source” no Brasil. Mas há outros temas correlatos ao negócio da empresa que são explorados da mesma forma educativa, leve e não

23 Change Cast. Disponível em: https://open.spotify.com/show/5dUYIxxkFSKaJqHt0EYTORJ?si=0x_S1rA_RiaV5Fc5VeQdyA&nd=1. Acesso em: 4 abr. 2021.

24 Uma série de canais (youtube, redes sociais, site) que agregam informações sobre o universo Linux e da tecnologia em geral. Disponível em: (169) BEM-VINDO(A) AO DIOLINUX! - YouTube Acesso em: 10 mai 2021.

intrusiva, como documentações, UX Design etc Todos os episódios têm entre 35 e 50 minutos de duração. Na mesma linha, a IBM Brasil²⁵ traz o Change Cast, podcast que trata de transformação digital com convidados do mercado, especialistas da própria IBM e profissionais de Marketing. O objetivo da produção é discutir sobre os impactos da transformação digital nos negócios, no capital humano, nas organizações, na segurança digital, entre outros tópicos.

As empresas da área de saúde, como Pfizer e Novo Nordisk, não estão de fora desse movimento. Essas empresas estão produzindo podcasts corporativos, voltados a médicos, diabéticos, obesos (Portal Aberje, 2020). São múltiplos stakeholders: os primeiros, os médicos, intermediários fundamentais para o sucesso da prescrição dos produtos da indústria farmacêutica. Há também foco nos doentes, os que possuem as enfermidades e que se relacionam diretamente com as marcas pela necessidade imposta por suas limitações de saúde. Em termos de conteúdo, a Novo Nordisk traz discussões aprofundadas sobre doenças crônicas com o objetivo de mostrar que o tratamento é possível, ou mesmo levanta questões relativas a diabetes e obesidade e como essas doenças afetam a saúde se não observadas e cuidadas, quais os riscos para as pessoas, entre outros tópicos que são tratados de forma humanizada.

Considerações Finais

Pelo exposto percebe-se que é crescente o uso dos podcasts como mídia que integra as estratégias de Comunicação Corporativa junto aos mais diversos públicos das organizações, sejam internos ou externos. Mas ainda há muitas organizações que não descobriram o potencial desse recurso. As produções vêm crescendo no segmento corporativo na mesma velocidade que os institutos de pesquisa têm detectado a popularidade dessa mídia, o que demonstra a conexão das marcas com as tendências do mercado de mídias digitais. As pesquisas demonstram um aumento significativo dos podcasts como ferramenta de comunicação, tanto ao olharmos o volume de produção quanto no que tange ao aumento de ouvintes.

Com relação a nossa pergunta inicial proposta para esse artigo, sobre quais são os principais stakeholders impactados por esse meio de comunicação na atualidade, pudemos verificar, por meio de nossas investigações, que são múltiplos e variados. Localizamos desde pessoas que têm afinidade com os propósitos das marcas, como no caso do podcast da Natura sobre a questão da violência contra mulheres; até profissionais

²⁵ Spotify – #T3. Ep.12 - Segurança em dispositivos móveis. - Change Cast | Podcast no Spotify.

de áreas específicas (tecnologia, marketing, educação, de saúde), em busca de conhecimento e informação. Há também os colaboradores das empresas, clientes dos bancos, investidores, pacientes de indústrias farmacêuticas com doenças crônicas, interessados em cultura, ou simplesmente pessoas que navegam pelas plataformas em busca de entretenimento e informação.

Em relação à pergunta sobre a forma como essa tecnologia tem auxiliado as organizações em estratégias de comunicação para alcançar esses diversificados stakeholders, podemos pensar tanto nos formatos praticados quanto nos temas propostos. Há desde podcasts rápidos, como o do Banco do Brasil, o BB Private Cast, em formato de “*morning call*”, com compilação de informações do dia, até os programas que têm duração mais longa. No geral, em média, os podcasts corporativos analisados duram entre 20 e 30 minutos, mas alguns chegam a se aproximar de uma hora.

Alguns podcasts têm frequência semanal, outros são quinzenais, outros diários. Alguns são exibidos como séries, em episódios e não mantêm a constância, são produções pontuais, para tratar de um tema específico na área de saúde, comportamento ou tecnologia, por exemplo. Incluem narrativas, depoimentos, entrevistas com convidados, informações e debates educativos. As vinhetas musicais são usadas para dar dinamismo às programações. No entanto, “apenas ingressar nessas plataformas e se portar como um [...] publicador de informações, mesmo que com mensagens diárias e bem criativas, não é suficiente. Os públicos esperam mais das empresas e, se há ainda indivíduos que nada esperam, mesmo assim é importante que as empresas se posicionem para que sejam percebidas de forma positiva” (Dreyer, 2015, p. 132). Observamos que há organizações que utilizam esse recurso para associar a marca a causas que agreguem valor à organização; informar clientes sobre produtos e serviços com linguagem mais educativa e humanizada; falar sobre cases de sucesso; divulgar notícias sobre o setor (tecnologia, marketing, financeiro etc); tratar de conquistas e resultados obtidos pela organização; informar colaboradores sobre práticas organizacionais, buscando maior integração entre colaboradores; motivar equipes de venda (consultores, representantes de venda), entre tantas possibilidades.

E, ao pensarmos no que está por trás do crescente interesse em utilizar essa mídia nas estratégias de Comunicação Corporativa, nossa terceira pergunta problema, percebemos que as organizações têm investido em podcasts como forma de exposição de marca e relacionamento com stakeholders pela tendência emergente de se trabalhar o conteúdo de forma estratégica, relacional, humanizada e não intrusiva. Uma tendência também

presente em outras plataformas e mídias. O sucesso dessa mídia deve-se também ao fato de que não é preciso ter grandes conhecimentos tecnológicos para produzir um podcast e sua distribuição ser simples. Uma forma de dialogar com a audiência por meio de uma nova linguagem. Além disso, é possível ouvir podcasts de forma bastante flexível: em ordem cronológica ou aleatoriamente, de acordo com o tema de interesse do ouvinte.

As organizações já se deram conta do potencial das plataformas de mídias sociais digitais e estar no Spotify, por exemplo, é estar onde um grande contingente de consumidores de produtos e serviços dessas marcas também estão. Além disso, com a massificação do acesso às plataformas de streaming, produtos midiáticos em formato de podcast, concebidos originalmente para um nicho, acabam por atingir milhões de visualizações, em um processo no qual uma experiência que não foi pensada para o consumo de massas se torna um produto massificado.

Há, ainda, a tendência, por nós detectada, da realização de parcerias por parte de algumas empresas, com outras marcas ou com causas que as mantêm alinhadas a propósitos. Isso rende a essas organizações, uma percepção positiva junto aos seus stakeholders. E, por fim, vale lembrar que, nessa ambiência de plataformas, em que estão dispersos os podcasts, os algoritmos atuam como “*gatekeepers*” secundários e auxiliam consideravelmente na maneira como a opinião pública é formada.

Referências bibliográficas

ABREU, Fernanda Ferreira de; ALVES, Daniele de Castro. **Conceituações e linguagem do branded content no contexto de reconfiguração da comunicação mercadológica**. Revista Fronteiras – estudos midiáticos 21(1):111-120 janeiro/abril 2019 Unisinos – doi: 10.4013/fem.2019.211.11. Disponível em: <http://revistas.unisinos.br/index.php/fronteiras/article/download/fem.2019.211.11/60747078>. Acesso em: 19 abr. 2021.

AVELAR, Kamilla Morando. Rádio corporativo: o branded content como estratégia de programação. Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Comunicação. 2017. Mestrado. Disponível em: https://repositorio.ufop.br/bitstream/123456789/8408/1/DISSERTACAO_R%C3%A1dioCorporativoBranded.pdf. Acesso em 4 abr. 2021.

AYRES, Aurora. **Benchmarking**: “O uso do podcast na comunicação corporativa”. Aberje, 2020. Disponível em: <https://www.aberje.com.br/benchmarking-o-uso-do-podcast-na-comunicacao-corporativa/>. Acesso em: 20 abr. 2021.

BERRY, R. **“Will the iPod kill the radio star? Profiling podcasting as radio”**. Convergence. The International Journal of Research into New Media Technologies, 12(2), 2006.

BLUBRRY. **Podcast Stats Soundbite**: Brazil in Bloom. Podcast Insider, 01 fev. 2019. Disponível em: <https://blubrry.com/podcast-insider/2019/02/01/podcast-stats-soundbite-brazil-bloom/>. Acesso em: 20 abr. 2021.

BONINI, Tiziano. **La Radio nella Rete**. Storia, estetica, usi sociali. Milán: Costa & Nolan, 2006.

_____, Tiziano. **La “segunda era” del podcasting**: el podcasting como nuevo medio de comunicación de masas digital. Cuadernos del CAC. Vol XVIII. Julho 2015.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v. 1.

CASTRO ALVES, D. 2017. **A linguagem do branded content nas dinâmicas de comunicação mercadológica**. Rio de Janeiro, RJ. Dissertação de Mestrado. Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 210 p. Disponível em: http://www.bdtd.uerj.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=11350. Acesso em: 15 abr. 2021.

CASTRO, Gisela G.S. **Podcasting e consumo cultural**. E-Compós, v.4, p.1-18, 2005. Disponível em: <https://www.e-compos.org.br/e-compos/article/view/53>. Acesso em: 28 abr. 2021.

COSTA, Matheus Bigogno. **O que é e como funciona o streaming**. Canaltech. 2020. Disponível em: <https://canaltech.com.br/internet/o-que-e-streaming/#:~:text=O%20que%20%C3%A9%20streaming.%20Streaming%20%C3%A9%20o%20nome,vastas%2C%20podendo%20incluir%20at%C3%A9%20mesmo%20textos%20e%20>. Acesso em: 2 abr. 2021.

COVALESKI, R. 2015. **Conteúdo de marca e entretenimento**: narrativas híbridas. Comunicação Mídia e Consumo, 12(34): 107-123.

DAMASCENO, Victoria; PAGNAN, Rogério. **Explosão de violência doméstica durante pandemia faz PM de SP implantar patrulha Maria da Penha**. Yahoo! Notícias. 2021. Disponível em: https://br.noticias.yahoo.com/explos%C3%A3o-viol%C3%Aancia-dom%C3%A9stica-durante-pandemia-104000963.html?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuYmluZy5jb20v&guce_referrer_sig=AQAAAGdrCv9rIEWqL_PMMCCpcASy1uQl2QG6EIL0BYFKN2B7BpzAz9wKkYPzWeM1KHWxhadgkCiKVHx7OEH2UcVTZQOnz74ECJtJd_QmIN93ZyAhres0e4WjjLyqIIjoD3cdTLfyLNYyNBCD-JYkPk_3X4CJmVfrhlxXh6qYY1_ptiRW. Acesso em: 2 abr. 2021.

DEMARTINI, Felipe. **Especial | Em alta desde 2019, podcasts multiplicam gêneros e dinheiro no Brasil. 2020**. Canaltech. Disponível em: <https://canaltech.com.br/entretenimento/especial-em-alta-desde-2019-podcasts-multiplicam-generos-e-dinheiro-no-brasil-175681/>. Acesso em: 2 abr. 2021.

DREYER, Bianca Marder. **Estratégias de relações públicas para as organizações em tempos de mídias sociais digitais**. ANO 12, NÚMERO 22, 1º sem. 2015, ORGANICOM. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139273>. Acesso em: 3 abr. 2021.

FONTÁN, C.; ALLOZA, Á.; REY, C. (Re) **Descobrimo o Propósito Organizacional**. Em: Rey C., Bastons M., Sotok P. (eds) Purpose-driven Organizations. Palgrave Macmillan, Cham, 2019. P. 107-118. https://doi.org/10.1007/978-3-030-17674-7_9.

HERSCHMANN, M.; KISCHINHEVSKY, M. A. **“geração podcastig” e os novos usos do rádio na sociedade do espetáculo e do entretenimento**. Revista Famecos. Porto Alegre. n.37. dez 2008.

KISCHINHEVSKY, Marcelo. **Rádio e mídias sociais: mediações e interações radiofônicas em plataformas digitais de comunicação**. Rio de Janeiro: Mauad X, 2016.
KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual**. Universidade de São Paulo, Escola de Comunicação e Artes. V. 8. Nº 2. Jul./dez. 2014. São Paulo.

MARTÍNEZ-COSTA, Maria del Pilar; PRATA, Nair. **La radio en busca de su audiencia: hacia una escucha diversificada y multiplataforma**. Revista Brasileira de Ciências da Comunicação, v. 40, n. 3, p. 109-128, set-dez 2017. Disponível em: La radio en busca de su audiencia: hacia una escucha diversificada y multiplataforma (scielo.br).

MARTÍN-BARBERO, Jesús. **Diversidade em convergência**. Pontifícia Universidad Javeriana de Bogotá, Facultad de Comunicación y Lenguaje, Bogotá, Distrito Capital, Colômbia. Revista MATRIZES. V.8, Nº 02. Jul./dez. 2014. São Paulo, Brasil.

MEDITSCH, E. **O rádio na era da informação**. Santa Catarina: Insular, 2001.

PODCAST. **Mamilos**. Spotify. Disponível em: <https://open.spotify.com/show/39IqvZCSC52QAehb4b4aaR> Acesso em: 6 abr. 2021.

_____. **Vida em Movimento**. Spotify. Disponível em: <https://open.spotify.com/episode/0iMrXsUbJtYuMnyO09Mj2O>. Acesso em: 6 abr. 2021.

PORTAL ABERJE. **Podcast de comunicação interna do BB conta com acervo de 530 programas**. 2019. Disponível em: <https://www.aberje.com.br/podcast-de-comunicacao-interna-do-bb-conta-com-acervo-de-530-programas/>. Acesso em: 23 abr. 2021.

_____. **57 sugestões de podcasts corporativos**. 2020. Disponível em: <https://www.aberje.com.br/57-sugestoes-de-podcasts-corporativos/>. Acesso em: 23 abr. 2021.

RAPOSO, João Francisco; TERRA, Carolina Frazon. **Mediatização, Plataformização e Dataficação da Comunicação Organizacional**. Apontamentos sobre a comunicação contemporânea no contexto das organizações. Associação Brasileira de Pesquisa de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp). XIV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas. Bauru, SP. 18 a 21 maio 2020.

RÜDIGER, Francisco. **As teorias da cibercultura: perspectivas, questões e autores**. Porto Alegre, 2ª edição, Sulina, 2011.

SANTOS, Silvio; PEIXINHO, Ana. **A redescoberta do storytelling**: o sucesso dos podcasts não ficcionais como reflexo da viragem Estudos em Comunicação, nº 29, dezembro de 2019.

SELLAS, Toni. **El uso del podcasting como herramienta de la identidad corporativa en la campaña del 90 aniversario de Iberia**. El caso del podcast Aerolínea Momentos. Communication papers - Media Literacy & Gender Studies, v. 7, n. 15, p. 155-170, 2018.
SILVA, Natália de Melo. **Análise da influência do uso de PodCast na educação e sua contribuição na educação em saúde**: uma revisão integrativa. 2018. TCC Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/27798>. Acesso em: 5 abr. 2021.

STERNE, J.; MORRIS, J.; BAKER, M.; FREIRE, A.M. **“The politics of podcasting”**. Fibreculture jornal, 13, 2008.

PODPESQUISA. **Associação Brasileira de Podcasters**. ABPod. Disponível em: <https://abpod.org/podpesquisa/>. Acesso em 6 abr. 2021.

YOUTUBE. **Episódio 4**: Campanhas: Aliadas en tu negocio. 2019. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=EVaeVgLPUMO&list=PLA-oK26Ye38UYxSqaPsolqbnT6gw9FfGA>. Acesso em: 16 abr. 2021.

_____. **Emprende en Red**: Episodio 1 Hablemos de Multinivel. 2019. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=FOK108M3LK8>. Acesso em: 15 abr. 2021.

Comunicação Organizacional e Saúde: interface entre dois campos interdisciplinares

Arquimedes Pessoni e Thiago Pássaro

A saúde e as organizações

Em março de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) decretou pandemia do novo coronavírus. À época, o mundo somava aproximadamente 118 mil casos e 4.200 mortes, registrados em 114 países, incluindo o Brasil (WHO, 2020). Até a conclusão do texto deste capítulo, no final de abril de 2021, os números já tinham alcançado marcas estratosféricas, com cerca de 147,2 milhões de casos e 3,1 milhões de mortes, cenário no qual o Brasil aparece em terceiro e segundo lugar, respectivamente, no ranking internacional (JOHNS HOPKINS UNIVERSITY, 2021).

A partir de uma pessoa infectada, o SARS-CoV-2, nome científico do vírus, pode ser transmitido, em média, para outros dois ou três indivíduos (MARINS, 2020), o que mostra uma alta taxa de transmissibilidade e fácil propagação do agente etiológico. Com isso, governos do mundo todo passaram a adotar estratégias de prevenção para conter o avanço da infecção, como estimular o distanciamento social e até implantar medidas mais rigorosas, como quarentena e lockdown.

Nesse cenário, a pandemia provocou grandes transformações sociais e impactou a economia, hábitos, a política, o meio ambiente e a cultura. Da noite para o dia, cidades com grande densidade populacional, como São Paulo, viram ruas, avenidas e estações do metrô, que são habitualmente lotadas de pessoas, vazias. O trabalho em casa (home office ou teletrabalho) passou a ser realidade para milhões de trabalhadores e, em fevereiro de 2021, essa modalidade representava cerca de 9% (7,3 milhões de pessoas) do total de brasileiros com ocupação (80,2 milhões) (GÓES; MARTINS; NASCIMENTO, 2021).

Ficou evidente, portanto, “a necessidade de recorrer às ferramentas de comunicação digitais” para adaptação a esse novo contexto, o que provocou uma acelerada “expansão da digitalização durante a pandemia de COVID-19” (RICARTE, 2020, p 59). Isso se observou não só no trabalho, mas também no consumo de entretenimento e informação – aumento de uma hora no tempo médio dedicado à TV em todo o país entre março e abril de 2020; crescimento de 47% na busca por canais pagos de filmes e séries e 25% de canais pagos de documentários e factuais no mesmo período, além dos recordes de mais de 3 milhões de visualizações simultâneas em lives no primeiro semestre de 2020 (KANTAR

IBOPE MEDIA, 2020b) – e produtos – alta de 78% no hábito de compra no e-commerce em março de 2020 (KANTAR IBOPE MEDIA, 2020b).

O levantamento do instituto de pesquisa mostrou ainda que, “diante de um mundo em crise, os consumidores esperam que as marcas impactem a sociedade mais amplamente, tomando medidas para construir um mundo melhor” (KANTAR IBOPE MEDIA, 2020b, p.10). Nesse sentido, 25% dos consumidores entrevistados desejaram que as organizações fossem exemplo e um guia para a mudança, 21% gostariam que as empresas ajudassem os consumidores no dia a dia e 18% afirmaram que as marcas deveriam usar o seu conhecimento para explicar e informar (KANTAR IBOPE MEDIA, 2020a).

Atentas à essas exigências e visando o marketing social, diversas organizações privadas, de diferentes áreas de atuação, passaram a fazer doações, mostrar o compromisso com colaboradores e clientes e se posicionarem à favor da ciência e da saúde em tempos de pandemia, como mostra Weber (2020):

Empresas que adaptaram suas linhas de produção e passaram a utilizar o álcool excedente da produção de cerveja para produzir álcool em gel; aquelas que, na mesma linha de montagem de carros, agora também montam máscaras de proteção; as que aderiram a campanhas nacionais para não demitir – e as que demitiram trataram a todos com respeito, diálogo e compaixão; as que passaram a disponibilizar gratuitamente suas plataformas de educação e de cultura para ampliar conhecimento a quem quisesse.

O impacto na entrega das marcas deixa de ser, portanto, apenas funcional e ganha mais elementos agregadores, como os aspectos emocionais e aspiracionais, chegando ao desejado impacto social, algo que pode permanecer mesmo após o período da pandemia, segundo o Kantar Ibope Media (2020).

A atuação societária das organizações, bem como a cobrança da sociedade por marcas mais engajadas e comprometidas com o interesse público, acontece também porque as organizações são “integrantes do sistema global e microssociedades que exercem grande influência no desenvolvimento econômico e social e nas transformações por que passa o mundo contemporâneo” (KUNSCH, 2014, p.35). Quatro anos mais tarde, a autora volta a reafirmar o papel social das empresas, ao dizer que elas possuem “responsabilidades e compromissos que vão além da fabricação de produtos e da prestação de serviços, com vistas à obtenção de lucros” (KUNSCH, 2018, p.4).

A pandemia do novo coronavírus, dessa forma, evidenciou ainda mais a articulação entre as empresas e as marcas com a sociedade, em especial, na área da saúde. Tendo isso em vista, realizamos uma pesquisa que buscou compreender em quais pontos acontece essa

relação entre a comunicação organizacional e a saúde. Para isso, buscamos artigos sobre essas temáticas apresentados entre os anos de 2010 e 2020 em dois grupos de pesquisa do Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, realizado anualmente pela Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (Intercom). Os processos metodológicos e os resultados do levantamento podem ser acompanhados nas próximas páginas deste capítulo.

Comunicação organizacional, integrada e estratégica

Antes de avançarmos sobre a articulação dos dois campos, são válidas, primeiramente, breves reflexões sobre o conceito da comunicação organizacional, que deve ser entendida de forma ampla e holística (KUNSCH, 2014; KUNSCH, 2017; KUNSCH, 2018; KUNSCH, 2020).

A definição clássica de comunicação organizacional a compreende como um “fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam [...]” (KUNSCH, 2003, p.149) e ainda uma disciplina que “estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações e todo seu contexto político, econômico e social” (KUNSCH; 2007, p. 47; KUNSCH, 2014, p. 45; KUNSCH, 2017, p.43; KUNSCH, 2018, p.17; KUNSCH; 2020, p.90).

Neiva (2018, p.3) acrescenta que “a Comunicação Organizacional pode ser vista em duas frentes: a maneira como a organização comunica para dentro, com os seus públicos (...) e a maneira como a organização comunica a própria organização, com o exterior e seus públicos externos”.

Essas diferentes modalidades, ações e práticas das organizações devem acontecer de forma conjunta e não-fragmentada, como defende Kunsch (2003; 2007; 2014; 2017; 2018). Assim, a autora propõe o conceito da “comunicação organizacional integrada”, que “pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o mix, o composto da comunicação organizacional” (KUNSCH, 2003, p. 150). O objetivo dessa integração é “o alcance da eficácia, da eficiência e da efetividade organizacional, em benefício dos públicos e da sociedade como um todo” (KUNSCH, 2007, p.48; KUNSCH, 2018, p.6) e não só das organizações isoladamente.

Ao longo dos anos, a comunicação nas organizações deixa de ter uma função meramente tática, ferramental e funcionalista para assumir um papel cada vez mais estratégico (KUNSCH, 2007; KUSCH, 2014; KUNSCH, 2017; KUNSCH, 2018). Nessa perspectiva, a comunicação estratégica pode ser entendida como aquela que

[...] gerencia os relacionamentos da organização que resultam em fluxos de informação; converge as diferenças de interesses existentes na organização em direção ao consenso; possui caráter decisório por fornecer ao gestor as informações referentes às demandas e às expectativas dos atores sociais como apoio à estrutura de decisão; relaciona-se com o monitoramento para reformulação das estratégias; e oferece suporte para a construção e consolidação da identidade da organização (BRASIL, 2008, p. 11).

Oliveira e Paula (2006) sistematizaram esse conhecimento e, então, identificaram cinco dimensões da comunicação estratégica: (I) tratamento processual da comunicação, em que a comunicação é entendida como um processo e integrada à gestão da organização; (II) inserção na cadeia decisória, na qual é fundamental para a tomada de decisões da alta liderança; (III) gestão de relacionamentos, que destaca a importância da interação e do diálogo com diversos públicos da organização, vivendo numa sociedade cada vez mais em rede; (IV) processo planejado, que prevê a sistematização e o uso de metodologias para organização do conhecimento e ações prática e (V) processo monitorado, voltado à avaliação dos processos de forma sistemática e periódica.

Esses pontos de vista marcam a comunicação organizacional estratégica como um recurso que sempre objetiva processos eficazes e eficientes e que proporcionem resultados alinhados os objetivos da empresa. Trata-se, portanto, de uma perspectiva racional e clássica do conceito de estratégia, alinhado a uma comunicação pragmática e instrumental (KUNSCH, 2014; KUNSCH, 2017; KUNSCH, 2018).

Ainda no começo dos anos 2000, Pérez (2003) propõe um novo paradigma para a estratégia, que a entende de forma mais ampliada e complexa. É o que ele chamou de nueva teoría estratégica (NTE), que é “mais qualitativa e projetada para a vida cotidiana. Menos geométrica e, ao contrário, mais hermenêutica e relacional. Menos orientada para o conflito e mais para cooperação e negociação²⁶” (p. 95, tradução nossa).

Kunsch (2014) concorda com Pérez (2003), ao também acreditar que a visão tecnicista precisa e racional deve ser superada, e que a comunicação organizacional entenda a estratégia como um recurso que agrega valor à instituição, ao “valorizar as pessoas e a cumprir sua missão, atingir seus objetivos globais, contribuir na fixação pública dos seus valores e nas ações para atingir seu ideário no contexto de uma visão de mundo, sob a

26 Trecho original: “*sea más cualitativa y concebida para la vida cotidiana. Menos geométrica y, en cambio, más hermenéutica y relacional. Menos orientada al conflicto y más a la cooperación y la negociación*”.

égide dos princípios éticos” (KUNSCH, 2007, p.48; KUSCH, 2014, p.46; KUNSCH, 2017, p.47-48; KUNSCH, 2018, p.18).

A pesquisa

Este capítulo apresenta os resultados de uma pesquisa inédita, realizada no primeiro semestre de 2021, sobre a articulação entre os campos da comunicação organizacional e da saúde. Trata-se de um estudo de natureza mista (qualitativa e quantitativa) e de nível descritivo, que tem “como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2008, p. 28). Esta pesquisa, para além de ser descritiva, também se aproxima do nível exploratório, já que pretende “proporcionar uma visão geral (...) acerca de um determinado fato” e também esclarecer conceitos e ideias (GIL, 2008, p.27).

A pesquisa tem delineamento documental, em que foram observados os artigos sobre as temáticas da saúde e da comunicação organizacional apresentados nos Grupos de Pesquisa (GPs) Relações Públicas e Comunicação Organizacional (RPCO) e Comunicação, Divulgação Científica, Saúde e Meio Ambiente (CDCSMA) dos Congressos Brasileiros de Ciências da Comunicação, realizados pela Intercom na última década (2010-2020).

A escolha pelos congressos da Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação se justifica por serem considerados “um microcosmo de toda produção na área das Ciências da Comunicação brasileira”, por reunirem estudantes e cientistas de todo o país, o que amplifica as discussões e as realidades apresentadas, e por serem eventos científicos “de maior prestígio na área de pesquisa em Comunicação, colocando em contato pesquisadores e estudantes de Comunicação Social do Brasil e do exterior” (PESSONI, 2015, p.1). Especificamente sobre os grupos de pesquisa, estes possuem ementas que incluem, justamente, os objetos de estudo deste capítulo, ou seja, a comunicação nas organizações e a saúde.

A coleta dos artigos se deu por meio dos anais completos de cada um dos eventos, disponíveis no site da Intercom²⁷. Nesse recorte temporal, foram apresentados 898 trabalhos em ambos os GPs, dois quais 510 (56,8%) no grupo de RPCO e 388 (43,2%) no de CDCSMA.

27 Disponível em: <https://www.portalintercom.org.br/eventos1/congresso-nacional/apresentacao5>. Acesso em: 21 abr. 2021.

Após a coleta, foram selecionados os artigos que tivessem como tema saúde e que incluíssem os termos “comunicação organizacional”, “comunicação institucional”, “comunicação mercadológica”, “comunicação administrativa” e/ou “comunicação interna” – conceitos que compõe o mix da comunicação organizacional integrada, proposto por Kunsch (2003) – nos títulos, resumo e/ou palavras-chave. Todos os trabalhos que não tivessem essa combinação, foram excluídos da pesquisa, portanto.

A partir desses critérios de inclusão, o corpus do estudo ficou composto por nove artigos, todos do Grupo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, que foram lidos na íntegra e detalhados a seguir.

Resultados

Na última década, foram apresentados no GP RPCO trabalhos sobre saúde e comunicação organizacional em praticamente todos os anos, com exceção de 2014, 2015, 2016 e 2018. Os anos de 2012 e 2020 se destacam, com dois artigos cada. Entre as temáticas abordadas estão tabagismo, implantação de uma assessoria de comunicação numa Secretaria Municipal de Saúde (SMS), ouvidorias de hospitais universitários, comunicação integrada em uma empresa de saúde, aspectos culturais e da comunicação no trabalho de saúde e a comunicação interna em tempos de pandemia. Os pesquisadores são, praticamente, de todas as regiões do país, exceto do Norte, com concentração de vínculo em instituições de ensino localizadas em Estados da região Sudeste (Minas Gerais, São Paulo e Rio de Janeiro), mas também com participação de representantes de Goiás, Bahia e Rio Grande do Sul (Quadro 1).

Quadro 1 – Relação de artigos sobre saúde e comunicação organizacional apresentados entre 2010 e 2020 no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional da Intercom

Ano	Título do Artigo	Autoria	Instituição
2010	“É proibido fumar?”: Considerações sobre o posicionamento discursivo da Souza Cruz	CARVALHO, Raphael Silva Souza Oliveira; LOPES FILHO, Boanerges B.	Universidade Federal de Juiz de Fora (MG)
2011	Tabagismo em diálogo: Olhares sobre o discurso do Ministério da Saúde	CARVALHO, Raphael S. S. O; LOPES FILHO, Boanerges B.	Universidade Federal de Juiz de Fora (MG)
2012	Assessoria de Comunicação Integrada: uma experiência na área da Saúde	STASIAK, Daiana; COLETA, Silvana; COSTA, Marcelo; MENEZES, Kalyne	Universidade Federal de Goiás (GO)
2012	Ouvidorias virtuais de Hospitais Universitários: lugar de comunicação ou espaços de incomunicação?	SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade; AMORIM, Lidiane Ramirez de; SOUZA, Larissa Lofrano, FONTOURA, Fabiano Brum	Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (RS)
2013	A comunicação como tópico de transformação social do tabagismo: olhares sobre posicionamentos enunciativos organizacionais	CARVALHO, Raphael Silva Souza Oliveira	Universidade Federal de Juiz de Fora (MG)
2017	Planejamento de Comunicação Integrada para Empresa de Inovação em Saúde: estratégias para o fortalecimento da marca	ACRUX, Tiale; SAMPAIO, Adriano	Universidade Federal da Bahia (BA)
2019	Estudos da Cultura e Comunicação: Apropriações para o Trabalho em Saúde	Patrícia Estrella Liporace BARCELOS	Fundação Oswaldo Cruz (RJ)
2020	O papel da comunicação interna em tempos de pandemia: como as companhias estão se organizando durante crise	PINHEIRO, Pâmela Cunha; REIS, Patrícia Cerqueira	Escola Superior de Propaganda e Marketing (RJ)
2020	O Marketing Interno atuando na transmissão de informações de interesse público em momentos de crise, como a causada pela COVID-19	MARCHI, Mirella Cristina da Silva; MINCIOTTI, Silvio Augusto	Universidade Municipal de São Catano do Sul (SP)

Fonte: Dos autores (2021)

Primeira metade da década (2010-2015)

O primeiro artigo encontrado aborda as mudanças nos discursos da Souza Cruz, empresa produtora de tabaco, após as aprovações de leis municipais e estaduais em 2009 que restringiram o consumo de cigarro e outros produtos derivados. Trata-se de uma pesquisa parte de uma dissertação realizada na Universidade Federal de Juiz de Fora (MG) também sobre a análise dos discursos da referida marca e do Ministério da Saúde neste contexto.

Indo ao encontro deste capítulo, os autores justificam a pesquisa ao afirmar que as “estratégias de comunicação organizacional devem ser encaradas como formas processuais para agregar valor simbólico à organização perante a sociedade, fazendo com que se torne um agente social participativo (econômica, cultural, social e politicamente) e legitime discursos” (CARVALHO; LOPES FILHO, 2010, p.2).

Além disso, a comunicação é estratégica para a organização em estudo para estimular o consumo, que, no tabaco, “traz à tona valores sociais que permitem a formação de identidades e, portanto, diferenças nas relações de poder” (CARVALHO; LOPES FILHO, 2010, p. 3). Essa ideia foi construída, principalmente, a partir da relação entre o cigarro, por exemplo, e a indústria cultural, que, destacou em muitas produções cinematográficas personagens protagonistas que consumiam tabaco (CARVALHO; LOPES FILHO, 2010).

Para a realização do estudo, os autores fizeram revisão bibliográfica e análise dos discursos presentes em páginas específicas do site institucional da companhia. Antes de apresentar os resultados, o texto discute o histórico da indústria do tabaco, as políticas antitabagistas e os impactos na saúde com o consumo deste tipo de produto. Carvalho e Lopes Filho (2010) lembraram as restrições legais criadas para tentar conter o crescimento do uso de cigarro entre os brasileiros e as estratégias de comunicação de suporte a esse propósito, como as imagens impactantes no verso das embalagens, até hoje presentes.

Entre os achados da pesquisa está que a Souza Cruz assume que comercializa um produto que pode “não ser bom para a saúde” e, por isso, tenta “minimizar os riscos por meio de estratégias gerenciais”. De acordo com os autores, o objetivo desse discurso é “diferenciar a empresa das demais, mostrar que está inserida nas discussões e que assume uma atitude proativa” (CARVALHO; LOPES FILHO, 2010, p. 9).

"As recentes aprovações das leis anti-fumo no Brasil fizeram com que a Souza Cruz adotasse uma postura discursiva que atendessem a novas necessidades sociais, com atenção aos aspectos de delimitação de público e quanto as questões de saúde (já legitimadas socialmente). É perceptível que ao adotar tal conduta, a comunicação organizacional tende a alterar também a própria identidade organizacional (entendida como o discurso sobre ela mesma), e, portanto, as formas pelas quais entende-se o relacionamento desta com os demais agentes sociais. Ao delimitar os consumidores de cigarros, delimita-se também os não consumidores (identidade e alteridade), por exemplo" (CARVALHO; LOPES FILHO, 2010, p. 12-13).

Além desses pontos, o texto conclui que em seus discursos a empresa também transfere a responsabilidade dos impactos do consumo destes produtos na saúde para os próprios consumidores. "A negatização do ato de fumar e dos riscos à saúde são basicamente ancorados em aspectos culturais históricos e em noções de 'livre arbítrio'" (CARVALHO; LOPES FILHO, 2010, p.13).

No ano seguinte, os autores voltam a apresentar um trabalho no GP RPCO sobre o mesmo assunto, mas, desta vez, o foco está nos discursos presentes no site do Instituto Nacional do Câncer (INCA), ligado ao Ministério da Saúde, apresentando os resultados da outra parte do estudo maior, de mestrado, realizado na UFJF.

Carvalho e Lopes Filho (2011) retomam as discussões feitas no artigo anterior, inclusive com os resultados obtidos com a análise dos textos institucionais da Souza Cruz e replicam a metodologia, agora para o INCA.

Um dos desfechos dessa pesquisa foi o achado de que INCA divide o público em dois tipos: consumidores de informações e consumidores de produtos. Neste primeiro caso, o Ministério da Saúde faz uso de termos como "controle", "regulamentação" e "proibição", em que "o consumidor de informações se vê 'obrigado' a seguir tais diretrizes e a buscar apenas os conteúdos indicados pelo MS" (CARVALHO; LOPES FILHO, 2011, p.8). Ainda nessa categoria, os autores identificaram que o instituto nacional utiliza ainda termos e informações científicas para balizar os conteúdos, algo que facilita "a compreensão dos mais escolarizados e estudiosos – mas dificultando a compreensão de outra parcela da população" (CARVALHO; LOPES FILHO, 2011, p.8).

No segundo caso, dos consumidores de produtos, o INCA faz uma nova subdivisão, entre consumidores ativos e passivos:

Para o primeiro caso, sinteticamente com base nos dados estatísticos, podemos afirmar que o consumidor se caracteriza por ser: pessoas, adultos ou jovens, de ambos os gêneros, com 15 anos ou mais, experimentação no período escolar, consumidores dependentes de substâncias químicas, com considerável poder aquisitivo, em maioria com até oito anos de formação acadêmica e parte de um terço da população de consumidores ativos. (...) A segunda categoria pode ser definida como sendo adultos, jovens ou crianças não consumidores, que convivem em exposição aos riscos por meio da inalação da fumaça dos cigarros provocada pelo tabagismo (...) Uma representação de passividade até mesmo de ação própria de preservação da saúde, cabendo apenas ao consumidor a responsabilidade de zelar pela integridade do ambiente (CARVALHO; LOPES FILHO, 2011, p. 9-10).

Além da questão sobre o público, os textos do Ministério da Saúde também contam com uma série de termos que, agrupados, podem ser vistos sobre três perspectivas da saúde: cadeia produtiva, o ato de fumar e os riscos à saúde. Os autores concluem que “esses novos olhares sobre o discurso do MS nos permitem retirar importantes perspectivas sobre o cotidiano vigente e compreender um pouco mais a realidade em que vivemos” (CARVALHO; LOPES FILHO, 2011, p. 14).

Avançando para 2012, encontramos dois trabalhos apresentados no Grupo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional que se encaixaram nos critérios de inclusão deste estudo. O primeiro deles apresenta como se deu a expansão das atividades da Assessoria de Comunicação Integrada, da Secretaria Municipal de Saúde de Goiânia (GO), a partir de um convênio estabelecido no ano anterior entre a Prefeitura da capital e a Faculdade de Comunicação e Biblioteconomia da Universidade Federal de Goiás (FACOMB-UFG).

O artigo faz uma breve contextualização sobre a SMS de Goiânia, descrevendo a estrutura, as atividades e as unidades de saúde sob responsabilidade da pasta. Em seguida, detalha o termo de cooperação e as responsabilidades dos atores envolvidos.

Para compor a equipe de apoio à Assessoria de Comunicação Integrada, foram selecionados 12 estudantes da FACOMB-UFG, quatro de cada área da comunicação (Jornalismo, Publicidade e Propaganda e Relações Públicas), que atuavam como bolsistas. Estes acadêmicos eram supervisionados por três professores coordenadores do projeto, que eram dos respectivos cursos dos alunos, e por profissionais de comunicação efetivos contratados pela SMS (STASIAK et al., 2012).

A equipe de Jornalismo era responsável pela produção de documentos institucionais internos, pelas demandas da ouvidoria e pelas funções da assessoria de imprensa (agendamento de entrevistas, cobertura de eventos internos, marcação de entrevistas coletivas, atendimento aos veículos jornalísticos e releases). No período em que esteve na SMS, o grupo reformulou, em parceria com o time de Relações Públicas, o site da pasta e criou ainda o “Saúde Goiânia”, um jornal impresso com tiragem de 40 mil exemplares que era distribuído gratuitamente nas unidades de saúde e enviado por mala direta para prestação de contas.

Os profissionais e alunos de Publicidade e Propaganda atendiam, de maneira geral, as solicitações de comunicação publicitária de clientes internos. Para isso, produziam briefings, desenvolviam peças e faziam o planejamento de campanhas. Stasiak et al. (2012) ressaltam que a equipe focava apenas nos materiais impressos e online, pois os

anúncios de rádio e televisão eram produzidos por agência contratada pela prefeitura. Como resultados, o grupo produziu uma série de campanhas temáticas, como trânsito e saúde mental e até a criação de uma nova marca para a SMS.

Já o time de Relações Públicas fazia atualização de mailing de públicos estratégicos, produção de clipping e de um relatório analítico mensal das notícias veiculadas na imprensa, além de ter participado da reformulação do site, ficando posteriormente responsável pela manutenção dos menus eletrônicos. Durante a passagem pelo órgão público municipal, o grupo realizou uma pesquisa de opinião interna sobre o site, o jornal impresso criado pelo time de Jornalismo, a estrutura física do prédio e as ações de comunicação de maneira mais abrangente. A partir dos apontamentos deste estudo, eles implantaram um Jornal Mural e um boletim eletrônico de notícias para integração do público interno.

Por fim, os autores destacaram que no início das atividades foram encontrados alguns obstáculos como a falta de infraestrutura e materiais de trabalho. Essas dificuldades foram superadas e, como já listado, a parceria proporcionou alguns avanços, como a criação de veículos de comunicação e a reformulação de processos e estratégias de comunicação. Stasiak et al. (2012, p.14) acreditam que a “união das áreas da comunicação e a presença dos docentes e de sua base teórica, são fundamentais para o exercício de um trabalho integrado e profundo”.

O outro texto de 2012, apresentado no grupo de pesquisa RPCO, vem do Rio Grande do Sul e aborda as ouvidorias virtuais de Hospitais Universitários (HUs) no Brasil. A pesquisa faz parte de um estudo maior, realizado desde 2010 com o apoio do Conselho Nacional de Pesquisa (CNPq) e da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, instituição de vínculo dos autores.

A metodologia do artigo abarca revisão bibliográfica, pesquisa de campo, realização de entrevistas em profundidade e envio de questionários por e-mail aos ouvidores e/ou responsáveis pelas ouvidorias virtuais nos HUs selecionados para o estudo.

O corpus da investigação foi composto por 36 Hospitais Universitários, que foram selecionados com base nos seguintes critérios de inclusão:

[...] possuir a nomenclatura de Hospital Universitário (HU) ou algum tipo de dependência financeira com IES; constar da relação de HUs reconhecidos pelo Ministério da Educação (MEC) e pertencer à Associação Brasileira de Hospitais Universitários e de Educação. Com base nesses critérios identificou-se 50 HUs. A essa amostra foi aplicado um quarto critério: disponibilizar alguma modalidade de ‘ouvidoria’

virtual [ouvidoria, fale conosco, contato, atendimento online, sugestões e críticas etc.] (SCROFERNEKER et al., 2012, p.4).

Entre abril e dezembro de 2011, os pesquisadores acompanharam mensalmente os sites ou portais dessas instituições e observaram que (I) os links para as ouvidorias virtuais são de fácil acesso, o que mostra acessibilidade à esse canal de comunicação e (II) as formas de contato incluem preenchimento de formulário, envio de e-mail, opção simultânea do formulário e e-mail e uma lista de contatos.

Dos 36 HUs, houve um recorte para 10 hospitais que identificavam no site o nome e o contato do(s) profissional(is) responsável(is) pela ouvidoria. Para esse grupo, foi enviado “um questionário semiestruturado composto por 23 questões abertas e fechadas sobre a ouvidoria virtual e/ou ouvidoria presencial do hospital” (SCROFERNEKER et al., 2012, p.7). Destes, somente o Hospital de Clínicas da Universidade Federal de Pernambuco respondeu.

Por conta da baixa taxa de resposta, os pesquisadores usaram como alternativa o contato geral da ouvidoria por e-mail ou preenchimento do formulário no site da instituição com o objetivo de identificar o(a) ouvidor(a) responsável. De 18 hospitais contatados, quatro responderam a mensagem enviada e, destes, apenas dois informaram o nome do profissional.

A partir dessas “não-respostas”, Scroferneker et al. (2012) afirmam que

[...] a presença de modalidades de ‘ouvidorias’ virtuais (...) se constitui apenas em discurso, pois na prática o silêncio e/ou a omissão dos ouvidores dos Hospitais Universitários selecionados para o envio do questionário revelou que tais ‘ouvidorias’ são apenas ‘adereços de página’, revelando que os HUs ainda não estão cientes das atribuições e da relevância de uma ouvidoria e tampouco, sobre o que representa a virtualização desse espaço de interlocução (...) (p.7).

Os autores argumentam ainda que a ouvidoria virtual não deve ser implantada por modismo ou por apenas uma exigência legal, mas sim considerar esses espaços como uma troca dialógica e comunicativa, que “[...] sejam, efetivamente, lugares de comunicação, ao invés de espaços de incomunicação, não-lugares em que predominam o silêncio, a ausência, o esquecimento” (SCROFERNEKER et al., 2012, p.11).

Em 2013, um dos autores sobre os trabalhos anteriores de tabagismo volta a apresentar um artigo no Grupo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional. A proposta continuou a mesma, de analisar os discursos da empresa

Souza Cruz e do Ministério da Saúde (INCA), mas agora com os resultados da dissertação defendida sobre o tema na UFJF.

Sobre o órgão federal, Carvalho (2013) identificou que o MS considera a mídia e os meios de comunicação como influenciadores de comportamentos, ao veicularem mensagens e conteúdos com a finalidade de “encorajamento”, “estímulo” e “seduzir” (p.6). Numa perspectiva parecida, o Ministério da Saúde também aponta as indústrias tabagistas responsáveis por um discurso influenciador, que produz uma comunicação “falsa”, que visa “induzir o consumidor a uma interpretação equivocada”, “manipuladora” e também de “seduzir [ção]” (p.7). Ainda sobre o MS, o órgão ressalta no site do INCA que o poder público deve ter “medidas de restrição”, “controle”, “proibindo o uso dos termos”, “determinar”, “proibida” e “fiscalização”, sobre a comunicação (p.8).

Já em relação à Souza Cruz, novamente o discurso de livre arbítrio dos consumidores fica em evidência, bem como da liberdade de expressão da indústria do tabaco. O reconhecimento dos riscos à saúde causados pelos produtos da empresa também aparece neste diagnóstico, assim como no estudo de 2010.

Dessa forma, Carvalho (2013, p.14) conclui que “é nítido que o objetivo comum dos discursos está no fato de que ambos buscam por uma mudança no cenário vigente a partir da mobilização simbólica dos grupos sociais”.

Segunda metade da década (2010-2015)

Como apontado, não houve trabalhos sobre saúde e comunicação organizacional apresentados no GP RPCO nos anos de 2014, 2015 e 2016, sendo que o próximo artigo identificado foi em 2017, que relata a implantação de uma estratégia de comunicação integrada no ano anterior numa empresa de saúde. A pesquisa é resultado do trabalho de conclusão de um dos autores da Especialização em Gestão de Marca e Comunicação Estratégica da Faculdade de Comunicação da Universidade federal da Bahia (UFBA).

Para o estudo de caso, foi escolhida a Radtec, uma empresa baiana de serviços e de inovação em física médica, que “atua no mercado de saúde, no segmento de medicina nuclear, desde 2011” (ACRUX; SAMPAIO, 2017, p.2). Os autores, no entanto, não justificaram a escolha dessa organização.

A implantação do plano de comunicação integrada tinha como objetivo fortalecer a comunicação institucional da marca, bem como promover uma “comunicação para resultados”, a partir do lançamento de um novo software de gestão em medicina nuclear (ACRUX; SAMPAIO, 2017).

Os autores afirmam que fizeram a coleta de dados por meio de rodadas de reuniões presenciais e por teleconferência, o que auxiliou no diagnóstico situacional. A fase posterior ao planejamento foi a implementação das ações, com base na data de lançamento da tecnologia. Acrux e Sampaio (2017, p.9) também ressaltam que “como a avaliação transcorreu durante toda a execução, por meio de recursos como o Google Analytics, clipagem de veículos de imprensa e monitoramento do mercado, foi possível ajustar as ações de acordo com demandas, recursos e resultados”.

Como resultados, os pesquisadores apresentaram divulgações na imprensa, posts nas redes sociais institucionais da marca e aumento de parcerias e leads. Acrux e Sampaio (2017) relatam ainda que 90% das ações propostas foram executadas entre janeiro e dezembro de 2016.

O próximo trabalho é de Barcelos (2019), que buscou analisar como são as abordagens dos conceitos de cultura e comunicação em serviços de saúde. A autora argumenta que esses elementos, em especial a comunicação, podem ser estruturantes nesses ambientes profissionais, contribuindo para integração das equipes e da assistência integral. A cultura, inclusive, é aspecto condicionante para funcionamento das organizações, ao criar uma “identidade em evolução” (BARCELOS, 2019, p.6) e que impacta como os trabalhadores se relacionam com os projetos institucionais.

A partir dessas perspectivas, a autora conclui que “sendo uma política de saúde inclusiva, o desafio teórico e prático do SUS já não deveria ser o de ofertar mensagens educativas sobre a saúde, mas o de buscar que os usuários sejam sujeitos da comunicação” e que, portanto, é preciso “formular tendências relacionadas a processos sociais mais amplos” (BARCELOS, 2019, p.13).

Em 2020, os dois artigos apresentados no Grupo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional tratam do mesmo tema: a comunicação interna em tempos de pandemia do novo coronavírus.

No primeiro trabalho, Pinheiros e Reis (2020) apresentam uma série de estratégias e ferramentas adotadas pela comunicação interna da Rhodia, empresa de seguros online da Caixa Seguradora, e também referenciadas por manuais e documentos da Approach Comunicação e Trama, agências de comunicação, da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje) e de um pocket show online produzido em março de 2020 pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) sobre o tema. Em nenhum momento as autoras justificam esses objetos de estudo e o caso da Rhodia não é detalhado.

Ao citar uma pesquisa realizada pela Aberje, Pinheiros e Reis (2020) destacam que “a comunicação interna foi a mais afetada pela crise da Covid-19 nas organizações” (p.7) e que, nesse contexto, a área ganhou ainda mais evidência, já que o principal desafio das empresas “é manter os colaboradores engajados e produtivos” (p.7).

A partir da análise de todos os materiais coletados, as autoras compilaram as principais ferramentas utilizadas pelas empresas para comunicação com o público interno: podcasts, aplicativos para dispositivos móveis, “lives”, “happy hour” virtual, criação de infográficos, Q&A, vídeos, redes sociais corporativas, assistência psicológica, “storytelling” e ações com os colaboradores embaixadores.

Para Pinheiros e Reis (2020, p.12), “manter a comunicação ativa e próxima humaniza as relações e ajuda os colaboradores a saberem que estão todos unidos com o mesmo propósito”. As estratégias e ferramentas elencadas podem contribuir para esse objetivo. As autoras finalizam evidenciando a importância das companhias já se adiantarem e discutirem os processos de trabalho no futuro, o que inclui como será o retorno à empresa, se haverá rodízio de colaboradores, a entrega de kit de boas-vindas etc.

O último trabalho da nossa lista, como já apontado, também aborda a comunicação interna no período de pandemia. Desta vez, trata-se de um estudo de caso do trabalho feito pela Nissin Foods do Brasil, uma empresa do setor alimentício.

Marchi e Minciotti (2020) iniciam o artigo apresentando as conceituações de marketing, marketing interno, comunicação organizacional, comunicação integrada e comunicação de interesse público. Após essa etapa, os autores relatam os processos metodológicos, que incluíram análise de documentos (comunicados, materiais de comunicação visual e vídeos) produzidos pela empresa e realização de entrevistas semiestruturadas com profissionais que atuam no desenvolvimento desta iniciativa.

Primeiramente, foi definida a identidade visual da campanha e depois implantado o projeto de ambientação de refeitórios, recepções e catracas de acesso às unidades, que previu banners, placas, adesivos de parede, de vidros e espelhos, prismas de mesa e display lamá.

Em relação aos vídeos, foram produzidas quatro animações com dicas de prevenção à Covid-19, veiculadas nos aparelhos de TV instalados na organização e distribuídas por aplicativo de mensagens. Os autores relatam ainda que foram entregues para os colaboradores kits contendo álcool gel e máscara e que foram produzidos comunicados internos e folders explicativos.

A estratégia contemplou canais já existentes na organização, como murais e e-mail, bem como uso de novas mídias, com o objetivo de transmitir as mensagens de forma mais ágil. Marchi e Minciotti (2020) ressaltam que para a definição desses formatos, foi necessário avaliar o perfil dos colaboradores.

A partir dessa experiência do estudo de caso, os autores apresentam no final do artigo uma proposta de framework, que outras empresas e profissionais podem utilizar para potencializar os resultados da comunicação interna. O documento inclui a definição de público-alvo, objetivos, mensagens e canais da campanha, além do orçamento, mix de comunicação, resultados e gerenciamento.

Considerações Finais

Os artigos aqui apresentados e descritos evidenciam a importância da articulação entre os campos da comunicação organizacional e da saúde. E possuem múltiplas abordagens, que vão desde os aspectos internos e as estratégias das empresas aos agravos de saúde, o que reforça o caráter multidisciplinar e compósito da união da comunicação e da saúde (ARAÚJO; CARDOSO; MURTINHO, 2009; ARAÚJO, 2017), apresentando características de ambas (EPSTEIN, 2008).

Observamos durante o levantamento, como apontado, que os anos de 2012 e 2020 tiveram destaque na década, com dois artigos cada. Sobre o segundo, é possível afirmar que essa alta está diretamente ligada à pandemia do novo coronavírus, que, por sinal, é o tema central das duas pesquisas. Além disso, em 2010 e 2011 tivemos dois trabalhos, um em cada ano, relacionados ao tabagismo, também muito por conta das então recentes políticas antitabagistas, como a Lei Antifumo do Estado de São Paulo, promulgada em agosto de 2009. Esses pontos colocam em destaque o contexto, que impacta não só as produções acadêmicas, mas também o trabalho de comunicação e outras vertentes da sociedade.

Outro ponto de reflexão está sobre os grupos de pesquisa da Intercom selecionados para este estudo. Todos os trabalhos relatados neste capítulo são do GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, o que mostra que a saúde está em constante discussão entre os profissionais e pesquisadores da área nos últimos anos. Isso não significa, no entanto, que o GP Comunicação, Divulgação Científica, Saúde e Meio Ambiente não apresenta investigações sobre comunicação organizacional. Durante a fase da coleta de dados e seleção dos artigos, foram encontradas seis pesquisas que continham os termos detalhados na metodologia, porém, nenhuma abordava a saúde, mas, sim, divulgação científica de forma geral e meio ambiente.

A partir desses resultados, recomendamos que essa discussão não pare por aqui. Novos estudos são necessários para aprofundarmos a articulação entre a comunicação organizacional e a saúde, seja buscando por pesquisas em outros meios, como revistas especializadas, ou mesmo promover estudos primários aplicados ou de caso, por exemplo. Essas investigações contribuem para o aperfeiçoamento das respectivas áreas acadêmicas, das próprias organizações e, conseqüentemente, do mercado, e ainda para promover saúde.

Referências Bibliográficas

ACRUX, Tiale; SAMPAIO, Adriano. Planejamento de Comunicação Integrada para Empresa de Inovação em Saúde: estratégias para o fortalecimento da marca. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação (Intercom). 40., 2017, Curitiba. **Anais...** Curitiba, Intercom, 2017. Disponível em: <https://portalintercom.org.br/anais/nacional2017/resumos/R12-0338-1.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2021.

ARAÚJO, Inesita Soares; CARDOSO, Janine Miranda. **Comunicação e Saúde**. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 2007. 152 p. (Coleção Temas de Saúde).

ARAÚJO, Inesita Soares; CARDOSO, Janine Miranda; MURTINHO, Rodrigo. Comunicação no Sistema Único de Saúde: cenários e tendências. **Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación**, v. 6, n. 10, p. 104-115, 2009a. Disponível em:

<https://www.alaic.org/revista/index.php/alaic/article/view/88/83>. Acesso em: 04 jan. 2019.

BARCELOS, Patrícia Estrella Liporace. Estudos da Cultura e Comunicação: Apropriações para o Trabalho em Saúde. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação (Intercom). 42., 2019, Belém. **Anais...** Belém, Intercom, 2019. Disponível em: <https://portalintercom.org.br/anais/nacional2019/resumos/R14-2290-1.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2021.

CARVALHO, Raphael Silva Souza Oliveira. A comunicação como tópico de transformação social do tabagismo: olhares sobre posicionamentos enunciativos organizacionais. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação (Intercom). 36., 2013, Manaus. **Anais...** Manaus, Intercom, 2013. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2013/resumos/R8-0208-1.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2021.

CARVALHO, Raphael Silva Souza Oliveira; LOPES FILHO, Boanerges B. “É proibido fumar?": Considerações sobre o posicionamento discursivo da Souza Cruz. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação (Intercom). 33., 2010, Caxias do Sul. **Anais...** Caxias do Sul: Intercom, 2010. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2010/resumos/R5-0300-1.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2021.

CARVALHO, Raphael Silva Souza Oliveira; LOPES FILHO, Boanerges B. Tabagismo em diálogo: Olhares sobre o discurso do Ministério da Saúde. In: Congresso Brasileiro

de Ciências da Comunicação (Intercom). 34., 2011, Recife. **Anais...** Recife: Intercom, 2011. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2011/resumos/R6-0854-1.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2021.

EPSTEIN, Isaac. Comunicação de massa para saúde: esboço de uma agenda midiática. **Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación**. n. 8-9, jan.-dez., p.132-142, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GÓES, Geraldo Sandoval; MARTINS, Felipe dos Santos; NASCIMENTO, José Antônio Sena. **O trabalho remoto e a pandemia: o que a pnad covid- 19 nos mostrou**. In: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). 2021. Carta de Conjuntura, n.50, nota de conjuntura 8, 1º trimestre de 2021. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/210201_nota_teletrabalho_ii.pdf. Acesso em: 17 abr. 2021.

JOHNS HOPKINS UNIVERSITY. Center for Systems Science and Engineering. Coronavirus Resource Center. **COVID-19 Dashboard**. 2020. Disponível em: <https://coronavirus.jhu.edu/map.html>. Acesso em: 23 abr. 2021.

KANTAR IBOPE MEDIA. **Consumer Thermometer: O impacto da quarentena nas marcas e no comportamento de consumo**. 2ed. São Paulo, 2020a.

KANTAR IBOPE MEDIA. **COVID 19: Impacto no consumo e nas marcas no Brasil - Efetividade publicitária e abordagens de Comunicação**. São Paulo, 2020b.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. **Media&Jornalismo**, Coimbra, v.18, n.33, p.61-73, 2018. Disponível em: https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_1. Acesso em: 16 abr. 2021.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação organizacional: aportes teóricos e metodológicos. In: MARQUES, Ângela Cristina Salgueiro; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, Fábila Pereira (Orgs). **Vertentes Conceituais e Metodológicas**. v.2. Belo Horizonte: PPGCOM UFMG, 2017. 248p.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicación Organizacional Integrada desde la Perspectiva Estratégica. In: FELIX, Joana d'Arc Bicalho. **Comunicação estratégica e integrada: a visão de renomados autores de 5 países**. 1. ed. Brasília: Editora Rede Integrada, 2020. 512p.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades. **Signo y Pensamiento**, Bogotá, v.16, n.51, p.38-51, jul./dez. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.org.co/pdf/signo/n51/n51a05.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2021.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. **Revista MATRIZES**, São Paulo, v.8, n.2, p.35-61, jul./dez.

2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1982-8160.v8i2p35-61>. Acesso em: 17 abr. 2021.

MARCHI, Mirella Cristina da Silva; MINCIOTTI, Silvio Augusto. O Marketing Interno atuando na transmissão de informações de interesse público em momentos de crise, como a causada pela COVID-19. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação (Intercom). 43., 2020, Salvador (Virtual). **Anais...** Salvador (Virtual): Intercom, 2020. Disponível em: <https://portalintercom.org.br/anais/nacional2020/resumos/R15-1434-1.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2021.

MARINS, Carolina. Contagia menos que sarampo e mata menos que varíola: números do coronavírus. **UOL**. 2020. Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/saude/ultimas-noticias/redacao/2020/03/13/grau-de-contagio-e-letalidade-numeros-coronavirus.htm>. Acesso em: 17 abr. 2021.

NEIVA, Filipa. Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna. **Media&Jornalismo**, Coimbra, v.18, n.33, p.61-73, 2018. Disponível em: https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_4. Acesso em: 16 abr. 2021.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. Componentes da Comunicação Estratégica: uma reflexão sobre a articulação entre os aspectos teórico-conceituais e práticos. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação (Intercom). 29., 2006, Brasília. **Anais...** Brasília: Intercom, 2006. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2006/resumos/R1497-1.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2021.

PÉREZ, Rafael Aberto. ¿Por qué necesitamos una nueva teoría estratégica? **Mediaciones**, v.1, n.2, p.81-96, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.26620/uniminuto.mediaciones.1.2.2003.81-96>. Acesso em: 17 abr. 2021.

PESSONI, Arquimedes. GP Comunicação, Ciência, Meio Ambiente e Sociedade 2004-2014: Quem somos? O que pesquisamos? In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação (Intercom). 36., 2015, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Intercom, 2015. Disponível em: https://db138ea9-cf2c-4ef8-9a00-41762a1078d0.filesusr.com/ugd/b82b28_7c5c862ea9f74c98bbc687cb0ec9f4f6.pdf. Acesso em: 21 abr. 2021.

PINHEIRO, Pâmela Cunha; REIS, Patrícia Cerqueira. O papel da comunicação interna em tempos de pandemia: como as companhias estão se organizando durante crise. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação (Intercom). 43., 2020, Salvador (Virtual). **Anais...** Salvador (Virtual): Intercom, 2020. Disponível em: <https://portalintercom.org.br/anais/nacional2020/resumos/R15-0887-1.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2021.

RICARTE, Élmáno. A expansão do processo de digitalização durante a pandemia de COVID-19. **Finisterra**, Lisboa, v.55, n.115, p.53-60, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.18055/Finis20350>. Acesso em: 17 abr. 2021.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade; AMORIM, Lidiane Ramirez de; SOUZA, Larissa Lofrano; FONTOURA, Fabiano Brum. Ouvidorias virtuais de Hospitais Universitários: lugar de comunicação ou espaços de incomunicação? In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação (Intercom). 35., 2012, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: Intercom, 2012. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2012/resumos/R7-2211-1.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2021.

STASIAK, Daiana; COLETA, Silvana; COSTA, Marcelo; MENEZES, Kalyne. Assessoria de Comunicação Integrada: uma experiência na área da Saúde. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação (Intercom). 35., 2012, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: Intercom, 2012. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2012/resumos/R7-1255-1.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2021.

WHO – World Health Organization. **WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 11 March 2020**. 2020. Disponível em: <https://www.who.int/dg/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>. Acesso em 17 abr. 2021.

WEBER, Malu. **A era do “Fim do Lero”**. Associação Brasileira das Agências de Comunicação (ABRACOM). 03 jun. 2020. Disponível em: <https://www.abracom.org.br/2020/06/a-era-do-fim-do-lero/>. Acesso em 16 abr. 2021.

Comunicação interna na pandemia de Covid-19: a experiência do site Link Digital como canal de informação para os servidores do IFSC

Carla Algeri

Introdução

O Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) é uma autarquia federal, vinculada ao Ministério da Educação, que tem como objetivo oferecer educação profissional e tecnológica em diversos níveis de ensino. Sua Reitoria tem sede em Florianópolis, e possui ainda 22 campus distribuídos por 20 municípios de Santa Catarina, além do Centro de Referência em Formação e Educação a Distância (Cerfead) e diversos polos de educação a distância. Em 2012, o IFSC criou o site Link Digital – O Blog dos Servidores do IFSC (www.linkdigital.ifsc.edu.br), com objetivo de ser um canal de comunicação com seus públicos internos, mais especificamente professores e servidores técnico-administrativos. Diferente da intranet, é um site de acesso aberto, mas cujos conteúdos são direcionados ao interesse dos servidores.

Além do site, o Link Digital é o título de uma newsletter enviada semanalmente a todos os servidores por e-mail, com as notícias do site e as principais notícias publicadas no Portal do IFSC (www.ifsc.edu.br), agenda da semana, vídeos produzidos pelo Núcleo de Produção Audiovisual, entre outros avisos importantes aos servidores.

Durante a pandemia de Covid-19, mais especificamente a partir de 17 de março de 2020, a instituição passou a atuar em trabalho remoto. Professores foram instados a ministrar aulas no sistema de Atividades Não Presenciais (ANPs) e técnicos-administrativos passaram a realizar suas atividades de rotina a partir de suas casas, com equipamentos e recursos próprios. Assim, todas as atividades da instituição foram transpostas para o meio digital, sem planejamento, prazo para iniciar ou terminar.

No momento da conclusão deste texto, em abril de 2021, em que estamos há mais de um ano em trabalho remoto, está sendo possível para a equipe de Comunicação refletir sobre a importância de se manter um site específico para os servidores, que tipo de mudanças foram implementadas para atender ao novo cenário, quais os principais atores envolvidos, resultados obtidos e sugestões de aperfeiçoamento para o canal, para que seja mais efetivo nessa nova configuração de trabalho na instituição. Também se configura em um bom exemplo de comunicação em uma situação de crise, além de proporcionar uma reflexão sobre como as equipes de comunicação podem promover ações para seu enfrentamento.

Público interno: a segmentação da segmentação

A Política de Comunicação do IFSC (2013) define os públicos estratégicos atendidos pela instituição. Também define a forma de tratamento desses públicos de forma proativa, planejada e com interação constante. “Isso implica conhecimento aprofundado desses públicos, a identificação de suas demandas e da sua percepção em relação ao Instituto, bem como a implementação de canais de relacionamento que possibilitem o incremento e a qualificação dessa interação” (Política de Comunicação do IFSC, 2013, p. 39).

A Política entende como públicos internos seus alunos, servidores (público este formado por professores e técnicos administrativos), trabalhadores terceirizados, estagiários e bolsistas no IFSC (alunos do próprio IFSC ou de outras instituições que fazem estágio no IFSC), estagiários do IFSC (estudantes da instituição que fazem estágio em outras instituições ou empresas), membros de fóruns do IFSC, intercambistas, aposentados e entidades estudantis do próprio instituto.

Podemos considerar esta lista um público bastante diversificado, com nível de envolvimento com a instituição e interesses distintos. O Link Digital – o blog dos servidores do IFSC – foi criado para servir de canal de informação para um público específico: os servidores, também divididos em duas categorias, os docentes e os técnico-administrativos. Atualmente, o IFSC conta com 1.153 servidores técnico-administrativos e 1.623 professores, entre efetivos e substitutos, em um total de 2.776 servidores (dados da Plataforma Nilo Peçanha 2020, ano-base 2019).

Esta “segmentação da segmentação” dentro do grande grupo de público interno atende ao preceito do professor Wilson Bueno: “Vivemos a era da segmentação, da personalização dos contatos, e a comunicação deve, obrigatoriamente, incluir essa perspectiva sob pena de perder a eficácia. Considerar que existem públicos internos (e não um público interno) em uma organização é o primeiro passo” (BUENO, 2009, p. 87). Desse modo, utilizar o conceito de comunicação segmentada, já presente na mídia em geral, para tratar de públicos internos, é especialmente válido no caso do Link Digital. Diferenciar o público formado pelos alunos dos servidores é bastante produtivo, pois estes mantêm vínculos e interesses muito diferenciados com a instituição. Mesmo entre os servidores, há uma grande diversidade de perfis e interesses: há dois grandes públicos, os docentes e os servidores técnico-administrativos. Além disso, estão divididos em 22 campus, a Reitoria e o Centro de Referência em Formação e Educação a Distância (Cerfead), espalhados por 20 cidades diferentes.

Levando-se em consideração que cada um desses campus tem canais próprios de comunicação, como sites e listas de e-mails, manter um canal geral para esses dois públicos, com caráter estadual, aponta para um reforço comunicacional institucional. Trata-se de um canal que reúne informações dos próprios campus, com troca de experiências e informações, e dissemina de forma mais eficaz as informações comuns a todos os servidores, como decisões dos colegiados, comunicados da Gestão de Pessoas, entre outras.

O protagonismo da comunicação interna e instâncias democráticas

Oliveira e Paula (2008) refletem sobre as mudanças no mundo do trabalho e como isso impacta na comunicação organizacional. As autoras falam em novos comportamentos, em que o convencimento e a sedução gradativamente ganham o lugar da imposição e do controle na forma de envolver as pessoas em projetos coletivos. Em contraposição à sociedade moderna, a sociedade contemporânea precisa lidar com a crescente complexificação do ambiente de trabalho, o que envolve um acúmulo maior de informações e uma grande pressão por produtividade e aquisição de novas competências, além de altas doses de individualismo e impermanência.

A fim de suprir as demandas contemporâneas são utilizadas novas práticas e modos de abordar as relações de trabalho para buscar a identificação dos empregados com os valores, objetivos e estratégias organizacionais e reforçada a importância do reconhecimento da autonomia do indivíduo (OLIVEIRA; PAULA, 2008, p.4).

Dessa maneira, nesse cenário contemporâneo, no qual o compartilhamento de conhecimento ganha um papel central dentro das organizações, “cresce a demanda por agilidade, contextualização e confiabilidade de informações numa realidade onde o acesso às informações independe da distância e da hierarquia” (OLIVEIRA; PAULA; 2008, p.7).

Mesmo sendo tão estratégica, a comunicação interna é relegada ao segundo plano pelas organizações (BUENO, 2009). Porém, no IFSC, ela é especialmente importante, pois se trata de uma instituição que traz a gestão participativa como visão institucional: “Ser instituição de excelência na educação profissional, científica e tecnológica, fundamentada na gestão participativa e na indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” e também entre seus valores: “Democracia, pautada pelos princípios de liberdade, participação, corresponsabilidade e respeito à coletividade” (Missão, Visão e Valores do IFSC).

A estrutura organizacional básica, como consta no Estatuto do IFSC (2009) e em seu Regimento (2010), é formada pelo Conselho Superior (Consup), órgão de caráter consultivo e deliberativo, composto por representantes do público interno (professores, técnicos administrativos e alunos), eleitos por seus pares, e representantes de segmentos ligados à educação profissional e tecnológica; e o Colégio de Dirigentes (Codir), de caráter consultivo, composto pelo reitor, pró-reitores e diretores-gerais de campus. Ambos os conselhos são presididos pelo reitor.

A Administração Geral é composta pela Reitoria e pró-reitores e conta ainda com os órgãos de assessoramento, como o Colegiado de Desenvolvimento de Pessoas (CDP), Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD), Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação, Comissão Permanente de Pessoal Docente e Comissão Própria de Avaliação. O reitor e os pró-reitores são eleitos em processos eleitorais que envolvem toda a comunidade acadêmica (servidores e alunos). Os câmpus também possuem estrutura de Colegiado do Campus e eleições de seus diretores-gerais e chefes de departamento.

A estrutura de colegiados faz com que a gestão democrática na instituição seja posta em prática. Em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2020 – 2024), a gestão democrática é citada em seus objetivos estratégicos, entre eles:

Consolidar a imagem do IFSC como uma instituição multicâmpus com identidade única, comprometida com a educação profissional e tecnológica de jovens e adultos, em diferentes níveis, etapas e modalidades, numa perspectiva emancipadora e cidadã, sendo democrática quanto à gestão, pública quanto à destinação de recursos e funcionamento, e inclusiva quanto a sua ação educativa (PDI DO IFSC, 2020-2024, p. 124).

Assim, para que uma instituição seja verdadeiramente democrática, é imprescindível haver fluxos de comunicação adequados entre seu(s) público(s) interno(s). A Política de Comunicação do IFSC também trata a gestão democrática no que diz respeito à comunicação interna: “A comunicação interna não se reduz aos fluxos descendentes de informação, mas, sobretudo, no caso do IFSC, estimula a participação e o feedback como instrumentos para a construção de uma gestão democrática e dialógica” (Política de Comunicação do IFSC, 2013, p.42).

No IFSC, os canais de comunicação, como o Link Digital ou o próprio Portal do IFSC (www.ifsc.edu.br) não são utilizados como fóruns de debates dos colegiados, mas servem para deixar os servidores a par das decisões tomadas, agendas das reuniões, entre outras informações, para que os públicos possam estar sempre atualizados sobre as decisões

tomadas e as discussões em curso, bem como a deflagração de processos eleitorais para os colegiados, podendo se manifestar junto aos seus representantes eleitos e outras formas de participação previstas nos documentos norteadores da instituição.

As decisões dos colegiados com interesse para a comunidade em geral são publicadas no Portal do IFSC e as decisões de caráter de gestão de pessoas, apenas no Link Digital. Porém, as notícias desses dois canais são enviadas aos servidores na newsletter semanal, cujo destaque é sempre a notícia mais importante da semana.

O Link Digital durante a pandemia de Covid-19

O site Link Digital traz notícias com informações diversas, divididas em várias categorias, como: Informações institucionais (novas normas, portarias, boletins de serviço, entre outros); Vida de servidor, como mudanças em normas e avisos da Gestão de Pessoas; decisões dos conselhos deliberativos da instituição que dizem respeito à vida dos servidores; notícias do Governo Federal com impacto na instituição; notícias sobre eventos realizados nos campus voltados especificamente para servidores; notícias de comissões voltadas à atividade funcional, como Comissões Internas de Saúde do Servidor Público (CISSP), Comissão de Ética, entre outras, e oportunidades de capacitação ou intercâmbio, promovidas pela própria instituição ou instituições externas.

A partir desse núcleo básico de pautas, a Coordenadoria de Jornalismo decidiu reforçar a utilização do Link Digital com o início do trabalho em distanciamento social. A newsletter, enviada semanalmente, às sextas-feiras, a todos os servidores por e-mail, passou a ser enviada duas vezes por semana, às quartas e sextas-feiras, de março a agosto de 2020. Após esse período, voltou à periodicidade inicial, com envio às sextas-feiras. O site ganhou uma nova área “Especial Covid-19”, com notícias sobre as medidas tomadas pela instituição, bem como decisões do Governo Federal. Também ganhou a seção “SIASS”, na qual os profissionais do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (médicos, psicólogos e assistente social) produziram artigos falando sobre saúde mental, informações gerais sobre a pandemia de Covid-19 e dicas de cuidados durante o distanciamento social.

Em setembro, aproveitando a campanha do Setembro Amarelo, foi realizada enquete com os servidores para coletar sugestões de pauta a serem trabalhadas sobre o tema “saúde mental”: utilização de WhatsApp e outras ferramentas de comunicação e como conciliar vida familiar e trabalho foram as principais sugestões. O resultado da enquete foi tema de “live” no Dia do Servidor Público (28 de outubro) com a participação de uma jornalista, psicólogas e educadora física.

Outro desafio da equipe foi manter os servidores informados sobre a mudança na Reitoria²⁸, com a nomeação do reitor *pro tempore*, contrariando o resultado das eleições internas. O assunto foi tratado intensamente pela imprensa, por isso foi mantida cobertura sobre o tema no site oficial (www.ifsc.edu.br) e enviadas as atualizações semanais pela newsletter aos servidores.

Os principais objetivos do canal para o momento de crise, definidos pela equipe, são:

- 1) Aproximar os servidores que estão trabalhando em distanciamento social;
- 2) Informar sobre mudanças em processos institucionais, comunicados oficiais e decisões dos colegiados do IFSC;
- 3) Informar os servidores sobre questões relativas à nomeação do reitor *pro tempore* e seus desdobramentos;
- 4) Manter informações sobre saúde física e mental;
- 5) Informar os servidores sobre oportunidades internas e externas;
- 6) Compartilhar boas práticas e iniciativas dos servidores nos campus;
- 7) Orientar os servidores quanto ao plano de retorno às atividades presenciais.

Segundo o Google Analytics²⁹, em todo o ano de 2020, houve um aumento de 8,36% no número de visualizações do site em comparação com 2019. Em valores totais, o número de visualizações passou de 84.805 para 91.898. O número de visualizações únicas³⁰ teve um incremento de 6,7%, passando de 72.949 para 77.958. O tempo médio de permanência na página também foi maior, em 13,91%, passando de 01:57 minuto para 2:13 minutos. O mês de 2020 com maior número de acessos foi março, que teve um aumento de 53,34% no número de acessos e 56,22% visualizações únicas em relação ao mesmo mês do ano anterior. Foi o mês de início do distanciamento social e também o mês em que o Link Digital passou a ser enviado duas vezes por semana, reforçando pautas com orientações da Gestão sobre o novo modo de trabalho e artigos da equipe de saúde sobre os cuidados durante a pandemia. Nesse mês, as notícias mais lidas foram “Ferramentas do Google são disponibilizadas a todos os servidores” e “Comissão divulga modelo de Plano de Trabalho Remoto”.

²⁸ O professor André Dala Possa foi nomeado reitor *pro tempore* pelo Ministério da Educação (MEC) em 4 de maio de 2020, em função do sobrestamento do processo de posse do reitor eleito, Maurício Gariba Júnior.

²⁹ Acesso via login interno. Dados coletados em abril de 2021.

³⁰ Visualizações de página única é o número de sessões durante as quais a página especificada foi visualizada pelo menos uma vez (Google Analytics).

Sobre os relatórios de aquisição de usuários, como o Link Digital é um site aberto, frequentemente ele aparece na pesquisa orgânica do Google quando usuários, mesmo de fora do IFSC, fazem pesquisas. Em 2019, o acesso por pesquisa orgânica foi de 76,5% e, em 2020, esse índice caiu para 65,2%. Como houve aumento no número geral de acessos, é possível inferir que houve mais acessos pelos próprios servidores, ou seja, acessos que não foram buscas no Google. O acesso por links disponibilizados em e-mails subiu de 0,2% para 4,9%. Na dimensão “direct”, que também contabiliza acessos por e-mail, o aumento foi de 15,1% em 2019 para 20,5% em 2020.

Como o acesso ao site não é restrito aos servidores, não temos uma estatística precisa de acessos por eles. Não é possível saber, por exemplo, quantos acessam via newsletter, acessam o site diretamente ou fazem a busca pelo Google. Porém, nesta análise preliminar do Google Analytics, é possível depreender que o número de acessos é significativo, se for levado em consideração o número total do público de interesse.

Comunicação interna no contexto da comunicação estratégica

Para ser efetiva, a comunicação interna deve fazer parte de um conjunto de ações que se constituem em um processo de Comunicação Estratégica. No IFSC, a comunicação estratégica está materializada em sua Política de Comunicação, criada em 2013. Sua concepção constituiu-se em um processo de sensibilização dos servidores sobre a importância de uma Política de Comunicação para a instituição, iniciado ainda em 2011, seguida de uma série de ações que contaram com a participação dos diversos públicos de interesse, especialmente o público interno.

A jornalista Marcela Lin Beltrame, integrante da Diretoria de Comunicação do IFSC, foi a coordenadora da elaboração da Política e analisou esse processo em sua dissertação de mestrado³¹. Segundo a autora, ainda em 2009, quando foi criada a Diretoria de Comunicação, verificou-se a necessidade de maior planejamento na área. “Em 2010, ao elaborar o Regimento Geral da instituição, o Conselho Superior (Consup), uma das competências atribuídas ao diretor de Comunicação foi ‘executar a política de comunicação para o público interno e externo’” (BELTRAME, 2014, p.137).

Em sua pesquisa, Beltrame (2014) apresenta levantamentos realizados pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) em que o público interno (servidores e estudantes) apontava, em 2009, o baixo conhecimento da sociedade sobre o IFSC, em parte pela falta de ações

³¹ Dissertação de mestrado “Política de Comunicação em Instituições de Educação Profissional, Científica e Tecnológica: Proposta a partir da experiência do IFSC”, apresentada ao Mestrado Profissional em Educação da Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc) em 2014.

de comunicações efetivas e coordenadas, e em parte pela nova institucionalidade, quando o antigo Cefet-SC passou a chamar-se IFSC. Essa mudança também gerou um sentimento de “não pertencimento” entre os servidores que ingressaram na instituição sob as denominações anteriores – Escola Técnica ou Cefet. Porém, a efetiva criação da Política de Comunicação só teve início em 2011 e sua publicação, em 2013.

Vale destacar as palavras de Beltrame (2014), que aponta a participação dos servidores do IFSC na construção da Política de Comunicação como essencial. A autora cita Amorim (1999) para dizer que...

...a adoção de políticas feitas da cabeça de gestores, impostas de maneira coercitiva e sem que haja uma participação dos envolvidos, faz com que os empregados entendam uma política de comunicação como algo que vem da direção para os empregados e que não representa uma mudança positiva, mas sim a negação da comunicação e, por isso, mesmo, percebida negativamente pelas pessoas (AMORIM, 1999 *apud* BELTRAME, 2014, p.91).

Em momentos de instabilidade institucional, como a brusca mudança de processos decorrente do distanciamento social pela pandemia de Covid-19 e, além disso, as incertezas surgidas a partir da nomeação de um reitor *pro tempore* e seus desdobramentos, ter uma política de comunicação que norteie as ações de comunicação e, conseqüentemente, os canais com seus diversos públicos, é essencial.

Félix (2020), ao falar em Comunicação Estratégica, não deixa de mencionar a importância da Política de Comunicação:

Esse documento qualifica e formaliza a comunicação organizacional, traz o entendimento quanto ao papel de comunicar da organização; alinha diretrizes, métodos e premissas; orienta processos e procedimentos; esclarece responsabilidades e direciona o foco e os meios, permitindo às diferentes instâncias organizacionais e aos diversos públicos de relacionamento identificar e bem conviver com os caminhos de interação da empresa (FÉLIX, 2020, p.148).

Félix (2020) também defende que a comunicação interna deve preceder a externa para que haja adesão dos colaboradores à Comunicação Estratégica. Estímulo ao diálogo, motivação para desenvolvimento da missão institucional e atingimento de metas e prestação de contas são os motivos levantados pela autora. “Lembra-se que o colaborador é o porta-voz da organização frente aos diversos públicos de relacionamento” (FÉLIX, 2020, p.159).

Complementando a autora, Moliani (2018, p.3) afirma sobre o trabalhador: “Esse ser social, que é também o ser no trabalho, não deixa de ser um produtor de discursos e ao mesmo tempo um receptor de mensagens, de diferentes formatos e fontes, de dentro e de

fora da organização”. Isso significa que o trabalhador (servidor público, no caso do IFSC) está em constante interação com a instituição e demais dimensões da própria vida, sendo influenciado por mensagens variadas (família, imprensa, mídias sociais, associações, sindicatos, entre outros), com as quais forma sua própria concepção de mundo e sobre a organização em que atua, potencializado pelo crescente acesso às mais diversas fontes de informação.

Entender a Comunicação Estratégica mais como um processo de criação do conhecimento do que uma ferramenta de gestão é o que preconiza Marchiori (2008). Para a autora, a comunicação deve ser algo que “gera conhecimento para as pessoas, que modifica estruturas e comportamentos”. Também destaca que “o ser humano é o principal canal dos acontecimentos nas organizações, nas quais a interação humana é questão primordial” (MARCHIORI, 2008, p. 150). Os desafios organizacionais atuais referentes ao público interno, segundo a autora, estão ligados a diversos fatores, entre eles destaca-se a “transformação para conhecimento e informação como forma mais importante de capital da organização”. Também lembra que, cada vez mais, os trabalhadores buscam, no ambiente profissional, oportunidades de crescimento, e que respostas para um “mundo radicalmente novo” devem ser buscadas a todo momento. Essa afirmação é especialmente válida no momento atual, em que empresas públicas e privadas precisam se adaptar a um cenário altamente improvável há alguns anos. Discussões sobre trabalho remoto e sua adoção já eram pensadas pelas instituições, mas sua implantação de forma rápida e radical, no início da pandemia, também exigiu adaptações tão rápidas quanto. Quais os benefícios e prejuízos institucionais desse novo cenário? Só a pesquisa, reflexão e troca de experiências poderão nos dizer.

Considerações finais

Difícil falar sobre algo que está em andamento, sobre o qual não foi realizada pesquisa sistêmica de avaliação e, além disso, quando se é responsável pela execução do próprio objeto de estudo. Assim, esse capítulo é, além de um relato, uma reflexão sobre o método de trabalho adotado na construção e manutenção de um site voltado a servidores públicos, em especial em um momento de crise e incertezas resultantes do distanciamento social durante a pandemia de Covid-19. Enquanto esse capítulo era escrito, notícias eram publicadas no canal em análise, newsletters enviadas, de modo que a reflexão fundiu-se com a prática.

Manter o bom conceito da instituição junto aos públicos externos e a coesão e sentimento de equipe no público interno são missões particularmente importantes em momentos de crise. A execução dessa missão terá tanto mais eficácia quanto mais coletiva for a construção das normas e regulamentos que lhe tornam palpável e exequível. É importante lembrar que os esforços de comunicação interna não se esgotam em um único canal de comunicação. Não é só um site que resolverá todos os problemas de comunicação em uma instituição complexa e multicampi como é o IFSC. Todos os esforços devem ser pensados de forma coordenada e estratégica, o que no caso do IFSC é facilitado por uma Política de Comunicação com diretrizes claras sobre o atendimento aos públicos de interesse da comunicação. Um exemplo bem-sucedido foi a campanha Setembro Amarelo, que teve início no site e desdobramentos em outros canais, como o Youtube, com a realização de live sobre saúde mental voltada aos servidores. Também no caso da nomeação do reitor *pro tempore*, mesmo as notícias sendo publicadas no canal destinado ao público externo (www.ifsc.edu.br), enviar os links para os servidores via newsletter foi uma maneira de aproximá-los da informação oficial sobre os acontecimentos, frente às que figuraram na imprensa durante o período.

Assim, o site voltado aos servidores é um entre os muitos canais de comunicação que podem servir ao propósito de criar sinergia entre os públicos internos, melhorando a comunicação, evitando ruídos e contribuindo para o bem-estar dos colaboradores em um momento tão difícil. Contando com o planejamento e organização, um site específico para os servidores pode ser uma entre tantas ferramentas disponíveis para promover uma “cultura autêntica de comunicação”. Coordenado pela equipe de Comunicação da instituição, o Link Digital contou com a colaboração de gestores de outros setores, em especial a Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) e o setor de Saúde Ocupacional.

Com a continuidade do distanciamento social em 2021, a equipe de Comunicação definiu o objetivo de melhorar o site para os servidores, tanto no design quanto no que diz respeito a temas abordados, linguagem e organização do conteúdo, inclusive a possibilidade de mudança no nome do site. Para isso, faz-se necessária uma pesquisa sistematizada junto ao público de interesse para saber como está a receptividade e obter mais sugestões.

Referências bibliográficas

BELTRAME, Marcela Monteiro de Lima Lin. **Política de Comunicação em Instituições de Educação Profissional, Científica e Tecnológica**: Proposta a partir da experiência do IFSC. 2014. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Universidade do Estado de Santa

Catarina (Udesc), Florianópolis, 2014. Disponível em: <https://sistemabu.udesc.br/pergamumweb/vinculos/00006e/00006e76.pdf>. Acesso em: 11 abr. 2021.

BUENO, Wilson da Costa (org.). **Comunicação Empresarial: políticas e estratégias**. 2. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2009. 335 p.

FÉLIX, Joana d’Arc Bicalho. O Fluir da Comunicação ao Estratégica: Integrada e em Ambiente Online e Offline. In: FÉLIX, Joana d’Arc Bicalho (org) [livro eletrônico]. **Comunicação estratégica e integrada: a visão de renomados autores de 5 países**. 1. ed. Brasília: Editora Rede Integrada, 2020. 1Mb; PDF.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Missão, Visão e Valores**. Disponível em: <https://www.ifsc.edu.br/missao-visao-e-valores>. Acesso em: 28 mar. 2021.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024**. Disponível em: <https://www.ifsc.edu.br/documentos-norteadores>. Acesso em: 28 mar. 2021.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Política de Comunicação**. Florianópolis: IFSC, 2013.

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Regimento Geral**. 2010. Disponível em: <https://www.ifsc.edu.br/documentos-norteadores>. Acesso em: 28 mar. 2021.

MARCHIORI, Marlene. Os Desafios da Comunicação Interna nas Organizações. XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Natal, RN, 2008. **Anais**. Disponível em www.intercom.org.br/papers/nacionais/2008/resumos/R3-0596-2.pdf. Acesso em: 11 abr. 2021.

MOLIANI, João Augusto. A compreensão da comunicação no mundo do trabalho pode contribuir para o desenvolvimento do que se entende por comunicação interna nas organizações. **Anais**. 41º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Joinville, SC, 2018. Disponível em: <https://portalintercom.org.br/anais/nacional2018/resumos/R13-1267-1.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2021.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida. Comunicação Interna: interferências da contemporaneidade. II Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas – Belo Horizonte, MG, 2008. **Anais**. Disponível em: <https://www.abrapcorp2.org.br/anais2008/gt2.html>. Acesso em 17 abr. 2021.

Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica SETEC/MEC. **Plataforma Nilo Peçanha**. Dados sobre servidores do IFSC 2020, ano base 2019. Disponível em: <http://plataformanilopecanha.mec.gov.br>. Acesso em 11 abr. 2021.

Estrutura e processos como contributos à Comunicação Estratégica: um olhar contemporâneo ao papel da assessoria de imprensa

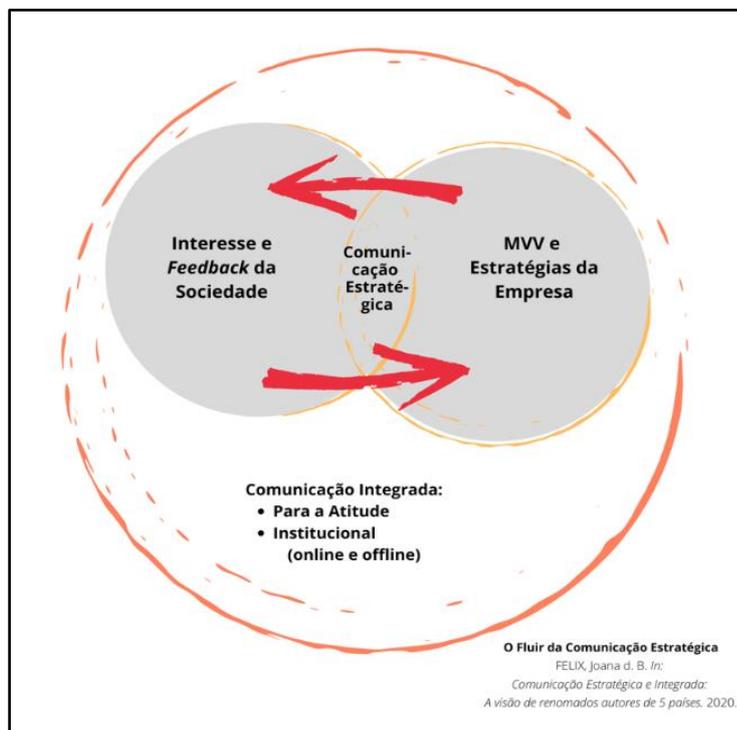
Joana d’Arc Bicalho Félix

A velocidade das informações combinada com a existência de múltiplos canais de comunicação exige, dos profissionais da área, o entendimento sobre como lançar mão das muitas possibilidades midiáticas para exercer a comunicação organizacional. Mas para ter respostas positivas, importa que seja estratégica.

Como Viabilizar a Comunicação Estratégica?

Comunicação Estratégica exige a intenção do corpo diretivo em torná-la estratégica. E ela não é realizada por um departamento ou setor, mas sim por todos que falam da organização. O que cabe, ao setor de comunicação, é dar ouvidos a essa fala, como mostra a Figura 1. Compreender o que a motiva; informar ao corpo diretivo e demais agentes de construção da empresa; alinhar a compreensão; e devolver para a sociedade e demais *stakeholders* a transparência dos fatos, dados e informações. Como enfatizam Ruão e Gonçalves (2016, p. 239) “as atividades de comunicação estratégica serão, também, decisivas quer na divulgação dos processos de responsabilidade social, quer na sua execução, como mecanismo orientado para a persecução de objetivos”.

Figura 1: O Fluir da Comunicação Estratégica

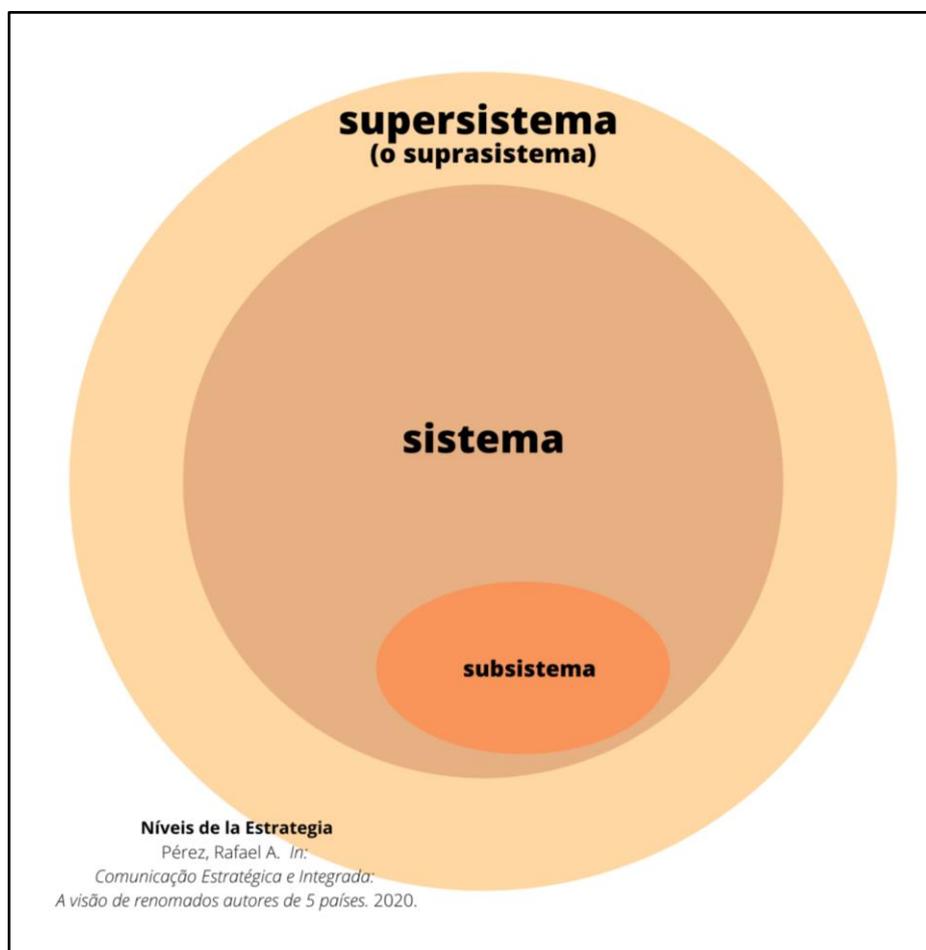


Fonte: Felix, Joana. Comunicação Estratégica e Integrada, 2020, p.143

Como mostra a figura acima, entender a repercussão externa daquilo que é comunicado abastece a empresa de importantes *feedbacks* que modificam entregas, alinham a compreensão interna, retroalimentam os planejamentos de todas as áreas da organização, e devolvem o posicionamento de marca e de imagem de maneira estratégica.

Rafael Pérez (2018) propõe, como mostra a Figura 2, que toda empresa implante uma unidade estratégica completa, e não apenas inclua estratégias no departamento de comunicação. Pai da NTE – Nova Teoria Estratégica, o mesmo autor mostra os três níveis em que deve transcorrer o pensamento estratégico:

Figura 2 - Níveis de Estratégia da NTE



Fonte: Pérez 2020. El Proyecto Corporativo como Lugar de Encuentro, p. 45

Pérez afirma que é importante compreender o Sistema, o Supra-Sistema e o Processo Estratégico das organizações que ocorrem nos subsistemas “*y sus mecanismos de acción, más allá de la simplificación que representa la misión, visión y valores*” (PÉREZ, 2018). O *feedback* da relação da empresa com o seu entorno (o local em que exerce a sua razão

de ser, a sua missão), importa sobremaneira e retroalimenta para um ecossistema em constante modificação e crescimento. Como Supra-sistema, a comunicação age em antecipação às mudanças que nem ainda ocorreram, mas que podem ocorrer, como reforça o autor.

Condições para que a Comunicação seja Estratégica:

- Ciente de que cabe a ela perseguir a oportunidade de corroborar com e comunicar a Missão e os Valores Organizacionais;
- Intencional e estruturada por políticas;
- Não à margem, mas dentro da estrutura estratégica;
- Ciente de que possui também ouvidos e não apenas a voz. O que falam da marca importa no tecido da construção estratégica da comunicação;
- Pensada e planejada estrategicamente;
- Guiada por uma Política de Comunicação;
- Alinhada horizontalmente em um Mapa Estratégico;
- Precedido por diagnóstico levantado de maneira dialógica;
- Entende seu papel social estabelecido pela Missão organizacional; e
- Corroborar com a sustentabilidade (social, ambiental, econômica e em governança), dentro dos princípios de Responsabilidade Social Empresarial.

É com esse olhar que as empresas com visão de futuro, sejam públicas, privadas ou do Terceiro Setor, mantêm a área da comunicação com livre acesso ao ambiente diretivo. É fato que a estratégia organizacional não é estática, intocável, inflexível, visto que o andar da empresa depende de ambiente externo em variáveis não controláveis. Assim é que Moore afirma que “o mundo mais volátil de hoje não se presta mais à estratégia deliberada, especialmente quando você precisa ser mais rápido e ágil do que os concorrentes” (MOORE apud VAN RULER, 2018, p. 377). Em tal mundo, e nestes tempos, a estratégia emergente parece ser mais adequada.

A comunicação organizacional integrada e o papel do assessor de comunicação. Como ampliar lugares de fala?

Ainda em 1960, Berlo já explicava que o processo de comunicação não é uma sequência de eventos, mas uma interação contínua a partir de inúmeras variáveis (BERLO apud VAN RULER, 2018). Desta forma, é necessário ampliar o conceito de Unidade de Comunicação da empresa para além de departamento ou setor, de forma a envolver todos

aqueles que lidam com a marca para compreender, traduzir, processar e colaborar com a repercussão do posicionamento a caminho das estratégias organizacionais. Mas isso requer preceitos, documentos, políticas e educação para a comunicação.

Temos que considerar que somos um sistema organizacional que pulsa, que impacta e que é impactado e, por isso, enquanto empresa devemos manter o inter-relacionamento e o relacionamento externo retroalimentado, em constante busca de compreensão e de alinhamento da condução estratégica para devolução aos *stakeholders*.

A comunicação integrada envolve o mix ou composto de comunicação consagrado por McCarthy em 1950. E leva em conta aqueles momentos de comunicar por meio de dados, fatos, testemunhais e informações que no Brasil é realizado pela área de assessoria de imprensa; os momentos de persuasão estimulada pelos argumentos de publicidade e propaganda; por meio das relações públicas, que deve trabalhar a aproximação, interação e o relacionamento entre a empresa e demais *stakeholders* o que inclui colaboradores, clientes, parceiros, governo e sociedade, fornecedores e demais públicos de relacionamento. Há, também, as áreas de promoção de vendas que incluem *merchandising* e patrocínio, por exemplo, e a venda direta, ou pessoal. Para Las Casas (2009, p. 386):

A comunicação integrada do marketing é um sistema de gerenciamento e integração dos elementos de comunicação de marketing - publicidade, assessoria de imprensa, promoção de vendas, marketing de patrocínio e comunicação no ponto de venda.

As áreas de Publicidade e Propaganda, Relações Públicas e Institucionais e Assessoria de Imprensa geralmente são as que compõem o organograma da Assessoria ou Gerência de Comunicação.

A estratégia requer integração, para que não haja saturação, ou insuficiência de informação. Neste contexto, a comunicação integrada requer planejamento, minimizando custos e otimizando resultados.

Mas é importante observar que a comunicação organizacional nos últimos 30 anos vem ampliando sua capacidade e responsabilidade em assumir função estratégica nas organizações. Como lembra Bueno (2003, p. 7):

Nos anos de 1990, o conceito de Comunicação Empresarial se refinou: ela passou a ser estratégica para as organizações [...] deixou de ser um mero conjunto de atividades, desenvolvidas de maneira fragmentada, para constituir-se em um processo integrado que orienta o relacionamento da empresa ou entidade com todos os seus públicos de interesse.

Deve-se ressaltar a complexidade, visto que a construção de uma comunicação integrada envolve conteúdos múltiplos e equipes multidisciplinares. Por este motivo, a integração informatizada de processos pode vir a contribuir com o resultado final, bem como a realização do planejamento estratégico e tático de comunicação.

O responsável pela área deve, também, ter clareza sobre a força e possibilidades de cada ferramenta da comunicação:

- Assessoria de imprensa – trata-se de comunicação que viabiliza a credibilidade, podendo se valer de reportagens, testemunhais, entrevistas e outros. Este tipo de comunicação amplia a confiança do leitor, uma vez que trabalha com dados, fatos e testemunhais que emanam a veracidade.
- Propaganda e promoção de vendas – A propaganda tem a força de seduzir; despertar o interesse, lembrar de uma necessidade. Já a promoção de vendas é capaz de estimular a compra por impulso, encorajando a experimentação, bastante utilizada para alcance de respostas em curto prazo.
- Relações públicas e relações institucionais – Trata-se de ferramenta para estreitar parcerias e relacionamentos. Estabelecer e manter relacionamentos de longo prazo, sempre avaliando a relação ganha x ganha.

Ou seja, dependendo da necessidade, há uma ferramenta de comunicação específica a ser utilizada como estratégia e ela precisará fazer parte de um plano de Comunicação Integrada.

Fundamental estabelecer processos e procedimentos que permitam essa integração entre as áreas e em ambiente *online* e *offline*. Tudo isso num momento em que a ampliação do acesso a múltiplos meios da comunicação mediante atividades digitais e/ou virtuais gera uma demanda da sociedade, por respostas em tempo real. Tudo isso requer a aproximação com o já citado Sistema Estratégico (PEREZ, 2018). O envolvimento da liderança e do mais alto nível diretivo para respostas rápidas é assim fundamental.

Cabe à comunicação organizacional trabalhar para consolidação da imagem institucional junto ao público externo, contribuir para os resultados em comercialização de produtos e serviços, agregar valor às atividades de negócios nas organizações e formar um ambiente de integração junto ao público interno que passa a produzir suas tarefas à luz da missão, metas e objetivos estratégicos.

Veículos próprios de comunicação construindo o posicionamento de marca

Se antes a assessoria era exercida por profissionais de Relações Públicas, hoje, no Brasil, é geralmente feita por profissionais formados em jornalismo e este fato é aceito tanto por jornalistas quanto por assessores no Brasil. A pesquisa da Comunique-se (2020)³² mostra que para 74,8% dos jornalistas entrevistados, “quem trabalha em Assessoria de Imprensa desempenha atividade jornalística”. 16,9% consideram que talvez, e 8,3% consideram que não³³. No Brasil, o assessor, assim, assume a prática do chamado Jornalismo Empresarial³⁴ e passa a chefiar as chamadas editorias jornalísticas na empresa. Assim, as empresas do Brasil, ao contratarem profissionais de jornalismo, passam a produzir textos para mídias próprias, tais como Sites, Jornais Internos, Revistas *House Organ* para distribuição aos *Stakeholders*, Relatórios, Balanços e outros. Ou seja, em geral, estes mesmos profissionais são aqueles que assumem o papel de Assessores de Imprensa com a meta de manter o relacionamento da instituição com a mídia externa a partir de releases, coletivas, furos de reportagens, entrevistas e outros.

O trabalho do Assessor de Imprensa na função do Jornalismo Empresarial é também pesquisar, monitorar e analisar a reputação e imagem da marca, medir o nível de aceitação e qualidade na experiência com a marca e suas entregas, percebendo o termômetro das falas em redes sociais e demais veículos de comunicação. A partir desse diagnóstico contínuo, abrir diálogos internos que permitam alinhamentos de entregas caso haja eventuais fraquezas e ameaças a serem consideradas.

Por outro lado, quando há forças e oportunidades, também mantendo-se sempre com foco nas estratégias organizacionais, destacar tudo o que há de positivo em relação à marca,

32 Pesquisa Comunique-se: O assessor de imprensa na visão do jornalista de redação, 2020. Disponível em <<https://www.comunique-se.com.br/pesquisa-jornalista-visao-do-assessor/>> acesso em 20 mar 2021.

33 Importante ressaltar aqui o olhar de outros países, como exemplo Portugal, em que não é aceito a denominação de jornalista, para o exercício de assessoria de imprensa. Sugere-se leitura do cap. Jornalismo e Assessoria de Comunicação em *Tempos de Transparência: A Redefinição de Fronteiras*, de Camponês e Cavaco (2020), reconhecidos professores e especialistas na área, com importantes reflexões. Disponível em www.gestaodacomunicacao.com/livro-comunicacao-estrategica.

34 Não é tópico de discussão neste capítulo a discussão ética sobre o termo e função Jornalismo Empresarial (ou *Branded Content*) utilizado no Brasil, muitas vezes exercido pelos Assessores de Imprensa formados em Jornalismo, termo e função não aceitos em outros países. Trata-se aqui a crescente demanda de conteúdos midiáticos para meios e veículos de comunicação organizacional, e o fato de que as assessorias assumem cada vez mais o papel de redação, dentro das próprias empresas. Isto não desmerecendo a importância da discussão.

produto, serviço, programas, projetos, pessoas ou causas. Repercutir dados, fatos, testemunhais e experiências que favoreçam o posicionamento da marca. E aqui, na atividade em Jornalismo Editorial dentro da empresa, este profissional fala diretamente com o *stakeholder* para o qual a peça é dirigida, podendo ser esse o Cliente / Consumidor / Cidadão, os Acionistas, o Governo, a Comunidade Vizinha, os Parceiros e Grupos de Interesse, os Formadores de Opinião e a Mídia.

Criar os próprios meios e veículos de comunicação tem feito com que a empresa ganhe capilaridade num mundo digital, em que o correto trabalho permite disputar espaço com os grandes e renomados veículos da imprensa a partir de “*tags*” ou palavras-chave. Para o Google, ampliar o alcance de um *blog*, de um *site* ou de grande veículo de comunicação implicará nos mesmos critérios de Search Engine Optimization - SEO, ou ferramentas de otimização de busca.

É nesse cenário que empresas públicas, privadas e de terceiro setor passam a gerenciar e manter canais com editorias em redações próprias para abastecer uma gama de meios e veículos próprios de comunicação:

- *Sites*
- *Blogs*
- Redes Sociais
- Aplicativos
- Programas próprios de Rádio, (*podcasts*) e de TV Web no modelo *streaming*
- *Intranet*
- Marketing de Conteúdo na Internet
- PubliEditorial na Internet³⁵
- Relatórios, Balanços e outros documentos institucionais
- Jornais e Revistas da Empresa - *House Organ*

Quanto à aproximação com meios externos de comunicação, além de manter o já tradicional esforço do Assessor de Imprensa de emplacar pautas em TV Aberta e Fechada, Rádio, Jornais e Revistas, amplia este universo ao trabalhar *releases* para proprietários de redes sociais, de *blogs* e universo ilimitado de mídias alternativas.

35 Wilson Bueno deixa claro o risco de se trabalhar o publieditorial, de forma a confundir o leitor sobre o que é publicidade, e o que é jornalismo. Leia aqui o capítulo do autor Wilson da Costa Bueno: www.gestaodacomunicacao.com/livro-comunicacao-estrategica

Organograma da Comunicação ganha pessoas e funções

A comunicação organizacional viabiliza alinhamento do discurso à missão e visão organizacional e, ao mesmo tempo, retroalimenta a instituição da fala externa, das percepções e nível de satisfação com a marca. A partir de linguagem segmentada e esclarecedora, fortalece a identidade e a imagem; conquista e solidifica a reputação institucional junto aos *stakeholders* – diferentes públicos que impactam ou são impactados pela marca – e não pode correr o risco de negligenciar o diálogo organizacional com qualquer deles.

Mas isso não se dá somente por estruturar um departamento, mas sim por clarear que a comunicação estratégica é feita por todos, de maneira sistêmica, sempre retroalimentada a partir da informação recebida e informação gerada.

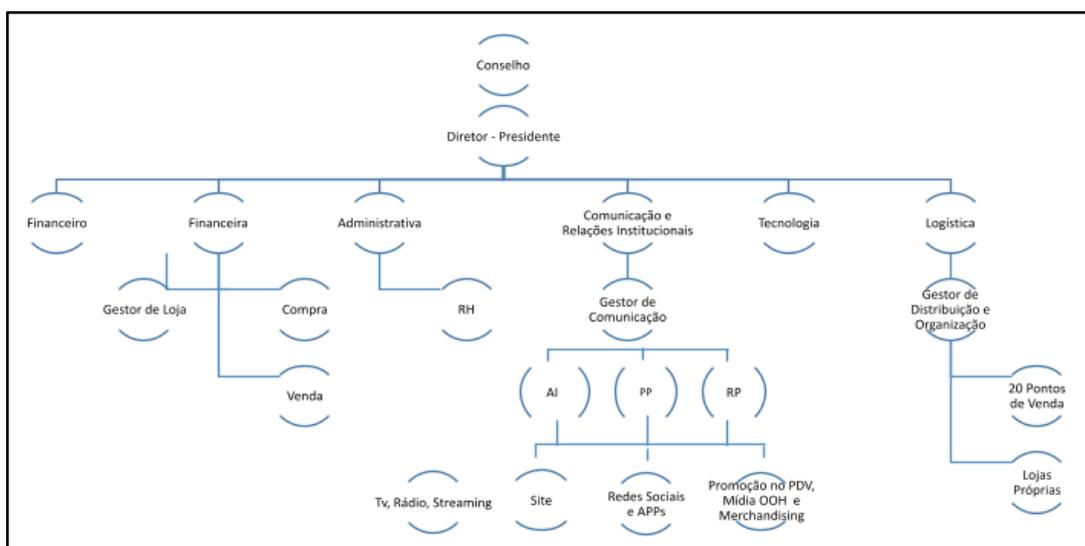
Uma ajuda para que a Comunicação seja estratégica?

Esta é uma complexa pergunta e sua implantação requer tempo e aprendizado contínuo organizacional. A Comunicação Estratégica exige a intenção do corpo diretivo, em torná-la estratégica. E é com esse olhar, que as empresas com visão de futuro, sejam elas públicas, privadas ou do Terceiro Setor, mantém a área da comunicação com livre acesso ao ambiente diretivo.

Uma comum maneira de se aproximar desta condição, tem sido a criação do GT (Grupo de Trabalho) de Comunicação Estratégica, dando importância à sua existência para toda a organização.

O primeiro dos organogramas a seguir, representado na Figura 3, mostra que esta oportunidade deve ocorrer também em empresas públicas ou privadas de pequeno porte:

Figura 3 - Exemplo de um organograma em empresa de médio porte



Fonte: Elaborada pela autora

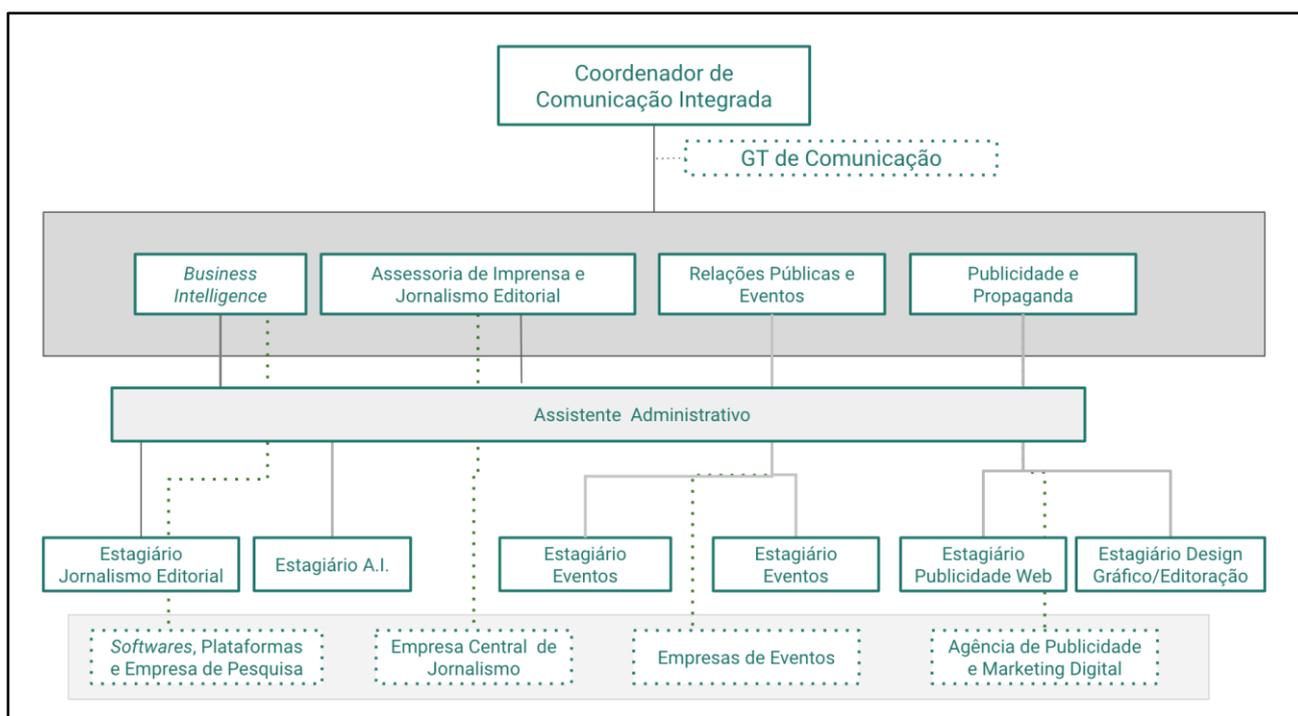
Este é o organograma de uma empresa de médio porte, que possui 5 unidades em uma capital, e os sócios ocupam posição estratégica, liderando cada área. Trata-se de empresa do segmento de comércio varejista. No modelo acima, a área da comunicação está estruturada com um diretor que possui objetivos e metas estratégicas e deve ter fluência a partir do ambiente tático de comunicação.

O Gestor de Comunicação, também, deve interagir com o sistema estratégico organizacional e lidar com as táticas da comunicação. Para isso, deve provocar sinergia entre a Unidade de Comunicação e as demais Unidades Organizacionais. O gestor da comunicação tem função tática" (REDE, 2021).

Ao estruturar a unidade de comunicação, deve-se prever a equipe levando em conta a frequente necessidade de uso dos diferentes tipos e áreas da comunicação – Relações Públicas, Publicidade e Propaganda, Assessoria de Imprensa – e, nos tempos modernos, no Brasil, do Jornalismo Empresarial. Em muitos dos casos, as demandas de comunicação são realizadas por agências ou fornecedores externos, mas de toda forma devem fazer parte do organograma, em que a linha de ligação pode ser pontilhada, demonstrando que há vínculo funcional.

Uma vez que a área da comunicação está no nível de direção no modelo acima, cabe a esse a responsabilidade de manter reuniões regulares para o olhar estratégico para o qual caminha a empresa. Mas também pode vir a existir, no organograma, a oportunidade de visualizar um GT de Comunicação. O segundo exemplo de organograma, na Figura 4, considera essa oportunidade.

Figura 4 - Exemplo de um organograma em empresa de Terceiro Setor



Fonte: Elaborada pela autora

É comum existirem empresas com pequena estrutura e capital humano contratado. E é nesse momento que se lança mão de empresas terceirizadas (central de jornalismo, redação e editoria); empresa de eventos; agência de publicidade; de marketing digital – para fazer parte do dia a dia da organização, contratados a partir de Termos de Referência (TRs) ou Editais para atuação sob demanda. Incluir no organograma a existência destas condições de capital intelectual externo faz com que colaboradores da área e das demais áreas da organização percebam a sua existência. E isso traz segurança e ao mesmo tempo, respeito à área, que em muitas das vezes é demandada de última hora, ou por pessoas que julgam conhecer bastante da comunicação, mesmo que nunca a tenham estudado.

Acima, as áreas de Assessoria de Imprensa, Jornalismo Empresarial (editorial), Relações Públicas e Publicidade e Propaganda também assumem o nível tático, junto com o Coordenador Geral, e esse último tem livre acesso ao corpo diretivo, fazendo a passagem do estratégico para o tático nas suas atividades. Todos os gestores de áreas conseguem trabalhar mais livres na gestão de área, uma vez que possuem o operacional sendo realizado por estagiários e por empresas terceirizadas como dito, através de Termos de Referência ou de Editais.

Muitas empresas possuem na área de comunicação a tradicional “equipe”, ou seja, uma equipe feita de única ou pouquíssimas pessoas, na qual o jornalista, o publicitário ou relações públicas precisam estar ao mesmo tempo no tático e no operacional – e isso é realidade, pois cada dia é mais difícil você ocupar apenas uma função e nível na organização. Esses profissionais se perdem

com os muitos momentos tarefeiros, não conquistando a tática dos processos de cada uma das áreas.

A contratação de estagiários pelo CIEE (Centro de Integração Empresa-Escola) permite alcançar talentos que absorvem relevante conteúdo contemporâneo nas universidades e podem, assim, dentro de todas as regras legais que envolvem o estágio – atenção para não ferir à Lei –, contribuir sobremaneira com a produção, devolvendo ao gestor o papel de mensurar e acompanhar os resultados em comunicação.

No exemplo do organograma acima, apresenta-se também a existência de uma área de *BI - Business Intelligence* no nível tático. Responsável pelas análises de resultados em comunicação, seja esta provocada pela empresa ou pelos diferentes *stakeholders*. É também responsável por estruturar e configurar o termômetro de palavras – positivas e negativas – em canais e elaborar relatórios que serão analisados estrategicamente. Consideramos que um GT de Comunicação deve ser formado por representantes de todas as áreas da empresa, bem como pode considerar membros do nível diretivo e gerencial em sua formação. Possui a média de 5 membros e pode permitir um rodízio em sua formação, substituindo um membro por semestre, de maneira a manter uma oxigenação e continuidade de olhar estratégico. Cabe a esse GT estar presente nas reuniões estratégicas junto com o coordenador de comunicação, veja o exemplo no quadro 1 que segue:

Quadro 1 - Reuniões de integração

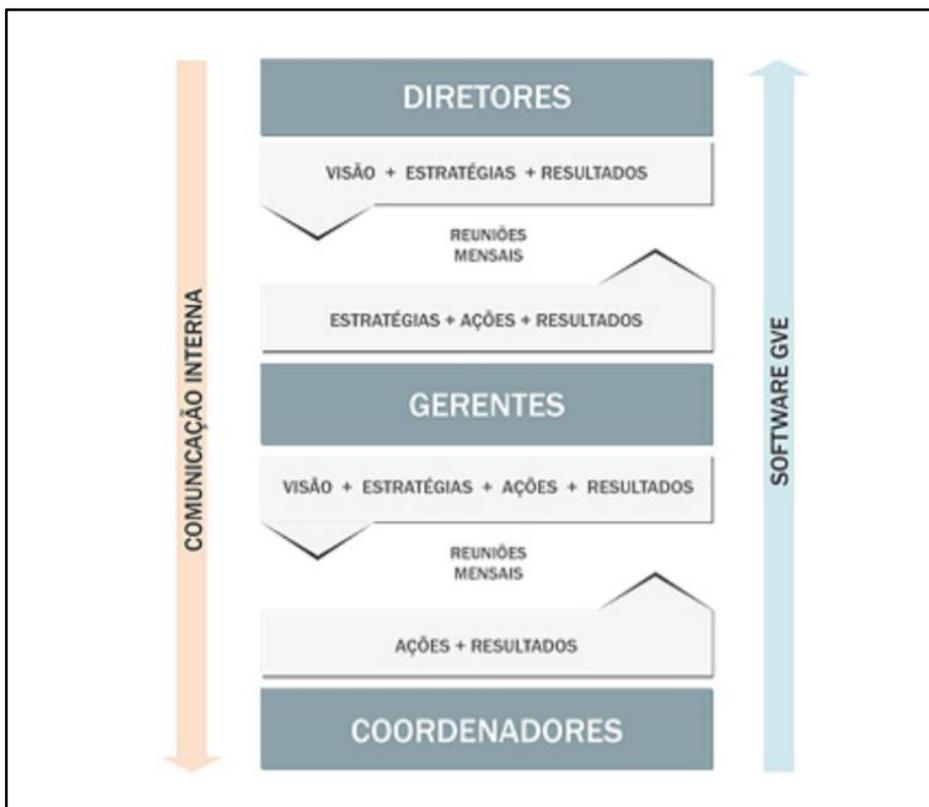
Tipo	Periodicidade	Assuntos
Reuniões estratégicas	Trimestral	Acompanhamento do Plano de Comunicação Estratégico e Tático com análise de objetivos e discussão de cenários.
Reuniões táticas	Mensal	Acompanhamento dos planos e programas bem como da comunicação ativa e sua repercussão com apresentação de relatórios, mensuração e avaliação de resultados, apresentação de propostas de novas ações e discussões teóricas sobre temas relacionados à comunicação.
Reuniões operacionais	Semanal	Discussões sobre questões públicas em andamento, apresentação das próximas ações dos departamentos e de relatórios das ações em andamento.
Reuniões extraordinárias	Eventual	Novas questões públicas (<i>issues</i>), crises e demandas que requeiram decisão ou resposta imediata.

Fonte: adaptado de Simas (2013)

Como propõe Simas (2013) no quadro acima, rotinas de encontros devem ser estabelecidas pelo gestor da comunicação, e a presença do GT de comunicação nas reuniões estratégicas aproxima a área das informações e decisões diretivas.

O papel do GT de Comunicação tem grande importância e, como sugere nos dois organogramas acima e abaixo, está estrategicamente presente na comunicação, por vezes estruturado inclusive em caixa superior a da Coordenação de Comunicação. Formatado com diretores ou gerentes de diferentes setores, não necessariamente possui olhar decisor, mas aconselhador. Suas orientações são baseadas em dados analíticos advindos da área de *BI - Business Intelligence*, dados esses coletados numa ponte entre o ambiente interno e externo da organização. Para contribuir com as estratégias organizacionais, a área de comunicação deve estabelecer processos e rotinas que também tenham foco no tático e no estratégico, e não apenas no operacional. O GT de Comunicação pode em muito colaborar com esta transformação.

Figura 5 - Fluxo de Comunicação Otimizado



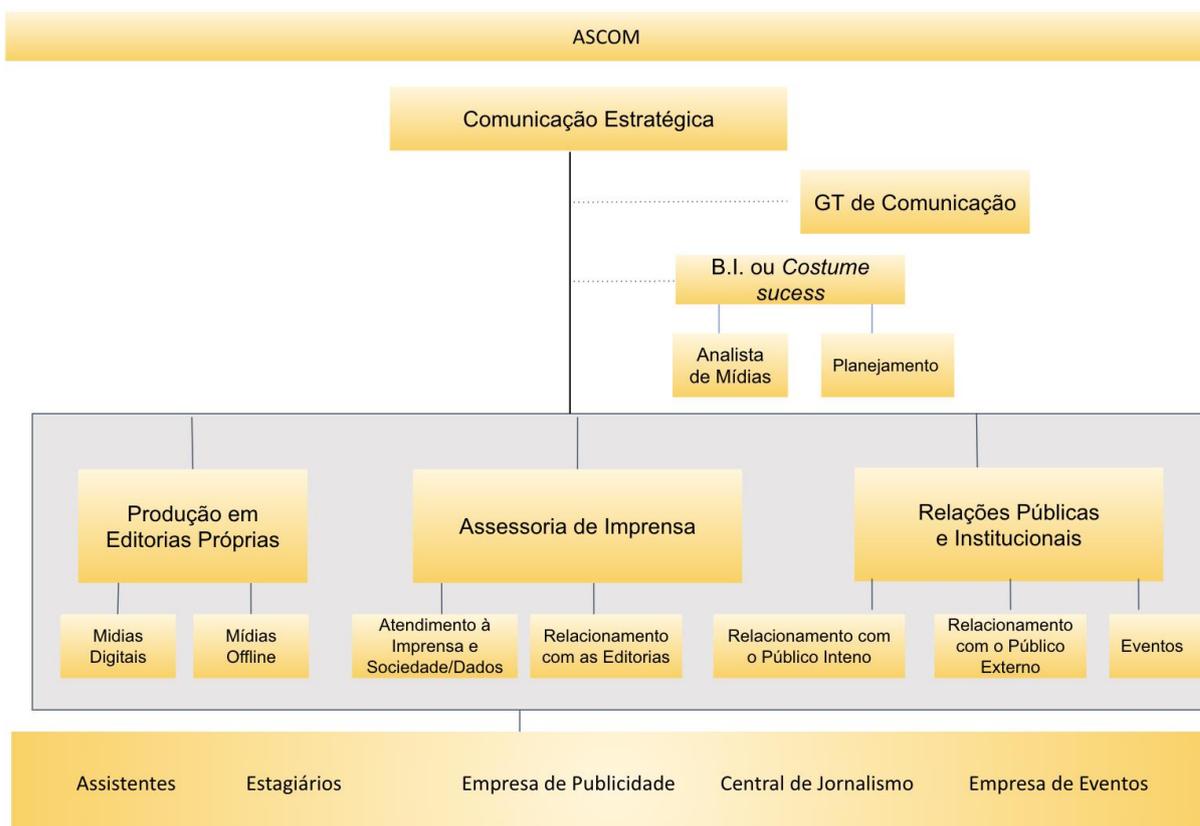
Fonte: Estrada 2013, p.12

A figura acima mostra o fluxo ascendente e descendente de comunicação em que Visão + Estratégias + Resultados são entregues do nível diretivo ao nível tático, que retroabastece a direção com Estratégias + Ações + Resultados. O nível tático estimula o

corpo operacional a partir da Visão + Estratégias + Ações + Resultados táticos, para que os Coordenadores promovam junto às equipes Ações + Resultados. Como ressalta Estrada (2013, p. 13), "após definição do fluxo de comunicação aperfeiçoado (Figura 7) e as melhorias sugeridas para implantação, cabe, enfim, ser trabalhada, na empresa, a proposta apresentada, definida em ciclos anuais de avaliação-planejamento-implantação-aprendizagem."

A Figura 6, que segue, reforça a presença do GT bem como da área de BI no organograma de comunicação de grande empresa, podendo essa ser empresa pública ou privada, com estrutura completa de comunicação:

Figura 6 - Modelo de organograma em empresa de grande porte, sendo ela pública, privada ou terceiro setor



Fonte: Elaborado pela autora

Os organogramas acima não limitam a quantidade de colaboradores por área, pois isso deve ser customizado de acordo com a demanda de comunicação. Da mesma forma que no organograma anterior, importante que no GT de comunicação existam colaboradores de outros departamentos da empresa.

A união de áreas no momento da comunicação permite maior coerência entre os programas e objetivos gerais na comunicação organizacional, respeitando os objetivos específicos de cada setor. Integrar em um planejamento de comunicação os vários sistemas comunicacionais racionaliza a linguagem e fortalece o conceito institucional, mercadológico e corporativo da organização junto à sociedade. A união das estratégias de comunicação permite inovar nos projetos e nas ações, buscando constantemente a harmonia entre a estratégia, a estrutura, a tecnologia e as dimensões humanas (FÉLIX, 2012, p. 4).

As empresas, assim, estruturam o setor de comunicação com capital intelectual, *softwares* e plataformas para produção e armazenamento da comunicação proativa e reativa. Já em 2015, Torquato evidenciava:

Muitos dos paradigmas lançados nas últimas décadas acerca da comunicação organizacional permanecem basilares e podem contribuir para que a nova realidade tecnológica se transforme em uma alavanca do sistema de comunicação a serviço das empresas privadas, autarquias públicas, das instituições e dos órgãos governamentais e representativos do Estado (TORQUATO, 2015, p. 300).

São Salas de Imprensa *online*, Aplicativos, diferentes Redes Sociais, sites e também *blogs* ou “*landing pages*” (páginas em ambiente online que concentram respostas à todas as dúvidas do cidadão ou cliente) voltados para cada programa, serviço e produto da empresa, além de outros tantos produtos, já citados neste capítulo.

A Ética e a Transparência dos assessores de imprensa serão ainda mais cobradas

Se há para alguns o pensamento de que todo esse poder de comunicação em múltiplos canais nas mãos da empresa permitiria a essa estar livre para falar o que quiser, sem necessidade de comprovar, os recentes acontecimentos no país e no mundo, bem como renomados autores como Kotler, no Marketing 3.0 mostram que, ao contrário, ir para a vitrine ou holofote da comunicação exige total compromisso com a verdade dos fatos. O autor ressalta o Foco nos Valores do Marketing 3.0 e, como motivadores, há a globalização, a tecnologia nas palmas das mãos, a internet de baixo custo, as redes móveis e as redes sociais, que em tempo real e com amplo alcance espalham críticas às pessoas, causas, marcas, governos ou organismos sociais pouco éticos.

Trata-se de um modelo colaborativo, em que o cidadão e o consumidor tornam-se “verdadeiros advogados da marca”. (KOTLER, 2013). Lideranças governamentais têm sido desmascaradas em todo o mundo. Marcas globais ganham fama de apologia ao trabalho escravo. OSCIPS e ONGs precisam provar a que vieram, sob pena de serem

extintos. Personalidades do mundo político, esporte, social são rapidamente desmascaradas por novos *tweets*, fotos clicadas a partir de celular, redes sociais denunciativas e cada vez mais plataformas de combate à “*fake news*”. Não é porque se tem um canal, um meio, um veículo de comunicação que se tem o direito à não verdade. Esta tem, na atualidade, muito mais mídias denunciativas.

Posturas éticas e transparentes provocam nos consumidores e sociedade a vontade de repercutir. E dessa forma, empresas e pessoas com visão de futuro, que compreendem os preceitos do Marketing 3.0 e 4.0, convidam os clientes a participar no desenvolvimento da empresa e desenvolvimento de seus produtos, programas e sua comunicação. Kotler reforça que as pessoas não devem mais ser tratadas como simples consumidores, mas como seres humanos, com mentes, corações e espíritos e, no marketing 4.0 – da era do digital –, como proprietários de muitos veículos próprios de comunicação e repercussão de fala. Pesquisas do relatório *Digital in 2020*, organizado pelo *We Are Social e HootSuite* mostra que do total de usuários de redes sociais, 96% utilizam aplicativos de mensagens, 97% utilizam aplicativos de mídias sociais.

Portanto, com a chegada das redes sociais digitais, exige-se ainda mais das organizações o olhar atento para o papel estratégico da comunicação. Se o advento das redes sociais propiciou à organização maior poder de se expressar, por outro lado, elas também podem comprometer a credibilidade de uma marca ou personalidade. Como lembra Kunsch (2003, p. 90), a comunicação estratégica deve ser considerada como processo social básico e como fenômeno, e não apenas como transmissão de informação.

Considerações Finais

Empresas públicas, privadas e do terceiro setor ampliam os departamentos de comunicação, ao mesmo tempo sobem seus responsáveis para níveis ainda mais estratégicos da organização. Seja ocupando cargos de diretores ou instituindo GTs, ou Comitês de Comunicação, busca tornar o fluir da comunicação – de via dupla, recebida e emitida – cada vez mais estratégico, corroborando assim com as estratégias organizacionais.

Se antes a dificuldade do assessor de imprensa era conquistar espaço em mídia, isto já não se dá, pois a própria empresa passa a ser o canal de comunicação, a mídia, com seus meios e veículos, tais como *Sites, Blogs, Redes Sociais* de diferentes editorias como *Twitter, Facebook, Instagram, LinkedIn, Tik Tok* e tantas outras; seu próprio canal *streaming* com recursos de TV, como exemplo *YouTube*; suas próprias emissoras de

PodCast substituindo rádios, como exemplo o *SoundCloud* e o *Spotify*. E ainda impressos direcionados, mídia *out-of-home* OOH, como exemplo *Front Light*, comunicação urbana, comunicação Digital fora da empresa DOOH e tantas outras.

O trabalho de relações públicas ganha incrível proporção, em que o relacionamento um para um e um para muitos acontece nas palmas das mãos, cabendo a esse profissional ampliar e melhorar continuamente a relação empresa / cidadão ou cliente, e empresa / empresas.

E o publicitário ganha múltiplas possibilidades de atrair, gerar *leads*, ou cadastro de interessados, converter e fidelizar seus clientes e potenciais clientes, com o uso de ferramentas inteligentes, que mostram métricas e avaliação de comportamentos em tempo real.

Assessores de Imprensa passam a cuidar dos “N” veículos de comunicação para encurtar distâncias e ampliar o alcance para chegar a seus interlocutores. Fazem isso utilizando canais de comunicação próprios, que podem ser segmentados para cada um de seus *stakeholders*.

Enfim, cabe ressaltar, que a ética e a transparência serão ainda mais cobradas, seja pelos veículos tradicionais de comunicação, que possuem esse papel, ou por todo cidadão que também passa a ter seus próprios veículos de comunicação no marketing digital e nas redes sociais, acessível, nas palmas das mãos!

Referências bibliográficas

ALBERTO-PÉREZ, R. **Estrategar. Vivir la Estrategia**. Buenos Aires: Universidad Nacional de Zamora, 2018.

BERLO, D. K. (1960). The process of communication. New York, NY: Holt, Rinehart and Winston, in VAN RULER B. **Communication Theory: An Underrated Pillar on Which Strategic Communication Rests**. *International Journal of Strategic Communication*, 2018, vol 12 nº 4, 367-381. Disponível em <<https://www.researchgate.net/publication/327002696>>. Acesso em 20 abr 2021.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: teoria e pesquisa**. Barueri, SP: Manole, 2003.

FÉLIX, Joana d’Arc Bicalho. **Comunicação administrativa**. 2011. Disponível em: <<http://www.gestaodacomunicacao.com/#!/comunicacao-administrativa-operacional/c738>>. Acesso em: 19 out. 2015.

_____. **Comunicação Integrada como instrumento de gestão**. Disponível em <www.gestaodacomunicacao.com>. Acesso em: 20 ago. 2012.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Relações Públicas e modernidade: novos**

paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997.

_____. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 5. ed. São Paulo: Summus, 2003.

NASSAR, Paulo. **Tudo é comunicação**. São Paulo: Lazuli, 2006.

NASSAR, Paulo; FIGUEIREDO, Rubens. **O que é comunicação empresarial**. São Paulo: Brasiliense, 2005.

NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação empresarial integrada: como gerenciar: imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais**. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

RUÃO, T. E GONÇALVES, G. **O desafio da comunicação estratégica nas instituições de ensino superior: Estudo do papel da comunicação na promoção da sua missão social**. Revista Comunicando, vol. 5. nº 1, 2016. p. 218 - 241.

RUÃO, T. **A organização comunicativa: teoria e prática em Comunicação Organizacional**. Braga: CECS - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade Universidade do Minho, 2016.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

VAN RULER B. **Communication Theory: An Underrated Pillar on Which Strategic Communication Rests**. In International Journal of Strategic Communication, 2018, vol 12 nº 4, 367-381. Disponível em <<https://www.researchgate.net/publication/327002696>>. Acesso em 20 abr 2021.

Crise, relações com a imprensa, micropolítica e disputa de poder: um estudo a partir da perspectiva de Roberto Porto Simões

Jorge Duarte e Marina Brauna

Roberto Porto Simões é pioneiro na introdução de pressupostos de micropolítica na disciplina das relações públicas e, por extensão, na comunicação organizacional. Simões entende relações públicas (SIMÕES, 1992) numa perspectiva mais ampla do que o uso de técnicas de comunicação para informação e relacionamento com os públicos. Simões estabelece no escopo teórico de relações públicas a centralidade “luta pelo poder, tomada de decisão e processo de escolha” (SIMÕES, 1995, p. 37) na relação entre organizações e seus públicos e considera que as causas da existência da atividade são a iminência do conflito; e que conflito é objeto das relações públicas. Em seu paradigma, relações públicas é a administração da função (subsistema) política das organizações, lidando com o público para gerenciar os conflitos, sempre naturais e inevitáveis na busca do equilíbrio nos interesses nem sempre comuns. O profissional gerencia o processo de comunicação, realizado “pela ação e pelo discurso da organização” (SIMÕES, 1992, p. 24), com o objetivo de legitimar as decisões organizacionais. Reduz-se, assim, o papel de operacionalização de instrumentos de comunicação e amplia-se a função política, ao gerenciar os interesses dos públicos e acompanhar a dinâmica do poder para equilibrar os interesses e administrar conflitos. Conflito, nesta perspectiva, significa “perda de tempo e de energia” da função fim, o que exige atuação preventiva e eficácia na sua administração.

Relações Públicas

Relações públicas atua no sistema organização-públicos e assim é definida: “a gestão da função organizacional política a fim de preservar a missão e os objetivos organizacionais dos interesses e objetivos dos agentes de influência” (SIMÕES, 1997, p. 101). A partir dessa perspectiva, a atividade de relações públicas está mais próxima da ciência política, utilizando a comunicação para garantir o exercício do poder e não apenas para informação e relacionamento com os públicos da organização. Nas atividades operacionais, o profissional analisa tendências, prevê consequências da relação com os públicos, assessora o poder decisório e implementa programas de comunicação. Mas a atuação do profissional exige mais, a intervenção para influenciar e ajudar no equilíbrio das relações, de maneira a que a organização cumpra sua missão. Trata-se da “gestão da função

organizacional política, posicionamento a comunicação como meio e a informação como matéria-prima, utilizando-se de diversos instrumentos para o exercício do poder, tido de outro modo, a essência com a micropolítica e a aparência com a comunicação”. (1977, p.102).

Porto Simões (2001, p. 44) exemplifica argumentando que já no programa clássico, relações públicas busca “influenciar os públicos. Ora, isto é exercício de poder, logo, é política”. Relações públicas, então, atua com negociação, com diálogo, em um sistema com atores interdependentes que buscam a cooperação (2001, p. 96). Relações públicas executam, por essência, a gestão da “relação de poder entre a organização e seus públicos” (SIMÕES, 1995, p. 35). Assim, “o perfil do profissional de relações públicas jamais poderia ser o de um tarefeiro, mas, ao contrário, o de um hábil estrategista político” (Simões & Lima, 1997, p.113). Esta perspectiva subsidia a discussão de relações-públicas como mediadores de poderes durante crises organizacionais.

Deve-se compreender que a lógica de relações públicas, na perspectiva adotada, inclui os executores da atividade profissional de comunicação estratégica nas organizações – modelo mais comum no planeta - e não apenas aqueles possuidores do diploma específico para atuar numa faixa específica da comunicação institucional. Fazem parte, portanto, assessores de imprensa em função de gestão. Assessoria de imprensa predomina na literatura mundial como parte da filosofia e do conjunto de técnicas de relações públicas (DUARTE, 2018) e assim é considerada no presente texto, assim como ocorreu no estudo original sobre o qual foi construído (MATTA, 2017) e na obra de Roberto Porto Simões.

Relações Públicas e Micropolítica

Em seus textos, Roberto Porto Simões se inspira em estudos em Educação, nos anos 1960, que buscaram na Ciência Política a incorporação do termo micropolítica a fim entender os jogos de poder que permeiam as relações sociais por uma luz diferente – para fazer o mesmo em Relações Públicas. Micropolítica faz referência a “fenômenos tais como poder, influência e controle entre pessoas e grupos em um contexto social, amiúde uma organização” (WILLOWER, 1991, p. 442 apud SIMÕES, 1995, p. 38).

Simões (1995) afirma que falar de política, mesmo sem especificar do que se trata, ainda é um problema em nossa sociedade. Para ele, há uma limitação quando se lê o termo política somente como expressão estrita da ciência de governar o Estado. Chega-se, então, na micropolítica - “há uma micropolítica como há uma microeconomia”, diz (SIMÕES & LIMA, 1997, p. 106). Enquanto a Macropolítica lida com a grande política, partidos, governo, a micropolítica está na esfera das organizações, seu próprio sistema político e

agentes de influência, nas narrativas de poder, conflito internos e nas relações com os públicos: disputas, negociações, acordos, fluxos de informação e interações. A micropolítica – e sua aplicação acadêmica como braço da Ciência Política – trata a respeito “de políticas organizacionais, decisões que alocam valores para uma organização social e concepções aplicadas sobre quem obtém o quê, quando e como, e sobre atores e espectadores, coalizões e grupos de interesses” (MARSHALL; SCRIBNER, 1991, p. 348 apud SIMÕES, 1995, p. 36).

Toda organização, seja ela qual for, além dos seus objetivos específicos (econômicos, culturais, religiosos, políticos) é um subsistema social no interior da sociedade global. E, enquanto subsistema social, a organização é constituída relações sociais estáveis (interação entre indivíduos e grupos) e também um tipo particular de relação social que se denomina relação política (TRINDADE, 1974 apud SIMÕES, 1995, p. 37). Um sistema social compreende um subsistema político que abarca três pilares: “1) luta pelo poder; 2) tomada de decisão e 3) processo de escolha” (SIMÕES, 1995, p. 37). Simões (1995, p. 46) afirma que, historicamente, as relações públicas possuem uma dimensão política “por conter aspectos de decisão, de relação de poder, de comunicação”, passível, assim, de ser qualificada como política. Aponta ainda (1995, p. 45) que a compreensão adequada do escopo das relações públicas passa pela consciência da “existência de um processo (e resultante) pluridimensional de interação da organização com seus diversos públicos, desde o momento em que a mesma passa a existir”. Uma vez clara a ideia de que há um sistema social e, por consequência, um processo de interação e uma dimensão política – já que há uma relação de poder entre a organização e seus públicos – é possível compreender melhor as Relações Públicas como disciplina e atividade profissional política.

E é a partir dessa convicção que Simões se volta para a Ciência Política. O autor usa o seguinte argumento para justificar a fusão entre a disciplina de relações públicas e os pressupostos de micropolítica: “segundo o método de análise dos pontos de inflexão da história da atividade de Relações Públicas”, tomando como base o desenvolvimento cultural das relações públicas como estudo e prática, “tudo indica que seu princípio e seus fundamentos localizam-se na relação de poder entre as organizações e seus públicos, assim como na possibilidade iminente do conflito entre ambos” (SIMÕES, 1995, p. 51). Logo, somente na micropolítica há fundamentação adequada para se compreender as relações públicas.

Simões propõe a reestruturação da rede teórica de relações públicas - da disciplina como ciência e área de ensino, passando pela definição, objetivo, objeto, ética e estética da disciplina até chegar à expressão profissional das relações públicas e sua aplicação prática na vivência organizacional. Simões (1995, p. 42) diz que, tratada como ciência, relações públicas pode ser definida como “o conhecimento científico que explica, prevê e controla o exercício de poder no sistema organização-públicos”, enquanto tem por objeto material e formal, respectivamente, “a organização e os seus públicos [e o] conflito no sistema organização-públicos, ou dialeticamente, a compreensão mútua”.

Assim, relações públicas só existem porque há um conflito iminente no sistema organização-públicos e há um interesse de ambos em estabelecer um estado de cooperação e benefício mútuo. E a sua finalidade, desta forma, como atividade é “facilitar as transações com os diversos públicos, além dos clientes, e mantê-los fiéis e multiplicadores [para atingir seu objetivo]: legitimar as decisões organizacionais” (SIMÕES, 1995, p. 42).

A iminência de conflitos – explicada pela bipolaridade do sistema organização-públicos e pelos interesses divergentes – abre espaço para a possibilidade da crise. Assim, em dinamicidade, “a organização e seus públicos podem estar em estado de cooperação, mas, iminentemente, podem entrar em conflito ou vice-versa” (SIMÕES, 2001, p. 53).

A função organizacional política das relações públicas na organização, quando ocorre “em bom nível, mantém o processo funcionando adequadamente à consecução da missão da organização” (SIMÕES, 2001, p. 34-35). Essa função refere-se à contribuição dada pela disciplina e pela atividade das relações públicas à construção e à execução do conjunto de programas de ação (políticas, normas, procedimentos, atividades, serviços e produtos) para integração dos interesses comuns e específicos da organização com seus públicos, evitando o conflito e levando-os ao estágio de cooperação e, assim, à consecução da missão da organização (SIMÕES, 2001, p. 34-35). A discussão de Simões versa sobre a dinâmica da relação de poder entre a organização e os seus públicos e o papel das relações públicas como mediadora dessa relação.

Teoria Contingencial

É possível buscar em outros autores subsídios úteis à visão de Roberto Porto Simões. Srour (1998), por exemplo, afirma que o espaço social (aplicável à organização) é como uma arena de disputa, de embate entre os participantes do jogo, isto é, puro caráter político. Ele descreve que toda relação social implica interesses específicos e disposição para a polarização e, portanto, exige leitura política. A organização e os públicos

coexistem numa relação política, marcada pelo conflito e pela colaboração. Dependem, portanto, de um processo de “negociação, de cooptação ou de submissão, em função do medo que eles têm de perder vantagens ou posições” (SROUR, 1998, p. 123). Lesly (1995) se apoia na definição apresentada pelo Comitê Avançado de Planejamento da Sociedade de Relações Públicas da América, para dizer que a estabilidade de nossa sociedade depende de se colocar num razoável equilíbrio, as muitas forças sociais, políticas, e culturais – todas determinadas por atitudes de grupos. Essas atitudes são o meio específico das relações públicas (LESLY, 1995, p. 3).

Simões (1995, 2001) propõe que a relação entre a organização e seus públicos é sistêmica – de caráter social, dotada de influência política – dividida entre componentes que partilham um mesmo ambiente, em que ambos procuram satisfazer suas necessidades para sobreviver, num estado de disputa, conflitos e crises. Ao examinar a Teoria Contingencial (TC), podemos visualizar como a organização age para preservar seus interesses e o tipo de relação (seja cooperativa ou conflituosa) que estabelece com os seus públicos e compreender como a organização e os seus públicos lidam com a dinâmica de poder entre eles em meio ao (des)equilíbrio que se estabelece no sistema.

Em síntese, segundo, Motta (1986, p. 24), os princípios básicos da Teoria Contingencial são: a) importação de energia; b) processamento; c) exportação de energia; d) ciclos de eventos; e) entropia negativa; f) informação como insumo, controle por retroalimentação e processo de codificação; g) estado estável e homeostase dinâmica; h) diferenciação; i) equifinalidade. A TC parte do princípio de que a sociedade industrial atua como um sistema em mudanças contínuas, em que o conflito é um processo básico, empreendido por partes com interesses divergentes. A organização e os seus públicos compartilham este ambiente social, numa relação que pendula entre o conflito e a cooperação. Neste balanço, o poder que prevalece – expresso nos esforços de conflito ou de cooperação – determina a direção da mudança e a dinâmica do sistema (MOTTA, 1986).

Os princípios da TC aparecem na relação organização-públicos, tendo em vista a busca de sobrevivência, a disputa por insumos, ação e reação das partes do sistema e a interação entre elas no ambiente comum. A Teoria Contingencial compreende que “as organizações, assim como os organismos, são “abertas” para seu ambiente e precisam atingir uma relação apropriada com esse ambiente para poder sobreviver” (MORGAN, 2002, p. 59). Esse princípio aponta para a necessidade de adaptabilidade da organização aos seus ambientes a fim de ter um desenvolvimento menos turbulento. Ao estabelecer boas conexões, a organização e os seus públicos fomentam uma relação de mútuo

benefício e pactos de não agressão e predisposições para resolver atritos de forma menos danosa, com vistas à autopreservação.

Quando em situação atípica, a organização altera a si mesma, suas funções e estrutura, em uma realimentação negativa, para adaptar-se ao ambiente e garantir sua sobrevivência. Segundo Motta (1986, p. 30) o sistema orgânico “se caracteriza pelo ajustamento contínuo às mudanças ambientais e pela redefinição continuada de tarefas correspondentes”. Srour diz que as organizações “convivem de maneira permanente com outras tantas coletividades, cujos interesses são díspares. (...) as organizações navegam então em mar tempestuoso e, mesmo sem sabê-lo, administram uma complexa equação de interesses. Se não conseguirem dar conta do desafio e preservar suas finalidades ou sua razão de ser, tendem a definharem e até a soçobrar (SROUR, 1998, p. 123-124).

Interesses, cooperação e conflito

O sistema social que congrega a organização e os seus públicos – e as relações de poder que nele acontecem – pressupõe a existência de conflitos gerados pela divergência de interesses. Lesly (1995, p. 25) diz que: “disputas geralmente envolvem pontos de vista divergentes (entre adversários) sobre o que deve ou não deve ser feito, ou como um assunto que afeta diversas partes deve ser conduzido”. Srour fala sobre a disputa ativa nas relações sociais, chamando-a de confronto, que se origina nas diferenças entre os interesses dos combatentes. “Todo espaço social constitui, assim, um terreno de contradições em que agentes coletivos se defrontam, com base em interesses divergentes e em credos ou ethos dissonantes” (SROUR, 1998 p. 123).

Para Srour, a causa do conflito entre a organização e os seus públicos vem da necessidade da organização, como sistema aberto, de obter insumos (seja qual for a sua natureza) para sobreviver e manter-se ativa em seus processos de troca. As organizações são sistemas abertos e campos de forças: competem para absorver mais energia ou valor do ambiente externo; processam insumos e geram produtos; administram pressões e apoios; dependem da credibilidade que vão construindo (SROUR, 1998, p. 123).

Considerando interesses tão diferentes, qualquer decisão pode ser um movimento de risco e levar à eclosão de um conflito por recursos. Além disso, há as instabilidades do ambiente, não passíveis de controle, como as das esferas econômicas, políticas, sociais, naturais.

A dinâmica dos eventos conflituosos dentro do sistema organização-públicos é condicionada pela relação de poder entre as partes do sistema, “no confronto entre as políticas e as ações para a consecução da missão organizacional com os interesses, as

expectativas e os objetivos específicos de cada um dos públicos” (SIMÕES, 1995, p. 33). Simões (1995) diz que o conflito, ou a sua iminência, é constante, e está sempre presente, assim como a alternativa de cooperação e que ambos pertencem à teoria política (SIMÕES, 2001, p. 53).

A cooperação é a supressão do conflito para manutenção de benefícios e vantagens ou, ainda, pela necessidade de economizar a energia e os recursos gastos no estado de conflito para focar em outras ocupações organizacionais. Para que a cooperação tome lugar, é preciso que ambas as partes façam concessões, o que depende de processos de negociação, de cooptação ou de submissão, em função do medo de perder vantagens ou posições e está condicionada por mecanismos de persuasão ou de mistificação (SROUR, 1998, p. 123).

Crises são resultados da quebra de expectativas. Quando uma das partes rompe ou deixa de cumprir sua parte num acordo, mesmo que tácito, a legitimidade (GONÇALVES, 2011) entre os componentes do sistema é enfraquecida, abrindo precedentes para uma crise, incluindo a busca pelo domínio da informação e do discurso entre as partes.

As crises organizacionais são como o colapso do estado de conflito que estava a ponto de iminência e encontra um estopim. Crises são intrínsecas à realidade organizacional. O impacto é de toda ordem no ambiente interno, nos negócios, nos acionistas, nos consumidores, nos fornecedores e em todo e qualquer outro grupo relacionado à organização.

Tradicionalmente, os estudos sobre as crises organizacionais florescem com mais vigor nos espaços da disciplina Comunicação. Informação e discurso são elementos importantes na dinâmica entre a organização e os seus públicos antes e durante conflitos, mas a definição das crises está centrada nas questões relacionadas à interesses e poder.

A relação de dependência organização/públicos

Simões diz que organização é um sistema operacional composto por uma estrutura de ações e pessoas agindo para atingir objetivos específicos “na dependência de valores, informações, decisões, recursos materiais e financeiros e mercado” (SIMÕES, 1995, p. 54-55). Uma organização é influenciada e influencia o ambiente externo no qual se situa. As fronteiras entre o interno e o externo, neste confronto, caracterizam-se pelos limites de até onde atingem as decisões de cada um dos componentes do sistema (SIMÕES, 1995, p. 54-55). Públicos, nesta perspectiva, são um conceito fundamental: “pessoas, conjunto de pessoas, grupos ou organizações cujos interesses são afetados ou afetam as ações da organização na consecução de sua missão” (SIMÕES, 2001, p. 55). Ou, como

stakeholders: “indivíduos que estão em posição de afetar ou ser afetados pelas políticas, decisões ou ações da organização. Como os media, colaboradores, acionistas, clientes/consumidores, reguladores, sindicatos, concorrência, entre outros” (CHINGUVO, 2012, p. 23).

Os públicos, como a organização, lutam pela preservação de seus interesses e pela obtenção de vantagens sobre a organização, o que dá origem a atritos. Cada público/stakeholder coloca suas demandas, interesses e vantagens que pretende obter como prioridade. Cada *stakeholder* abre espaço para uma ramificação discursiva específica (a disputa que ocorre entre a organização e seus funcionários não é a mesma quando se trata dos seus fornecedores ou clientes, por exemplo). Srouf destaca que a força da organização *versus* a força dos públicos, somadas às pressões do ambiente, à necessidade de sobreviver, e ao atrito dos interesses divergentes faz do terreno político “um campo de confrontos onde se medem forças e se digladiam interesses” (SROUR, 1998, p. 143).

Simões fala da relação de dependência que se estabelece entre as partes, que balançam entre a cooperação e o conflito, na disputa por insumos, movida pela necessidade de adaptar-se ao ambiente a fim de sobreviver. E desenha sete dimensões desse relacionamento social, que caracterizam “aspectos específicos da relação social entre a organização e seus públicos” (SIMÕES, 2001, p. 54): comunicação (1), meio pelo qual as partes se conectam via troca de informações, seguida pela dimensão cultural (2), fruto da existência da sociedade por si só. Por questões de sobrevivência, o sistema precisa de recursos, a dimensão econômica (3), acompanhada, ainda, por uma dimensão política (4), uma vez que há um sistema de decisão se desenrolando entre as partes. Esse jogo de decisões é movido por interesses que, por natureza, apontam para um aspecto ideológico (5), envolto em uma dimensão histórica (6), visto que o sistema organização-públicos existe no espaço e no tempo. Por fim, há a dimensão filosófica (7) que implica em considerar as ações das pessoas que compõem a organização e os públicos.

A relação entre as partes componentes é marcada por fases, que acontecem entre os extremos cooperação e conflito, passando de um ponto ao outro, de conflituosa a cooperativa: “satisfação, insatisfação, boato, coligações, pressão, conflito, crise, arbitragem, convulsão social (...) Estas etapas, obrigatoriamente, não ocorrem nesta ordem linear”, e nem todas de uma vez (SIMÕES, 2001, p. 56-57). Uma “leitura atenta destas etapas desvela o exercício de poder que nelas acontece, mas que se situa como pano de fundo” (SIMÕES, 2001, p. 56-57). A relação política que acontece entre a

organização e seus públicos é movida pelo poder, entendido aqui como a capacidade de intervir no ambiente e na ação do outro (SIMÕES, 2001).

O exercício do poder caminha para a obtenção dos objetos de interesse para conquistar os insumos que precisam e desejam. Assim, há dois objetos de valor para o sistema organização-públicos: a disputa por informação e o discurso (que busca estabelecer a narrativa vencedora).

Objetos de disputa

Halliday (2009, p. 32) caracteriza o discurso organizacional como o “conjunto de práticas linguísticas, semânticas e retóricas das pessoas jurídicas”. Ela escreve que discurso também é ação e que “a organização que não se comunica bem deslegitima-se (...) a organização que se comunica bem legitima sua existência, atuação e quota-parte no condomínio do poder” (2009, p. 46). O discurso, nesta perspectiva, é tão fundamental quanto produtos, serviços e tecnologia.

O discurso organizacional ganha *status* de insumo por viabilizar a sensibilização do outro às demandas de quem o pronuncia. Não diferente da informação, o discurso é de produção própria e, quando bem alinhado, também tem a capacidade de comunicar algo à outra parte a fim de obter cooperação e ajuste mútuo.

Simões (2001, p. 41) afirma que o discurso se encaixa na estrutura das Relações Públicas como “instrumento de negociação da organização com seus públicos, mas, também, nos outros instrumentos de comunicação”. O discurso é usado com a intenção de facilitar a troca de informações levando à compreensão mútua, num jogo de “negociação, de intercâmbio de propostas na busca de um resultado em que ambas as partes se beneficiam, designado por uma negociação ganha-ganha” (SIMÕES, 2001, p. 59).

Quando uma das partes do sistema organização-públicos exerce domínio sobre esses dois elementos, mudanças sensíveis são sentidas, seja no estado de cooperação ou no de conflito. Durante uma crise, a organização pode lançar mãos de práticas discursivas e informações a respeito de si mesma para amenizar os danos da crise à sua imagem e reputação. W. L. Benoit (GONÇALVES, 2011) apresenta a Teoria da Reparação da Imagem para discutir a utilização de estratégias discursivas como recurso de autodefesa e autopreservação.

Poder e interesse são as forças motoras do sistema. Por meio deles, a organização e os públicos transformam o ambiente ao seu redor e afetam a outra parte, que reage à ação inicial do outro. O poder, no sistema organização-públicos, é subordinado aos interesses. O que se quer e de quem se pretende obter orienta o exercício do poder, seja para

conquista ou manutenção de insumos ou para autopreservação em situação de crise. O poder, por si só, não opera mudanças: Siqueira (2009, 75), diz que o poder “se funda não apenas na força, mas também no consentimento, seja ele autêntico ou provocado.

Legitimidade

Legitimidade é um dos principais pilares na estrutura política da relação organização-públicos. Ela garante a cooperação entre as partes e, em situações de crise, ajuda no processo de resolução do conflito (GONÇALVES, 2011). De acordo com Simões, legitimidade é a ação de enquadrar as decisões “sob aspectos do bem comum. [A fim de alcançar] interesses legítimos de ambas as partes. Essas duas bases se vinculam aos aspectos legal e ético da interação” (SIMÕES, 2001, p. 59).

O conceito de legitimidade se entrelaça aos de credibilidade e de influência. A legitimidade carrega em si aspectos de “validação, de reconhecimento, de justificação e de aceitação por parte dos sujeitos da situação ou do ato. Condição esta que torna a legitimidade uma probabilidade, não uma certeza” (SROUR, 1998, p. 152). A não correspondência das expectativas ou a quebra delas faz com que a opinião pública se questione se “uma organização está a seguir as expectativas normativas existentes” (GONÇALVES, 2011, p. 86).

Relações Públicas e o colapso do estado de equilíbrio (crise)

Segundo a perspectiva de Simões, a função relações públicas é um dos elementos que caracteriza a relação como política entre os componentes do sistema: “por conter aspectos de decisão, de relação de poder, de comunicação, qualifco-a de política” (SIMÕES, 1995, p. 46). Portanto, Relações Públicas tem a missão de mediar a relação política entre a organização e seus públicos por meio da comunicação. “A aparência fica com a comunicação. Poder e comunicação são os dois lados da mesma moeda”, afirma Simões (1995, p. 56-57).

Pela comunicação, as partes componentes do sistema permitem a fundamentação da legitimidade, o que dá à organização a habilidade de negociar e obter vantagens. Pela comunicação, a organização é “legitimada e produtora de legitimação. Sua legitimação é buscada junto à sociedade através dos relatos que ela propaga” (Santos, 2014, p. 2). A organização busca obter, por meio da comunicação, o que Gonçalves (2011) chama de direito de existir. Segundo a autora, as organizações se perpetuam quando correspondem às expectativas do meio em que estão inseridas e dos seus respectivos públicos. A comunicação é a via de legitimação que permite a organização ganhar confiança e

respeito. Ela se torna importante para a sociedade e para os públicos com os quais se relaciona.

A ação de Relações públicas, por intencional, pode ajudar uma organização e seus públicos a se adaptarem. “Essa definição leva ao fato vital de que a essência é a do ajuste mútuo, contrariamente à imposição unilateral de um ponto de vista” (LESLY, 1995, p. 10-11). O programa da disciplina das Relações Públicas tem expressão na “arte de empregar recursos de comunicação, para atingir objetivos e dar o suporte técnico e administrativo para o desenvolvimento harmônico e humano da instituição e seus públicos” (ALBUQUERQUE, 1983, p. 21).

Pela tensão natural do sistema organização-públicos, uma legitimidade enfraquecida pode conduzir a uma crise, assim como uma crise pode “desencadear a perda de legitimidade de uma empresa, e com isto, o comprometimento de sua missão e sobrevivência no mercado” (MATTA, 2017, p. 49). Na dinâmica gerada por interesses em permanente negociação, “a organização e seus públicos podem estar em estado de cooperação, mas, iminentemente, podem entrar em conflito ou vice-versa” (SIMÕES, 2001, p. 53). Para Matta (2017, p. 48), as crises são um “momento crítico para as organizações, como um momento de desequilíbrio organizacional ou instabilidade que carrega em si consequências potencialmente negativas”. As crises têm potencial de impactar a reputação, a credibilidade, a imagem da instituição e dos envolvidos, a capacidade de gestão e as operações de uma organização, comprometendo seus resultados e a relação com os *stakeholders*.

Há precedentes para crises quando as relações públicas, no processo de cooperação do sistema organização-públicos, falham em coordenar a função política da organização e manter os processos de relação em bom funcionamento. A organização perde chances de atingir sua missão, “por ser incapaz de influenciar, com êxito, seus diversos públicos a fim de obter sua cooperação” (SIMÕES, 2001, p. 35).

A disputa da narrativa da imprensa

A imprensa é um público fundamental para uma organização. A imprensa viabiliza o direito social à informação pública e à transparência. Ao mesmo tempo, possui capacidade de ajudar na formação da imagem da organização junto aos seus públicos e à sociedade em geral, afinal, uma organização é percebida não apenas pelo que diz ou faz, mas também como ela é interpretada. Os jornalistas fazem seleção e dão ênfase em seus relatos a partir de uma perspectiva própria dos acontecimentos considerados de interesse de seu público (DUARTE, 2018).

A imprensa tem força para colocar na agenda pública, com maior ou menor ênfase, a partir de sua visão de mundo e dos processos internos, qualquer assunto que se adeque a seus valores editoriais e noticiosos. Quando decide que um assunto é pauta, pode ter forte influência no imaginário social, demonstrando com maior ou menor sucesso, sua capacidade de formar, alterar ou desconstruir as imagens e as percepções criadas a respeito de alguém ou alguma coisa, neste caso, da organização. “Os discursos são responsáveis tanto pela difusão quanto pela construção deste imaginário social” (MORAES, 2009, p. 4).

Desta forma, a imprensa é ator social capaz de levar informação ao público, mas também amplia sua esfera de ação ao interferir no relacionamento da instituição com outros públicos quando seleciona, interpreta, edita e dissemina discurso de e sobre determinado ator social e, portanto, afeta a percepção dos públicos sobre a organização. Em uma situação de conflito, o envolvimento da imprensa amplia o potencial de crise, exigindo uma administração eficiente da área de comunicação para influenciar na narrativa da imprensa, buscando reduzir o impacto negativo e estabelecer o sucesso de uma interpretação dos públicos de acordo com os interesses corporativos.

Casos em estudo

Neste trabalho (ampliação de BRAUNA, 2010) vamos adotar os conceitos até aqui apresentados a situações concretas de crise, de maneira a testar sua aplicabilidade.

Optamos por identificar crises já estudadas em profundidade e com a descrição e análise referendadas por especialistas. Para isso, selecionamos a produção de mestrado de Camila Alves Ramalho Matta: “A comunicação estratégica na gestão da comunicação de crise nas organizações e o papel do profissional de assessoria de imprensa” (2017). A autora fez um estudo empírico ao analisar dois casos de situação de crise e sua gestão pela assessoria de imprensa. Os casos envolveram o Grupo Marista no Brasil. O trabalho foi apresentado e aprovado como dissertação de mestrado na Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa.

Os critérios de seleção usados para eleger este estudo específico para a pesquisa foram: a) produção nacional; b) publicada nos últimos cinco anos; c) discute sobre crises organizacionais e atritos entre a organização e os seus públicos; d) contém descrição e análise profunda de uma crise organizacional. A dissertação pode ser consultada por completo no endereço: https://run.unl.pt/bitstream/10362/24217/1/Dissertac%CC%A7a%CC%83o_Camila%20Matta.pdf

Matta estuda a influência da atuação da assessoria de imprensa como agente mediadora do relacionamento entre a organização e veículos de comunicação em duas crises da organização Grupo Marista. São casos distintos, decorrentes de decisões da organização que afetaram outros públicos e atraíram a imprensa para o conflito e nominados “Projeto Expedito” e “A Família de Sara”. Ambos ocorreram em 2015.

A autora analisou as matérias veiculadas, o conteúdo distribuído para a imprensa, material fornecido pelo Grupo Marista e realizou entrevista com a coordenadora de comunicação na gestão de crise dos casos.

Matta descreve como a assessoria de imprensa, representante da organização e integrante do processo de relações públicas, coordena os interesses desta com a imprensa (enquanto público ou *stakeholder*), a fim de influenciar a percepção midiática, com o objetivo de gerar conteúdos positivos para seu nome durante a crise. Procura entender a gestão da comunicação de crise, o papel da comunicação e dos profissionais da área de imprensa e os efeitos da crise sobre as organizações, além de discutir a aplicação de uma gestão efetiva da comunicação. Ao final, faz uma análise das duas crises gerenciadas pela equipe de assessores de imprensa da organização Grupo Marista.

A técnica adotada pela autora foi a análise de conteúdo temática, propondo-se identificar se as mensagens-chaves criadas pela organização estavam presentes nos conteúdos divulgados pelos veículos de comunicação sobre as crises. Matta elencou e avaliou seis mensagens-chave nesses conteúdos midiáticos e os classificou em mensagens valorizadas e mensagens-chaves desvalorizadas. Também realizou entrevista com a coordenadora dos processos de comunicação do Grupo Marista. Matta (2017) conclui que as mensagens-chave valorizadas pelos veículos de comunicação correspondem às mensagens positivas que a assessoria de imprensa do Grupo Marista tinha interesse que fossem veiculadas pela imprensa - e as rejeitadas o total oposto.

Vamos resumir os casos para acompanhamento da análise:

Crise "Projeto Expedito": em 2015, o Grupo Marista reestruturou os postos de trabalho nas áreas de Educação, Comunicação, Saúde e Centro Sociais. A ação incluiu a demissão de 1028 colaboradores para contratação de empresas terceirizadas, criando uma ruptura da rotina e refletindo em uma crise organizacional (MATTA, 2017, pag. 87). Pautada pelo Sindicato dos Auxiliares de Administração Escolar no Estado do Paraná (Saaepar) a decisão rendeu quatro matérias: uma no Gazeta do Povo e três em jornais que replicaram recortes da matéria do Gazeta. Nenhum dos veículos noticiou o caso mais de uma vez.

Crise "A Família de Sara": O pai de dois alunos alegou que um livro adotado pela escola era inapropriado e contraditório aos princípios católicos que deveriam conduzir a instituição de ensino. O pai publicou um artigo de opinião em um blog católico, integrante de uma agência de notícias internacional, chamado Zenit, sobre a adoção do livro. Apesar disso, o Colégio manteve a obra no rol de livros de 2015, mas o retirou em 2016, justificando que a exclusão fazia parte de uma renovação normal. Apesar do argumento, os pais que defendiam a inclusão e permanência do livro realizaram uma campanha digital, pelas redes sociais, com a hashtag "voltasara". A campanha ganhou espaço na grande imprensa em nível nacional. O caso teve pelo menos oito veiculações pela imprensa, incluindo plataformas de televisão, rádio (CBN, por exemplo), online e veículos impressos. Embora algumas delas tenham dado espaço para a reclamação no blog Zenit, o foco das matérias caiu sobre a retirada da obra da lista de livros para 2016, sob a justificativa de que o Grupo Marista estava suprimindo discussões sobre arranjos familiares.

Usando como ponto de partida a teoria proposta por Roberto Porto Simões até aqui descrita, fazemos uma análise estrutural das crises a partir de nove pontos identificados em nossa revisão bibliográfica sobre crises organizacionais e comunicação: 1) marcas da teoria contingencial; 2) estado de iminência e conflito no sistema Marista-Públicos; 3) partes conflitantes; 4) poder e interesse; 5) objetos de disputa; 6) legitimidade; 7) relações públicas; 8) comunicação; 9) crise.

A análise toma como guia a metodologia de Friedlander & Arbués-Moreira (2007). As autoras indicam reinterpretação da literatura disponível em uma temática específica. A partir dessa proposta, identificamos uma produção do tipo clássico da área da Comunicação (uma dissertação de mestrado) e usamos o conteúdo para submeter a uma visão teórica alternativa e ampliada, mas não concorrente com a original. Consideramos que o objeto escolhido é adequado e suficiente para a análise, tendo em vista sua profundidade e detalhamento.

1) Marcas da Teoria Contingencial

Katz e Kahn (1978) trouxeram a primeira grande contribuição sobre comunicação fundamentando-se em uma ótica sistêmica. Eles utilizaram a noção de sistema para sugerir que a comunicação (considerada como troca de informação e transmissão de significado) é a essência de um sistema social ou organização. A organização é percebida como sistema aberto, que troca energia e informação e não apenas inputs físicos com o meio ambiente, que afeta é afetada por ele – identificar como ocorre o intercâmbio de

energia e informação permitiria compreender como as organizações funcionam e a eficiência das redes de comunicação.

A organização Grupo Marista, pais de alunos, funcionários, sindicato e imprensa formam um sistema e suas partes componentes estão conectadas como subsistemas. Todos convivem tanto em cooperação quanto em conflito, pelo interesse particular que as move. Cada uma das partes está envolvida de forma social e política com a organização e, ainda, partilham um ambiente entre si, pelo ponto que comum que as une, a organização. Cada um desses participantes do sistema tem necessidades, interesses e objetivos que divergem da outra parte.

No contexto das crises analisadas, as decisões organizacionais afetaram as relações no sistema organização-públicos. As decisões no caso “Projeto Expedito” provocaram distúrbios no sistema organização-funcionários-sindicato e no caso “A Família de Sara”, perturbaram o sistema organização-pais de alunos.

Em seu processo decisório (político), a organização provoca desequilíbrios no estado de cooperação que mantém com seus públicos e cada parte do sistema se movimenta para exercer poder e preservar seus interesses. Nessa perspectiva, os conflitos primários nasceram entre esses participantes. Só depois, com a dinâmica da crise, a imprensa, até então alheia ao distúrbio do sistema, também entra em conflito com a organização, acionada pelos públicos da organização e percebe oportunidades de satisfazer seus interesses como ator social.

O sindicato exercita seu poder ao acionar a imprensa para tornar pública a insatisfação dos empregados que o integram e forçar uma reparação por parte da organização (durante a crise, o sindicato vê seus interesses feridos ao não ser consultado sobre o processo de demissão dos seus sindicalizados). Do mesmo modo, os pais dos alunos exercem poder quando dão vazão, cada qual à sua maneira, a dissonância do discurso organizacional. Pais contrários à inserção do livro usam um blog influente para manifestar seu posicionamento e pais favoráveis usam as redes sociais para mobilizar forças em torno de suas opiniões.

Quando as condições do sistema são alteradas em função da crise, a organização começa a alterar a si mesma para sobreviver às mudanças. Ou seja, quando as relações passam da cooperação para o conflito, o Grupo Marista opera mudanças para continuar em funcionamento.

No caso “A Família de Sara”, em resposta a ação dos públicos, a organização reage como um organismo sensível às ações do outro e opera mudanças em sua decisão original

(manter o livro e depois retirá-lo), a fim de amenizar os atritos. Mas, como vimos, decisões podem alterar o estado do sistema. Os pais contra a adoção do livro se sentiram afrontados quando a organização manteve a obra como indicação de literatura, e depois ficaram satisfeitos quando o livro foi retirado.

Nos dois casos de crise, a organização Grupo Marista mostra ser sensível às influências do ambiente e às reações deste quando toma decisões, altera estruturas e promove mudanças. A conectividade da organização ao ambiente também aparece na forma como a organização dispõe suas próprias estruturas, departamentos, recursos e pessoal para lidar com o lado de fora. A assessoria de imprensa é nosso exemplo. A organização considera a imprensa importante e influente agente do sistema a ponto de dispor de uma estrutura específica para conduzir suas relações com este ator social.

2) O estado de iminência e o conflito no sistema Marista-Públicos

A todo momento uma organização está em movimento, tomando decisões, alterando estruturas para crescer, ganhar força e se desenvolver – elas podem afetar o sistema e seus integrantes e gerar reação. O sistema organização-públicos, que comporta o Grupo Marista, os funcionários, os pais dos alunos, o sindicato e a imprensa, é marcado pela divergência de interesses e pelo conflito instaurado quando a organização toma decisões que afetam interesses dos demais. Ao reestruturar os postos de trabalho ou inserir o livro no rol literário, a organização tomou decisões correspondentes ao seu próprio interesse. O conflito começa quando os públicos percebem ações organizacionais como nocivas aos seus interesses, o que desemboca no envolvimento da imprensa, que potencializa a negatividade do conflito e, por consequência, afeta a imagem pública e a reputação da organização. A dissertação de Matta mantém o foco sobre esta parte do conflito.

Antes do envolvimento da imprensa, os públicos já disputavam com a organização para satisfação de seus interesses. No caso “A Família de Sara”, os pais disputam com a organização para manter ou remover o livro do programa educacional. Os dois usaram mídias digitais para movimentar forças a fim de alterar as decisões organizacionais. À sua maneira, usaram as armas que tinham a disposição para disputar com a organização sobre o assunto em questão. No decorrer da disputa, o conflito chama atenção da imprensa que entra na arena para noticiar o evento.

No caso “Projeto Expedito” a imprensa é envolvida no conflito a convite do sindicato. Para responder à agressão, o sindicato leva a pauta do “Projeto Expedito” ao jornal “Gazeta do Povo”. A pauta gera percepções que colocam a organização em posição de desvantagem, porque a narrativa dos eventos é contrária a ela.

Em ambos os casos, a entrada da imprensa no conflito acontece quando os públicos exercem seu poder político para preservar seus interesses ao expor supostas falhas da organização e tomar a frente no domínio do discurso e da informação. Quando os discursos dos públicos chegam à imprensa, inclusive por eles terem iniciado o processo, a narrativa sobre os eventos de crise que prevalece nos veículos de comunicação é a deles. O discurso dos públicos, que se sente ferido, caracteriza as ações como “falhas da organização”.

Ao analisar a dinâmica do conflito, tentativas de cooperação são identificadas. A organização tenta voltar à colaboração com a imprensa e com os pais dos alunos (no caso “Projeto Expedito”, a organização tentou remediar ao afirmar ter informado o sindicato sobre as decisões). Suas reações são pacifistas.

Buscas por pontos de cooperação aparecem no decorrer do conflito com ambos os grupos de pais envolvidos (os contra e os a favor) no caso “A Família de Sara”. Inicialmente, a organização decide manter o livro na grade escolar, o que satisfaz os interesses dos pais a favor da permanência do livro, de forma proposital ou não. Mas um ano depois, o Grupo Marista opta por remover a obra, o que agride os favoráveis, mas sacia os pais contrários ao uso do livro. Não é possível estabelecer se a retirada foi estratégica para evitar ressurgimento da polêmica ou se, como sugere a narrativa corporativa, foi parte de um processo natural.

O mesmo acontece nos conflitos com a imprensa. O Grupo Marista tenta ajustar o relacionamento com a imprensa, por meio da assessoria, agindo para a inserção de pautas e informações que beneficiem seus interesses – o fortalecimento de sua imagem e reputação com a abordagem positiva para si – ao mesmo tempo em que constituam, por si, valor noticioso para os veículos de comunicação. A imprensa, ao ter seus interesses atendidos, noticia essas pautas - com as mensagens benéficas para a organização. No processo político durante o conflito e, numa perspectiva de sistema, ambas as partes encontram um ponto de cooperação. Não consideramos aqui interpretar a perspectiva dos pais.

3) Partes Conflitantes

Na abordagem de Matta, a imprensa é ator central do conflito, buscando satisfazer seus interesses e de sua audiência enquanto a organização tenta dominar a narrativa para preservar sua imagem e reputação e reverter a exposição negativa original.

Na disputa, podemos identificar dimensões da relação entre ambas, conforme aponta Simões (2001): o Grupo Marista e a Imprensa se comunicam (dimensão 1), numa troca

de informações e insumos para manutenção de seus interesses. A assessoria de imprensa faz atuar como parte relevante do processo de gestão dos processos em curso. Busca manter o equilíbrio do sistema, minimizar efeitos negativos e garantir o predomínio da visão política da organização. Ao mesmo tempo, tenta preservar a imagem da instituição junto aos públicos ainda não envolvidos diretamente no assunto.

Nessa relação, há uma cultura (dimensão 2) antecipadamente estabelecida entre ambos os atores sociais de cooperação e conflito. A organização dispõe em sua estrutura específica só para manter a interlocução com a imprensa, que trata a organização como fonte de informação importante o suficiente para ouvir o que tem a dizer. É possível notar também a relação econômica (dimensão 3) que se movimenta com o desenrolar da crise, para o bem ou para o mal, ainda que não seja diretamente afetada pela crise neste caso específico. Existe ainda o caráter político (dimensão 4), manifestado nas decisões de movimentação das partes e nas disputas entre elas em prol de seus interesses, seja para entrar em conflito ou sair dele. Ainda, Grupo Marista e imprensa têm poder de alterar o estado entre elas, da cooperação para conflito e vice-versa, quando seus interesses são ameaçados ou há vantagens à vista (dimensão 5). Considerando que a relação antiga entre o Grupo Marista e a Imprensa, vemos também um caráter histórico (dimensão 6).

Vemos também que as fases mencionadas por Simões (1995, 2001) aparecem na relação do sistema Marista-imprensa. Entendemos, todavia, que nesta relação em particular apenas quatro das nove fases listadas pelo autor estão presentes. Nesta ordem: crise, pressão, conflito, satisfação.

Nossa interpretação é que, embora a fase da crise comece com os públicos de origem do conflito, ela se estende ao relacionamento com a imprensa, quando esta entra no conflito como um agravante do cenário. Assim, o relacionamento que se estabelece com a organização Grupo Marista e a imprensa, logo de início, é conflituosa e tensa, marcada pela crise que nasce com os outros públicos.

As fases seguintes são de pressão e de conflito, em que os componentes do sistema, com interesses divergentes, disputam para satisfazer seus próprios interesses. A imprensa quer publicar notícias que tenham valor para sua audiência. A organização, por sua vez, quer a divulgação e predomínio de sua interpretação dos acontecimentos e ter espaço midiático positivo como forma de preservar uma imagem positiva a partir do assunto em debate. Assim, a organização se movimenta para pautar a narrativa midiática a seu favor e a imprensa exerce seu poder de seleção, aceitando ou declinando as pautas de acordo com seus interesses, daí a noção de pressão no relacionamento. A imprensa pode declinar a

pauta corporativa e encontrar valor noticioso em outras narrativas que sejam negativas para organização, por exemplo. O assunto pode ganhar ênfase ou desaparecer. Pode receber tratamento editorial a partir de diferentes perspectivas. Há um potencial de embate de narrativas na área pública e um clima de tensão latente.

Consideramos que a quarta e última etapa no caso da crise Marista-imprensa é a da satisfação, quando organização e imprensa encontram um ponto de benefício mútuo, vantajosa para ambos: as notícias de cunho positivo para a organização que encerram o processo possuem valor-notícia para a imprensa. As notícias positivas, sugeridas pela assessoria de imprensa do Grupo Marista predominaram sobre o enfoque e ênfase negativo nos veículos de comunicação. Ao final, a imprensa identifica a falta de novos fatos capazes de gerar notícias e o Grupo Marista vê com satisfação o noticiário sobre o assunto ser interrompido abordagem final positiva.

4) Poder e Interesse

Os atores integrantes do sistema em foco transitam entre estado de cooperação ou de conflito exercendo seu poder a partir de seus próprios interesses. Como expressão de poder, a organização busca influenciar os meios de comunicação por meio da assessoria de imprensa ao propor pautas e abordagem que possam beneficiá-la e consegue por competência e legitimidade.

Os exercícios de poder e interesse são visíveis nas conexões entre a organização e os outros públicos envolvidos no conflito. Quando os públicos expõem as falhas da organização à imprensa, expressam força capaz de alterar o rumo dos eventos. No primeiro momento, a organização é apresentada numa perspectiva negativa. A dinâmica do poder, então, pende para o lado dos públicos, em ambos os casos, já que eles tomam a iniciativa e dão visibilidade a falhas da organização a partir do seu próprio ponto de vista. Já a imprensa, exerce seu poder ao definir se o assunto da pauta da organização Grupo Marista é válido ou não, reduzindo ou ampliando a visibilidade da organização. É o exercício do “*gatekeeping*” (a seleção das notícias a partir do valor-notícia) com a capacidade de impedir ou viabilizar a presença de determinado tema no noticiário, e, se selecionado como notícia, atribuindo determinado destaque e viés a partir da linha editorial. Pelo seu poder e interesse, mesmo que buscando atuar imparcialmente, a imprensa opera sanções e impõe limites aos interesses e ao próprio poder da organização. Um desdobramento deste exercício aparece nas decisões da imprensa de valorizar certa narrativa ao invés de outra. Se a narrativa contrária à organização tiver abordagem noticiosa mais atraente e, portanto, mais interessante e valiosa para a imprensa, ela vai,

naturalmente, priorizar este discurso sobre o da organização. As expressões de poder, pelo menos inicialmente, são mais fortes no lado dos públicos, no que tange à credibilidade no discurso que deflagram na arena pública. Inclusive por isso costuma-se identificar que a abordagem inicial costuma liderar a narrativa pública até o momento em que se esgota ou se estabelece como definitiva. Pode ser bem difícil reagir a uma crise quando uma narrativa consistente é estabelecida por atores sociais interessados.

Nos dois casos tratados, a imprensa deu prioridade de enfoque ao discurso e à informação apresentados pelos públicos (que foram os primeiros a contactar a imprensa) para, depois do contato da assessoria de imprensa, abrir espaço para o discurso e a informação da organização. As matérias tenderam ao equilíbrio de conteúdo, mas a simples presença de assuntos polêmicos na esfera pública estabelecida pela imprensa já suficiente para estabelecer uma crise na instituição.

Em uma relação política, o Grupo Marista e a imprensa combatem para sobrepor os discursos do outro lado, disputando pela valorização de sua informação e narrativa sobre a crise. Assim, o Grupo Marista usa a assessoria de imprensa para veicular mensagens positivas que tragam vantagem para si mesma, enquanto a imprensa trabalha para veicular uma narrativa interessante para ela, seja qual for o discurso (positiva ou negativa para a organização), inclusive e prioritariamente se estiver dentro de uma controvérsia.

5) *Objetos de disputa*

A organização e os públicos disputam pelo controle do discurso predominante na crise e das informações a ela relacionadas. Isso ocorre porque o discurso e a informação são insumos de alto valor para os participantes do conflito pela capacidade que têm de alterar o rumo dos eventos, empoderar os participantes do sistema organização-públicos e definir (para o bem ou para o mal) efeitos da crise.

Quando o conflito passa a envolver a imprensa, a organização e os públicos disputam o mesmo insumo: a consolidação da narrativa pública. A organização quer amenizar os efeitos negativos da crise sobre sua imagem e reputação, tendo em vista que o conteúdo noticiado nos primeiros momentos tinha como essência a versão dos públicos sobre os eventos de crise.

A imprensa, por sua vez, quer noticiar eventos que interessem a seu público, mantendo ou aumentando a audiência. Como consequência, estes eventos têm não apenas a capacidade de afetar a relação entre os atores inicialmente envolvidos, mas também de ampliar o dano aos interesses da organização ao expor suas falhas e a quebra de expectativas a outros públicos e a um grupo mais amplo.

Os dois casos de crise avaliados por Matta (2017) têm forte apelo nos veículos de comunicação, pois são pautas que chamam a atenção das audiências: demissões em larga escala e conflito entre escola e pais sobre conteúdo em livro didático. Os valores-notícia podem ser avaliados como capazes de criar pautas valiosas para os meios de comunicação.

O Grupo Marista e a imprensa disputam pelo controle da informação e do discurso que circula sobre a organização nos meios de comunicação durante a crise. A disputa se dá pela divergência entre as informações e o discurso.

No caso em estudo, a imprensa entrou no conflito carregando o discurso e as informações dos públicos – que expuseram as ações da organização de forma negativa. A organização lança mão da sua versão do discurso e das suas informações quando entra em contato com a imprensa pela assessoria de imprensa e as duas partes agora se digladiam para alterar o rumo dos eventos.

No processo de conflito político tratado na esfera pública, a imprensa pode colher informações e fatos para construir uma narrativa sobre a crise de duas fontes: a organização e os públicos. As duas detêm informações sobre os eventos de origem do conflito que podem fundamentar as notícias sobre a crise. A imprensa, ao decidir priorizar uma e rejeitar outra – ou mesmo atender às duas ao mesmo tempo, conforme julgar mais interessante – influencia a percepção que a opinião pública terá a respeito da organização e do seu posicionamento nos eventos de crise, com efeito sobre a imagem e a reputação da organização, afetando o estado do sistema ao influenciar diretamente seus integrantes e a relação entre eles.

O Grupo Marista, em ambos os casos, busca não apenas a vitória no estabelecimento de sua própria narrativa como, e talvez principalmente, o encerramento da polêmica, com o fim do conflito, pelo menos na esfera pública da imprensa. Não há certeza se os pais e o sindicato procuraram, intencionalmente, manter a polêmica por tempo maior, mas, a verdade é que o assunto encerrou na imprensa aparentemente por falta de novos ingredientes noticiosos.

6) *Legitimidade*

A legitimidade na relação organização e imprensa tem expressão nas cessões e facilidades em estabelecer contato e acordos entre as partes. Imprensa, organização e públicos estabeleceram historicamente uma relação relativamente estável: estão abertas a negociar e encontrar com facilidade um ponto de cooperação.

Organização e imprensa, possuindo legitimidade uma diante da outra, buscam cooperar e, eventualmente, ceder. Ambas as partes encontram um cenário em que podem ter seus interesses atendidos. Entretanto, a legitimidade não necessariamente resulta em resultados positivos, por ser uma probabilidade e não uma certeza.

Nos eventos de crise estudados, a organização dispunha de cacife e legitimidade para conter o conflito por meio da negociação e cooperação e pôde exercer sua capacidade política com mais liberdade: convenceu a imprensa (com informação e discurso de valor noticioso) a alterar a narrativa sobre a crise. Os efeitos foram positivos para a organização, que conseguiu conter a crise e amenizar os efeitos. Ao mesmo tempo, sua legitimidade perdeu força diante dos públicos, uma vez que a organização quebrou as expectativas que construiu no imaginário desses públicos. No caso “A Família de Sara”, a organização criou expectativas em um grupo de pais sobre os valores fundamentais da instituição. Ao trazer um livro que, na percepção desses pais, ia contra esses valores, o impacto foi negativo. Com essa quebra, a organização perdeu a força de negociação que tinha para poder conter o conflito diretamente com esse grupo de pais, por exemplo, de forma interna e sem exposição midiática. E terá que gastar mais energia nas próximas ocasiões.

Legitimidade quebrada e expectativas não atendidas marcam a dinâmica neste sistema nos primeiros momentos. As decisões organizacionais feriram os interesses dos públicos. E a resposta dos públicos foi a exposição destas agressões nos veículos de comunicação, alterando a legitimidade organizacional.

7) Área de Relações Públicas

A assessoria de imprensa do Grupo Marista, como demonstrado no estudo de Motta (1986), atua para intervir no debate público, pautando os veículos de comunicação com mensagens-chaves de caráter positivo que possam minimizar os danos ampliados pela crise a partir da intervenção da imprensa.

A assessoria de imprensa aparece como mediadora dos interesses conflitantes entre a organização e a mídia, papel atribuído às relações públicas. A assessoria de imprensa intervém no sistema organização-públicos com o objetivo de conter a crise, informar ao público, amenizar os danos à imagem e à reputação, e suprimir as inflamações do conflito para que, por fim, a organização mantenha seu foco na consecução de seus objetivos organizacionais.

A estruturação de uma área específica para atuar junto a jornalistas, já antes do início do conflito, demonstra que a organização admite que suas ações podem ter valor de interesse para a imprensa. E a imprensa, mesmo que não tenha vínculo direto com a organização,

torna-se público suficientemente relevante para estabelecimento de relacionamento permanente, troca de informações e benefícios a partir de sua capacidade de alcançar e influenciar diferentes públicos da instituição. A interlocução é estabelecida pela assessoria de imprensa, expressando a essência das relações públicas: garantir o equilíbrio dos interesses e, essencialmente, legitimar as ações organizacionais diante dos públicos, obtendo a adesão para atingir as missões da organização.

8) Comunicação

Por meio do trabalho da Assessoria de Imprensa, o Grupo Marista utiliza estrutura e estratégias de comunicação para direcionar o discurso midiático a respeito da crise que afeta a organização. A partir de um programa de comunicação, a assessoria opera ações de contato e relacionamento, utilizando-se da informação e do discurso para inserir na pauta midiática pontos de informação que tragam vantagens.

A comunicação atua como viabilizador da função social e política entre a organização e os seus públicos, além de ser elemento fundamental no funcionamento do sistema. Um sistema social demanda um processo de comunicação para transmissão de informações, insumos e negociação das forças políticas.

A assessoria de imprensa, como propõe Roberto Porto Simões, age politicamente para reduzir o conflito. Ela estabelece mensagens a serem disseminadas pela mídia no conteúdo informativo. O relato de Matta (1997, pg. 97) diz que a coordenadora que atuou na gestão da comunicação explicou que “as mensagens-chave correspondem a uma estratégia para minimizar a exposição negativa para a marca”. A instituição assumiu postura reativa no caso do Projeto Expedito, evitando tomar a iniciativa de informar sobre a questão, aguardando eventual interesse da grande mídia, evitando assim que a dimensão do conflito fosse amplificada. Isso provavelmente contribuiu para que nenhum porta-voz precisasse dar entrevista e nenhum dos veículos tenha veiculado mais do que uma matéria. Das 15 inserções contidas nas quatro notícias, 67% puderam ser consideradas positivas para a marca. Do mesmo modo, quando a imprensa divulgou que o número de demitidos foi de 300 funcionários, não houve tentativa de correção (MATTA, 2017, p. 92). O número real de demitidos era 1.028 e não havia, portanto, interesse em aumentar a dimensão do problema ou dar continuidade ao noticiário sobre ao assunto informando o número correto. A proteção à instituição é prioridade. Não há emissão de informação errada, mas há omissão consciente.

No caso “A Família de Sara” a área de imprensa não foi procurada para se posicionar antes da primeira veiculação, pela rádio CBN, já contendo posicionamento da

organização. A área de imprensa produziu uma nota assumindo categoricamente o posicionamento da instituição e que a própria Matta (2017, p. 95) nota como um exercício da “função política para que possa beneficiar e, neste caso específico, defender a instituição”. Ao final, na análise de Matta (2017, p. 108), das oito matérias veiculadas sobre o assunto, na grande mídia, seis cinco puderam ser consideradas positivas para a instituição.

Com a inserção bem-sucedida das mensagens-chave da organização no discurso midiático, a organização pode alterar o curso de efeito em sua imagem e reputação no decorrer a crise. O fato de suas mensagens terem sido acolhidas em detrimento das mensagens negativas expressa o exercício de poder e capacidade, via comunicação, no sistema organização-públicos. A organização conseguiu mudar a abordagem dos eventos de caráter originalmente negativo sobre a organização para a inserção de mensagens positivas, que preservaram a imagem e a reputação da organização naquelas situações de crise.

Durante a crise, a assessoria de imprensa do Grupo Marista operou de forma centrada na inserção de mensagens-chave exclusivas e específicas, buscando a reparação da crise. Seu foco passou do fortalecimento da imagem e da reputação para a preservação destes elementos via o aproveitamento da relação estabelecida historicamente com a imprensa para garantir seus próprios interesses.

Entre os recursos utilizados, podemos apontar o próprio processo de assessoramento: contato com veículos de comunicação, produção de conteúdo especializado, acompanhamento da presença organizacional na mídia, preparação e seleção de mensagens e pautas para manutenção do relacionamento com a mídia.

Matta (2017) lista os recursos usados para intervir no processo de relação entre a organização e a imprensa: releases, sugestões de pauta, coletivas de imprensa, notas oficiais, contato telefônico, press kits, ações emergenciais, entrevistas, media training, mensuração de resultados e relatórios de avaliação.

A autora também avalia que a atuação do profissional de assessoria de imprensa “conseguiu fazer valer os interesses da empresa” minimizando danos e protegendo a imagem e reputação por meio de “estratégias, planejamentos, técnicas e abordagens”. Também nota a capacidade em direcionar os conteúdos veiculados na imprensa “para que eles sejam de interesse da organização” (Matta, 2017, pg. 113).

A comunicação, assim, deixa de ser o todo pelo qual se olha para a relação da organização com os seus públicos para ser parte fundamental do processo político. Por meio dela,

dentro do programa das relações públicas, acontece uma “ação consciente e intencionada de intervenção, pelo ser humano no processo, tanto para mantê-lo em determinada direção quanto para corrigir seu rumo” (Simões, 2001, p. 35).

9) Crise

Nos casos aqui tratados, as crises se estabelecem com atritos entre a organização e públicos a partir do envolvimento da imprensa, um ator social/público que acentua os riscos de danos sobre a imagem e a reputação da organização. A imprensa expõe publicamente as fragilidades organizacionais e mina a sua credibilidade diante de públicos que inicialmente desconheciam o assunto.

A tensão do conflito inicia na definição do valor noticioso para a imprensa, segue para o enfoque a ser abordado, a ênfase que a notícia terá e a narrativa que irá se estabelecer. Se a notícia for vantajosa para a organização tanto quanto para a imprensa, ambos selam a paz. Mas se for nociva para a organização e de valor noticioso para a imprensa, a tensão se amplia.

Culturalmente, notícias ruins, atípicas, desastres, tragédias e afins atraem mais audiência do que notícias positivas. Notícia é o diferente, o inusitado, o que afeta a vida das pessoas. Organizações de todo o tipo e fontes que possuem interesse em visibilidade buscam pautar a imprensa com suas realizações positivas para construir uma imagem positiva junto a seus públicos, mas o noticiário tende para o que deu errado, o que é perigoso, o que é inusitado, surpreendente. Uma situação conflituosa é, naturalmente, de interesse público e, a depender do fato e do tom que recebe como notícia, os resultados podem ser negativos, como foram para o Grupo Marista com a exposição do tema na imprensa.

A repercussão das decisões organizacionais em relação ao corpo de funcionários e as questões das pautas de ensino na mídia trouxe a público a desorganização com risco de ruptura no sistema, e, como consequência, levando a danos à imagem e à reputação da organização por ferir os interesses dos públicos.

Considerações finais

A análise de duas crises estudadas em profundidade por Matta (2017) permite iluminar como expressões de poder, sistema, caráter político, usos de legitimidade e comunicação, conflitos e interesses se estabelecem nas relações entre a organização e os seus públicos. A atuação da área de relações com a imprensa em uma organização não é baseada apenas em aspectos técnicos, como geralmente os recortes são feitos nos estudos de comunicação. Assessor de imprensa presta informações, esclarece ao público, fornece explicações, abre a organização para a sociedade, ampliando a transparência. Ao mesmo

tempo, assessoria de imprensa gerencia a relação da organização com um público fundamental para a visibilidade pública, e para a formação da reputação, da imagem e da credibilidade da organização. A área de imprensa não apenas fornece conteúdo noticioso para a imprensa e para os públicos de interesse por meio de ações de comunicação dirigida. Ela seleciona na realidade os aspectos que mais interessam à organização, faz o recorte politicamente vantajoso, ignora, na medida do possível, aspectos que podem ser prejudiciais, seleciona veículos que podem ser mais adequados, muitos deles por terem estabelecido uma relação produtiva do ponto de vista funcional para a organização.

Ao mesmo tempo em que busca criar uma realidade específica de interesse corporativo na esfera pública, a partir da sensibilização da imprensa e do fornecimento de conteúdo pré-formatado, a assessoria de imprensa é um interlocutor privilegiado do poder organizacional e de seus integrantes. Seus profissionais circulam junto ao corpo dirigente, orientando, subsidiando, buscando informações, formatando o conteúdo e participando, de diferentes maneiras, da micropolítica da organização. A área de imprensa não apenas produz conteúdo, mas define objetivos, estabelece prioridades, formata estratégias e articula ações junto a jornalistas e veículos para obter o melhor impacto político possível em cada tema que mereça atenção. A assessoria de imprensa é um agente/ator do processo político interno e da política pública das organizações. Quanto mais estratégico, mais presença terá no processo político.

A proposta conceitual de Roberto Porto Simões oferece suporte teórico que ajuda a validar e compreender melhor esta perspectiva.

No caso em estudo, a organização Grupo Marista e a imprensa são componentes de um sistema complexo e dinâmico. Elas disputam pela voz discursiva sobre a crise, cada qual com seus interesses em vista. Ao examinar a relação de coexistência entre a organização e os públicos, visualizamos um sistema caracterizado pela luta pelo poder, tomada de decisões e processo de escolha, situado num ambiente de onde as partes componentes retiram seus insumos, interagem entre si, realizam disputas e operacionalizam sua existência.

O Grupo Marista e a imprensa se adaptam de forma homeostática às pressões do ambiente e à movimentação da outra parte do sistema, mantendo um equilíbrio dinâmico que pode ser afetado profundamente por situações aqui descritas como crise. Cessões são feitas, estruturas são ajustadas, prioridades reorganizadas, tudo isso a fim de preservar a si mesmos e sobreviver aos cenários voláteis.

A organização e seus públicos trabalham para voltar do conflito à cooperação quando encontram um ponto mutuamente benéfico. A relação é dinâmica e conduzida por puro interesse específico de cada ator. As expressões de poder são declaradas e constantes, na tentativa de alterar no outro um comportamento ou uma atitude.

A imprensa, como integrante do sistema, não tem esta preocupação. Ela tem interesse em entregar ao seu próprio público a notícia, sem responsabilidade ou interesse (geralmente) pelas consequências do desempenho de seu papel no próprio sistema. A imprensa entra no conflito para beneficiar-se dos eventos conflituosos: eventos que têm valor-notícia e de interesse de suas audiências, uma vez que os temas têm forte apelo noticioso. Por isso, também participa do conflito quando a organização precisa negociar o discurso e a informação que circulam sobre a crise.

A imprensa amplia a situação de crise resultante do conflito estabelecido entre uma organização e seus públicos. Com a presença da imprensa, não só os públicos inicialmente envolvidos têm ciência do conflito. Outros públicos da organização estão a par de falhas e quebras de expectativa por causa da exposição midiática. Neste cenário, aparece o uso da legitimidade e da comunicação para intervir no processo decisório do outro, conquistar adesão, cessão e cooperação. Ambas usam essa legitimidade e seus processos de comunicação para validar e satisfazer interesses. Nessa expressão de poder, ambas disputam pela condução da informação e do discurso a respeito das crises organizacionais. Como insumos de valor para todos os componentes do sistema Marista-Públicos-Imprensa, controlar esses elementos oferece vantagens sobre o outro e permite a condução da dinâmica relacional de acordo com o interesse de quem possui informação e força para direcionar o discurso.

Os interesses conduzem todo processo político. A imprensa, por exemplo, entra no conflito dando espaço inicial para a versão dos públicos, principalmente porque as pautas (demissão em massa e valores sociais) possuem valor noticioso. A organização expressa seu caráter político quando aciona a assessoria de imprensa para convencer a imprensa a estabelecer suas informações e versões sobre os eventos da crise. A assessoria de imprensa participa do processo como agente interno dando suporte à política organizacional de manutenção do equilíbrio com os públicos afetados ao mesmo tempo que busca atender aos interesses do público imprensa.

É possível estabelecer que a relação da organização com a imprensa tenha migrado da cooperação (dentro de uma rotina comum típica das pautas neutras ou positivas) para o conflito e negociação. A imprensa fez apenas seu papel, mas o desempenho de suas

funções põe em risco a imagem da instituição. E quem causou o processo de agravamento do risco de danos à imagem, na verdade, foram os públicos da instituição, ao ampliar o conflito, antes passível de ser limitado a conversas restritas e agora ambientado na arena pública.

A organização coordena ações e disputa com a imprensa a validação das mensagens-chaves que quer colocar em foco e preservar sua imagem e reputação junto a seus públicos por meio de uma exposição adequada a seus interesses na imprensa. A imprensa quer preservar os seus interesses e responsabilidade social – ter em mãos notícias com alto valor-notícia, benéficas ou não para a organização. Neste meio tempo, a assessoria propõe em seu espaço de fala informações e discurso que lhe sejam favoráveis. A assessoria de imprensa usa sensibilidade, técnica e estratégia para atender os interesses da imprensa, mas, ao mesmo tempo, agir para que o resultado atenda aos interesses corporativos da organização para o qual presta serviços.

O relacionamento volta para o estado de cooperação quando o acontecimento assume caráter noticioso para a imprensa e seu relato é benéfico para a organização. Aparentemente não há, também, interesse dos públicos envolvidos em seguir o debate. Provavelmente consideram que não vale a pena manter o conflito.

No caso em estudo, por falta de informação objetiva, não consideramos o interesse e atuação dos demais atores do processo: pais e sindicato. Ainda assim, o detalhamento apresentado no trabalho de Matta (2017) permite validar as pressuposições de Simões. Também abre precedentes para novas discussões a partir do quadro aqui apresentado sobre dinâmicas de poder, interesse, sistema, conflito, legitimidade e comunicação, inclusive no âmbito interno na organização, o que não foi possível fazer no presente estudo por falta de subsídios suficientes.

Referências Bibliográficas

ALBUQUERQUE, Adão Eunes. **Planejamento das relações públicas**. 2 ed. Porto Alegre: Sulina, 1983.

ANDRADE, Marta Cardoso de; Castro Hélder Uzêda. Governança corporativa e seu discurso: estudo de um texto do relatório de sustentabilidade do Santander S.A. In: **Fronteiras – Journal of Social, Technological and Environmental Science**, Anápolis, v. 5, n. 2, p. 118-134. (Ed. Especial) 2016.

ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

BRAUNA, M.S. **Discussões sobre crises organizacionais à luz dos pressupostos de relações públicas e micropolítica**. Monografia. (Pós-graduação em Comunicação nas

Organizações) - Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2020.

CHINGUVO, Joarel Stephan Barros. **Gestão estratégica da comunicação de crise**. Praia: Escola de Negócios e Governança, 2012. Disponível em: <<https://goo.gl/QU9eAz>>. Acesso em: 10 set. 2021.

DUARTE, Jorge. **Assessoria de Imprensa no Brasil**. In: Jorge Antonio Menna Duarte. (Org.). Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: teoria e técnica. 5ed. São Paulo: Atlas, 2018, v. 1, p. 49-78.

DUARTE, Jorge; CASTRO, Antônio M. G. de. Comunicação e Tecnologia na Cadeia Produtiva da Soja em Mato Grosso. Brasília, DF: Embrapa Informação Tecnológica, 2004.

FORNI, João José. **Gestão de crises e comunicação: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas**. São Paulo: Atlas, 2013.

FRIEDLANDER, Maria Romana; ARBUES-MOREIRA, Maria Tereza. Análise de um trabalho científico: um exercício. **Revista Brasileira de Enfermagem** [online]. 2007, vol. 60, n. 5, pp. 573-578. Disponível em: <shorturl.at/alAV5>. Acesso em: 10 set. 2019.

GONÇALVES, Gisela. Narrativas de defesa e culpa nos discursos organizacionais. In: PALÁCIOS, Annamaria Jatobá; SERRA, Paulo (org.). **Pragmática, comunicação publicitária e marketing**. Covilhã: Labcom books, 2011. P. 85-100. Disponível em: <<https://goo.gl/3HTEWu>>. Acesso em: 12 jan. 20.

HALLIDAY, Tereza Lúcia. **Discurso organizacional: uma abordagem retórica**. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. v. 2. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 31-52.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. Psicologia social das organizações. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 1978.

LESLY, Philip. **Os fundamentos de Relações Públicas e da comunicação**. Tradução: Rogen Cahen. São Paulo: Pioneira, 1995.

MATTA, Camila Alves Ramalho. **A comunicação estratégica na gestão da comunicação de crise nas organizações e o papel do profissional de assessoria de imprensa**. Dissertação de Mestrado da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas – Universidade Nova de Lisboa. 2017. 147 p.

MORAES, Vaniucha de. Jornalismo e imaginário social: elementos de um jornalismo revolucionário em Realidade (1966-1968). In: XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Curitiba: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização: edição exclusiva**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria das organizações**: evolução e crítica. São Paulo: Pioneira, 1986.

RAPOSO, Ana Luísa Canelas Rasquilho Raposo. **Estratégia de comunicação como um processo de tomada de decisão**: uma nova abordagem na compreensão da formulação estratégica em Relações Públicas. Tese de Doutorado em Ciências da Comunicação. Instituto Universitário de Lisboa, 2013. 372 pp.

SANTOS, Larissa Conceição dos. A narrativa organizacional para a promoção do engajamento. **Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação**, Brasília, v.17, n.1, jan. /abr. 2014. Disponível em <<https://goo.gl/4gF7LV>>. Acesso: 10 jan. 2020.

SIMÕES, Roberto Porto. Relações Públicas: função política. 1 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 1984.

SIMÕES, Roberto Porto. Relações públicas: micropolítica. INTERCOM – Rev. Bras. De Com., S. Paulo, vol. XV, nº 2, pág. 20-31, jul/dez 1992.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas**: função política. 3 ed. São Paulo: Summus, 1995.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas e micropolítica**. São Paulo: Summus, 2001.

SIMÕES, Roberto Porto & LIMA, S. M. do N. **Relações públicas e micropolítica**: um estudo comparativo de seus processos e programas. Revista FAMECOS. Porto Alegre, nº 7, novembro 1997. p. 98-116.

SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares. **Gestão de pessoas e discurso organizacional**. 2 ed. Curitiba: Juruá Editora, 2009.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem**: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira, 1991.

A importância da identidade visual na construção da imagem de uma organização *multicampi*

Juliana Caroline Alves dos Santos Fernandes

Introdução

Quando uma marca nasce, ela representa um produto ou serviço novo e único, com características que a diferenciam da concorrência. Com o tempo, essa marca vai construindo uma imagem, com estilo e personalidade (KAPFERER, 2003).

A identidade da marca é um conjunto de características que resultam da história, dos valores, das propriedades e da relação que ela mantém com o público, podendo assumir uma personalidade e ser ativa, competente, divertida, confiável, casual, jovem, intelectual, entre outras características (AAKER, 2007).

Toda marca precisa ter a sua identidade visual, pois ela contribui para a criação de um elo emocional entre o público e a organização. Além disso, por meio dela, uma empresa diferencia-se das demais concorrentes e transmite a ideia de seus serviços e valores (STRUNK, 2007).

A identidade visual é composta por elementos do *design* gráfico – como os símbolos e a tipografia –, que representam o nome e marca de uma empresa. Seu papel é definir visualmente o perfil empresarial tanto para o público interno quanto para o externo (NERY; PELISSARI, 2016).

O Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia do Rio de Janeiro (IFRJ) é uma instituição de ensino básico, técnico e tecnológico originado em 1942, com a Escola Técnica Nacional (ETN).

Desde então, durante toda a sua história, transformou-se em Escola Técnica de Química (ETQ, 1959-1965), em Escola Técnica Federal de Química da Guanabara (ETFQ-GN, 1965-1974), em Escola Técnica Federal de Química do Rio de Janeiro (ETFQ-RJ, 1974-1999) e em Centro Federal de Educação Tecnológica de Química de Nilópolis (Cefet-Química, 1999-2008)³⁶.

Só a partir daí, por meio da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, ele se tornou Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro (IFRJ), sendo incorporado à sua estrutura, pelo mesmo ato legal, o então centenário Colégio Agrícola

³⁶ Mesmo após mais de 10 anos de sua institucionalização, o IFRJ ainda é frequentemente reconhecido como Escola Técnica Federal de Química e Cefet-Química.

Nilo Peçanha (Canp), originário da Escola Média de Agricultura Técnica de Pinheiro, criada em 1910. Atualmente o IFRJ conta com 15 *campi*, localizados no estado do Rio de Janeiro.

O objeto de investigação desta pesquisa foi o seguinte questionamento feito especialmente em relação ao IFRJ: Qual a importância da identidade visual na construção da imagem de uma organização *multicampi*?

Diante do exposto – e com base no processo de construção da política de comunicação institucional do IFRJ, que se iniciou em outubro de 2020 –, este trabalho teve como objetivo principal analisar a importância da identidade visual na construção da imagem de uma instituição de ensino básico e superior. Para isso, optou-se por desenvolver uma pesquisa de natureza aplicada e de cunho qualitativo, que utiliza o estudo de caso como procedimento investigativo.

Este artigo busca contribuir para os estudos sobre identidade visual corporativa e sobre como esse conceito pode influenciar na imagem institucional, uma vez que a relação dos públicos com a marca é capaz de influir nas tomadas de decisão.

O IFRJ está inserido em uma rede com mais 40 instituições federais de ensino. Por isso, o tema tem relevância para outras instituições *multicampi* que passaram por processo de construção similar.

Referencial Teórico

Identidade visual

Toda estratégia de comunicação precisa estar vinculada aos princípios da organização, principalmente sua missão e sua visão. Para conhecer uma instituição, é necessário compreender sua identidade e imagem, bem como os seus objetivos (ARGENTI, 2014).

A palavra **identidade** deriva dos vocábulos latinos *idem* e *identitas*, que significam “o mesmo”, e *entitas*, cujo significado é entidade. Portanto, identidade pode ser significar “a mesma entidade”. Em 1985, aos autores Albert e Whetten foram os primeiros a sugerir que, além dos indivíduos, as organizações também têm uma identidade (CARRIERI; ALMEIDA; FONSECA, 2004).

A identidade de uma empresa é definida a partir do seu nome, seu logotipo, seus produtos e serviços, sua estrutura física, seu material de identidade visual, ou seja, tudo o que pode ser considerado como uma “manifestação visual da sua realidade”. Já a imagem de uma organização é a maneira como os públicos veem a empresa (ARGENTI, p.83, 2014).

O processo de gestão de marca, também chamado de *branding*, é mais que um nome ou logotipo; trata-se da integração desses elementos com o planejamento estratégico da instituição (AAKER, 2007). Em um mundo cada vez mais imagético, as marcas ocupam um lugar privilegiado, criando identificação com produtos e serviços.

A identidade visual corporativa (IVC) representa a essência de uma empresa, sua filosofia e cultura. Ela precisa ser parte da política de comunicação institucional e é responsável por criar uma percepção positiva da empresa. A IVC é composta pelo nome, símbolo e/ou logotipo, tipografia, cor e *slogan* (NERY; PELISSARI, 2016).

Trabalhar a identidade visual representa um efeito positivo na imagem e no desenvolvimento da cultura institucional. Uma IVC forte, coerente e consistente pode ser vista como um diferencial entre as instituições, distinguindo-a dos demais concorrentes (NERY; PELISSARI, 2016).

Toda identidade de marca precisa de um sistema visual coerente, começando pelo logotipo. A redução **logo** deriva do grego e significa “forma de palavra”, ou seja, é o nome visual. “Por si só, um logo é apenas um sinal, mas adquire significado ao longo de uma vida inteira de histórias e experiências” (HEALEY, 2008, p.90).

Segundo Strunk (2007), *design* gráfico (ou programação visual) é a área responsável por criar logos e identidades visuais, podendo ser definido como o conjunto de técnicas que possibilita construir uma ordem de criação de comunicação visual. A utilização do *design* gráfico começou há muito tempo, porém, o seu ensino acontece desde 1919, na Alemanha, com a escola da *Bauhaus*. No Brasil, seu início foi em 1963 com a Escola Superior de Desenho Industrial (Esdi), na cidade do Rio de Janeiro.

Paul Rand, um dos fundadores da identidade da marca, era artista gráfico e teve o seu auge em meados do século XX. Para ele, “o logo ideal é simples, elegante, econômico, flexível, prático e inesquecível” (HEALEY, 2008).

Chevalier (2007, p. 42:46) afirma que toda marca se utiliza de elementos específicos e complementares para se expressar. Um dos elementos mais importantes é o nome, cuja escolha merece atenção, principalmente em razão da dimensão sonora. O nome é o primeiro reconhecimento de uma marca junto ao público. Quando bem selecionado, é lembrado com facilidade e envolve emocionalmente o público.

“O nome de uma marca ou o seu logotipo constitui uma parte visível importante de uma realidade complexa”. Estes dois elementos – nome e logotipo – atribuem valor e identidade a uma empresa, além das percepções, ou seja, a imagem que o público tem dela (CHEVALIER, 2007, p.25).

Imagem organizacional

A construção da identidade organizacional é dinâmica, podendo variar conforme o contexto, e está intimamente ligada à imagem da instituição, que, por sua vez, cria laços emocionais com o público e influencia comportamentos. Por isso, a marca deve ser positiva, e a identidade dela é peça fundamental nesse processo (AAKER, 2007).

Transformações na identidade nas organizações pressupõem mudança de símbolos, valores, normas, ou seja, das culturas organizacionais. Como cultura organizacional entende-se o produto social a partir de símbolos, valores, relacionamentos e discursos que podem construir a identidade e a imagem organizacional. Nesse sentido, é possível que a mudança de identidade crie ambiguidade e contradição, requerendo um planejamento que reforce junto ao público interno os pontos positivos da mudança (CARRIERI; ALMEIDA; FONSECA, 2004).

A imagem institucional é o resultado de um conjunto percepções e opiniões. Pode ser definido também como um somatório de crenças e impressões sobre um objeto, pessoa ou organização (FOX e KOTLER, 1994; GROHMANN; ALVARENGA; VENTURINI, 2007).

“A imagem é refletida e a identidade é construída a partir de ações internas que visam produzir impacto externo junto a seus diversos públicos. A identidade deve significar e traduzir os valores e princípios que os públicos associam a uma organização. Construir uma identidade organizacional forte e bem definida é um item essencial na obtenção de uma boa imagem para as organizações” (CARRIERI; ALMEIDA; FONSECA, 2004).

A imagem organizacional pode ser dividida em duas percepções: (i) como os integrantes da organização acreditam que os outros a veem; ou (ii) como os membros da organização gostariam que os seus públicos a vissem (CARRIERI; ALMEIDA; FONSECA, 2004).

Uma instituição de ensino precisa ser pensada dentro do contexto social e tecnológico no qual está inserida, uma vez que ela se relaciona com a comunidade local e com outras empresas da região. Com isso, construir e manter uma boa imagem organizacional perante seus públicos internos e externos é fundamental, de tal forma que o trabalho de formação da imagem deve ser permanente e planejado (VALERIO; PIZZINATTO, 2003).

“A imagem não é implantada de forma instantânea nem divulgada por um veículo de mídia isolado. A imagem deve fazer parte de todas as comunicações da instituição com seus diversos públicos, e ser mostrada repetidamente”. Todas as ações de uma organização devem ser pensadas de modo a refletir a sua missão e visão, impactando diretamente na construção de uma imagem institucional forte. A imagem de uma

instituição de ensino pode influenciar a obtenção de recursos financeiros e a relação com outros órgãos governamentais (VALERIO; PIZZINATTO, 2003, p.28).

“Cada marca é como uma pessoa que teve sua personalidade própria cuidadosamente criada e desenvolvida”. Nesse prisma, entende-se que a imagem de uma instituição pode ser alterada, a partir do momento que a comunicação e o *design* também são (STRUNK, 2007).

Valerio; Pizzinatto (2003) sugerem três passos na construção da imagem: posicionamento diante dos públicos; a escolha do que será comunicado, de acordo com a postura adotada; e, a utilização dos meios de comunicação disponíveis para propagação da informação de forma clara e objetiva.

De 1945 a 2008: como o Curso Técnico de Química Industrial virou Instituto Federal do Rio de Janeiro

Os Institutos Federais (IF) são instituições pluricurriculares e *multicampi* de educação profissional, científica e tecnológica, que abrangem o ensino básico e superior. Os IFs fazem parte da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, composta por 38 Institutos Federais, dois Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefets) e o Colégio Pedro II. Juntos, somam 643 *campi*, mais de um milhão de matrículas e cerca de 80 mil servidores (CONIF, 2021). As instituições que compõem a Rede têm o seguinte compromisso:

oferecer educação profissional pública, gratuita e de excelência a jovens e trabalhadores, do campo e da cidade; viabilizar o acesso efetivo às conquistas científicas e tecnológicas, por meio da oferta de qualificação profissional em diversas áreas de conhecimento; promover a pesquisa aplicada e a inovação, atuando fortemente na extensão tecnológica (CONIF, 2021).

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro (IFRJ) é uma instituição federal de ensino público que oferece cursos técnicos – nas modalidades integrada, concomitante/subsequente ao Ensino Médio e Educação de Jovens e Adultos (EJA) –, superiores (licenciatura, bacharelado e cursos superiores de Tecnologia), pós-graduação (*lato sensu* e *stricto sensu*), cursos de formação inicial continuada, capacitação EAD e extensão.

Sua criação data de 29 de dezembro de 2008, com a Lei nº 11.892 (BRASIL, 2008), que integrou o Centro Federal de Educação Tecnológica de Química de Nilópolis – RJ (Cefet-Química de Nilópolis) com o Colégio Agrícola Nilo Peçanha (Canp – UFF), formando o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro (IFRJ).

Durante o governo de Getúlio Vargas, na década de 1940, com o forte crescimento do setor de Química Industrial, criou-se a Escola Técnica Nacional (ETN), tendo como primeiro curso ofertado o Curso Técnico de Química Industrial. Porém, somente em 1959 o curso foi efetivamente instalado, sendo criada então a Escola Técnica de Química (ETQ), que, posteriormente, passou a se chamar Escola Técnica Federal de Química (ETFQ). Entre 1945 e 2008, a escola mudou de nome 6 vezes, como pode ser observado no Quadro 1.

Quadro 1 – Mudanças de Nomes da Instituição até se tornar CEFET Química

Ano	Nome da Instituição
1945	Curso Técnico de Química Industrial (CTQI)
1959	Escola Técnica de Química (ETQ)
1959	Escola Técnica Federal de Química da Guanabara (ETFQ-GB)
1959	Escola Técnica Federal de Química do Rio de Janeiro (ETFQ-RJ)
1999	Centro Federal de Educação Tecnológica de Química de Nilópolis (Cefet-Química)
2008	Instituto Federal do Rio de Janeiro (IFRJ)

Fonte: A autora, com base em História do Instituto Federal do Rio de Janeiro – IFRJ (2021)

O Quadro 2 refere-se ao Colégio Agrícola Nilo Peçanha (Canp – UFF), atual *campus* Pinheiral do IFRJ. A história do *campus* começou em 1909, com a criação do Posto Zootécnico Federal, voltado para o ensino de Zootecnia, sendo, em 1910, anexado ao posto a Escola Agrícola. Em 1947, o Decreto nº 22.506 transformou a instituição de Aprendizado Agrícola Nilo Peçanha para Escola Agrícola Nilo Peçanha, passando posteriormente, em 1964, para Colégio Agrícola Nilo Peçanha. Entre os anos de 1968 a 2008, a instituição pertencia à Universidade Federal Fluminense (UFF).

Quadro 2 – Mudanças de Nomes do Colégio Agrícola Nilo Peçanha

Ano	Nome da Instituição
1910	Escola Média de Agricultura Técnica de Pinheiro
1947	Escola Agrícola Nilo Peçanha
1956	Escola Agrotécnica Nilo Peçanha (Eanp)
1968	Colégio Agrícola Nilo Peçanha (Camp)
2008	Instituto Federal do Rio de Janeiro (IFRJ)

Fonte: A autora, com base em História do Instituto Federal do Rio de Janeiro – IFRJ (2021)

A transformação do Cefet-Química de Nilópolis e do Colégio Agrícola Nilo Peçanha em uma única Instituição Federal de Ensino Superior possibilitou a criação do Centro de Ciência e Cultura, um espaço localizado no *campus* Mesquita e destinado à formação e ao treinamento de professores, à divulgação e à popularização da ciência, com a oferta de cursos de extensão e de pós-graduação. Com isso, o IFRJ tornou-se uma instituição que oferta da educação básica à pós-graduação (*lato sensu e stricto sensu*), em um sistema *multicampi*, realizando trabalhos de ensino, pesquisa, inovação e extensão.

No total, em 2021, o IFRJ tem 16.422 estudantes, 151 opções de cursos e aproximadamente 2.100 servidores (entre docentes e técnicos administrativos). Além da Reitoria, localizada no município do Rio de Janeiro, o IFRJ tem 15 *campi*, a saber: Arraial do Cabo, Belford Roxo, Duque de Caxias, Engenheiro Paulo de Frontin, Mesquita, Nilópolis, Niterói, Paracambi, Pinheiral, Realengo, Resende, Rio de Janeiro, São Gonçalo, São João de Meriti e Volta Redonda.

Metodologia

Para este artigo, optou-se pela pesquisa de natureza aplicada e de cunho qualitativo, que utiliza o estudo de caso como procedimento investigativo e tem como objetivo avaliar a importância da identidade visual na construção da imagem de uma instituição de ensino básico e superior ao longo de seus mais de 100 anos de história.

A pesquisa aplicada centra-se no ser humano e volta-se à resolução de problemas reais, buscando compreender como lidar com a questão (ROESCH, 1999). Sobre o delineamento, adotou-se como procedimento investigativo o estudo de caso, método ideal, segundo Creswell (2014), quando se pretende discutir comportamentos de

diferentes grupos de indivíduos interconectados no “*locus*” onde ocorre o fenômeno que se quer observar.

A pesquisa começa com a identificação do caso específico, com a possibilidade de ser um indivíduo ou uma organização: “Um estudo de caso qualitativo pode ser composto para ilustrar um caso peculiar, que tem interesse comum por si só e precisa ser descrito e detalhado” (CRESWELL, 2014, p. 87). Para este trabalho, o objeto do estudo é o Instituto Federal do Rio de Janeiro (IFRJ).

De acordo com Yin (2007), o estudo de caso possibilita, conforme a natureza do objeto de pesquisa, a aplicação de diferentes técnicas de coleta de dados, como, por exemplo, entrevistas, observações diretas e análise documental, podendo essas técnicas ser combinadas ou não. Para este trabalho, as técnicas de coleta de dados escolhidas foram a análise documental, incluindo o processo de construção da política de comunicação do IFRJ e a observação participante, tanto como presidente da comissão do processo de elaboração e implantação da política de comunicação, quanto como servidora da instituição desde 2011 e coordenadora de comunicação desde 2018.

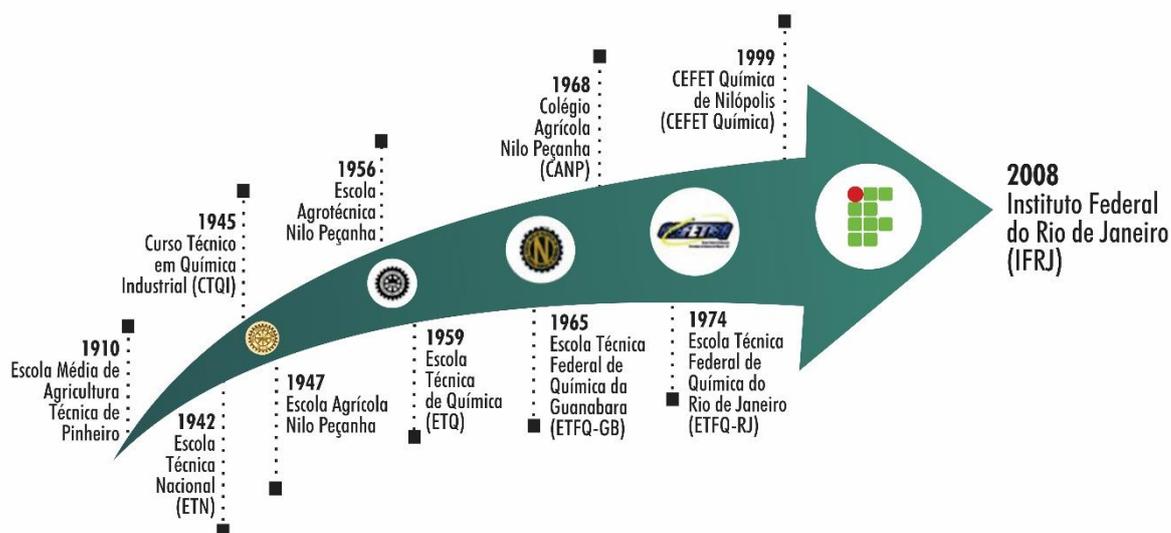
Para analisar os resultados, escolheu-se a análise de conteúdo como meio de avaliar textos e interações verbais coletadas durante as reuniões para a construção da política de comunicação do IFRJ, que aconteceu entre os meses de outubro de 2020 e fevereiro de 2021. O conteúdo do discurso evidencia as relações entre os setores da Reitoria e integração com os *campi*.

Resultados e Discussão

1. Análise da identidade visual

Antes de se tornar Instituto Federal do Rio de Janeiro, o IFRJ teve alguns nomes e identidades visuais diferentes, como se observa na Figura 1.

Figura 1 – Linha do tempo – IFRJ.



Fonte: Planejamento Estratégico IFRJ – 2017-2021.

Embora logo e nomes contribuam para diferenciação da instituição e na construção identitária, sua constante alteração coloca em risco a identidade, uma vez que não foi corretamente comunicada para os públicos interno e externo.

Argenti (2014, p.99) explica que implementar uma nova marca pode levar anos, dependendo do porte da instituição e de um possível apego à identidade antiga. “Um manual de padrões de identidade mostra à equipe e aos gerentes como usar a nova escolha consistente e corretamente”. No caso do IFRJ, o maior período em que permaneceu com o mesmo nome foi entre 1974 e 1999 – em alguns momentos de sua história, ele ficou com o mesmo nome por apenas 3 anos.

Anualmente, a instituição forma estudantes, sendo, portanto, uma tendência o apego dos discentes ao nome dado à instituição quando concluem o curso. Isso significa que, por exemplo, quem se formou no período da Escola Técnica Federal de Química do Rio de Janeiro ou do Cefet Química de Nilópolis geralmente não se reconhece como egresso do IFRJ, uma vez que esse nome passou a ser utilizado apenas a partir de 2008.

Essa mesma relação de pertencimento à identidade antiga também acontece com os servidores. Quem ingressou quando a instituição era designada de outra maneira teve mais resistência à mudança de nome para IFRJ.

A identidade visual é composta por quatro elementos básicos, que são os responsáveis por dar visibilidade à marca. Eles são classificados em elementos primários (logotipo e símbolo) e elementos secundários (tipografia e cores-padrão). Outro elemento com

grande relevância, citado por Chevalier, é a escolha do nome, que, junto com o logo, agrega valor e identidade a uma organização.

Analisando os logos na Figura 2, é possível observar alguns pontos em comum, como a manutenção do símbolo da engrenagem e do nome “Química” nos logos da ETQ (1945) e Cefet Química (1999), que também aparece por extenso no logo do Cefeteq. Entre os logos do Cefeteq e do Cefet Química, apenas a cor azul foi mantida. Observando a linha do tempo da Figura 1, fica evidente a alteração de elementos importantes (como símbolo e cor) em todos os logos e, conseqüentemente, em suas identidades visuais.

Figura 2 – Comparativo de logos da instituição.



Fonte: A autora (2021)

“Apresentar uma identidade, principalmente pela primeira vez, é um processo complexo, uma vez que os públicos tendem a interpretar a mudança como mero recurso estético, e não como uma estratégia de comunicação” (ARGENTI, 2014, p.97). No entanto, muito mais que isso, vale ressaltar a importância tanto de que se faça a escolha correta do logo e do nome (para diferenciar a empresa ou instituição e construir sua identidade), quanto de que sua alteração seja comunicada adequadamente, a fim de que não se coloque em risco a identidade empresarial ou institucional.

Considerando que o IFRJ nunca dispôs de verba para fins publicitários e que a Assessoria de Comunicação (Ascom) surgiu na instituição somente em 2007, a transição de nomes e marcas com públicos internos e externos ao longo da história do IFRJ não foi feita de forma adequada. Mesmo na última mudança, de Cefet Química para IFRJ, em 2008, quando a Ascom já existia, não foi possível trabalhar adequadamente a gestão da nova marca institucional uma vez que o setor era composto por apenas 1 servidora para cuidar da comunicação da reitoria e dos *campi*.

2. Análise da gestão da marca IFRJ durante a construção da política de comunicação institucional

O IFRJ começou a construir a sua política de comunicação em outubro de 2020, com a consultoria do professor doutor Wilson Bueno. Todo o processo aconteceu por meio de reuniões realizadas virtualmente entre o consultor, a comissão³⁷ composta por 14 servidores³⁸ e convidados. Os encontros tinham pautas pré-definidas de modo a permitir o desenvolvimento e o acompanhamento dos trabalhos realizados.

Uma das temáticas apresentadas e debatidas durante o processo de construção da política de comunicação foi “a gestão da marca IFRJ”. Esse mostrou-se um dos temas mais aguardados pelos integrantes da comissão.

Durante o encontro foi debatido que a marca IFRJ é pouco conhecida na comunidade local dos campi, porém tem uma imagem positiva para quem conhece a instituição. Essa percepção favorável contribui para o aumento da visibilidade e consolidação da credibilidade da instituição. O IFRJ possui alguns diferenciais competitivos que contribuem para a construção de uma imagem institucional positiva e forte, por exemplos: o ensino público e gratuito, a verticalização do ensino, o atendimento às demandas e expectativas da comunidade, e o pioneirismo no desenvolvimento das suas atividades de pesquisa, inovação e extensão.

A identidade visual do IFRJ foi um dos pontos debatidos. Além da constante mudança de identidade visual ao longo dos anos, foi identificada a dificuldade de aplicação correta do logo em materiais impressos e digitais e a criação de marcas paralelas para setores, que visualmente competem com a marca institucional, tornando-a menos consistente.

A marca IFRJ surgiu em 2008, porém ao longo dos 12 anos a marca sofreu pequenas alterações, o que confunde os servidores e estudantes na hora da aplicação, pois nem todos conseguem perceber as diferenças entre o logo antigo e o atual. A diferença entre eles pode ser observada na Figura 3.

³⁷ A Comissão do processo de elaboração e implantação da Política de Comunicação foi nomeada pela portaria nº 254 de 09 de novembro de 2020.

³⁸ Servidores da Coordenação-Geral de Comunicação Social – CGCom do IFRJ, um representante de cada pró-reitoria, exceto Pró-Reitoria de Planejamento e Administração e representante de comunicação dos *campi*.

Figura 3 – Alteração do logo IFRJ



Fonte: A autora (2021)

As principais alterações na atualização do logo foram: tons de verde e vermelho mais escuros, mudança da família tipográfica, maior espaçamento entre os quadrados e o círculo e melhoria na proporção do texto para o símbolo.

Como a identidade visual tem grande relevância no processo de construção da imagem organizacional, oficializou-se em um dos capítulos da política de comunicação que a marca do IFRJ deve estar em destaque em todas as suas aplicações, sobrepondo-se às menções que se reportam a setores, cursos, programas ou projetos. A fragmentação da marca institucional contribui para fragilizar e descaracterizar a identidade do Instituto. Em todas as aplicações, a marca deve obedecer às normas de identidade visual estabelecidas pelo Manual de Aplicação da marca Rede Federal.

Conclusão

O *design* gráfico é um dos responsáveis por ordenar e construir uma comunicação visual que tenha sentido, estando intimamente ligado à marca e à identidade visual. Autores como Strunk (2007) e Healey (2008) defendem a utilização do *design* de maneira coesa, assim como é possível observar quando Healey diz que o “*design* gráfico é definido como a voz da identidade de uma marca e oferece além do envolvimento estético superficial de uma marca”.

A cada mudança de nome, a instituição que hoje é o IFRJ ganhava uma nova identidade, que por muitas vezes não teve tempo de ser consolidada e já mudava novamente. Mesmo a marca atual, utilizada desde 2015, ainda não foi bem assimilada institucionalmente e requer um trabalho específico divulgação e treinamento dos servidores da instituição.

Inserir a gestão da marca como capítulo na política de comunicação significa o reconhecimento da necessidade de fortalecimento da identidade e imagem institucional como forma de tornar a instituição mais conhecida no estado do Rio de Janeiro.

Diante desses fatos aqui expostos, é importante ressaltar que este trabalho não pretendeu esgotar os assuntos aqui abordados. O conceito de imagem institucional é vasto e pode

ser considerado subjetivo por estar ligado à percepção das pessoas e por sofrer a influência de fatores internos e externos da organização. Porém, a identidade visual tem papel fundamental e estratégico na transmissão dessa imagem e no reconhecimento dela pelos públicos.

Referências bibliográficas

AAKER, D. A. **Construindo marcas fortes**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

ARGENTI, P. A. **Comunicação empresarial: a construção de identidade, imagem e reputação**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm. Acesso em: 30 abr. 2021.

CARRIERI, A. P.; ALMEIDA, A. L. C.; FONSECA, E. Imagem organizacional: um estudo de caso sobre a PUC Minas. **Administração em Diálogo**, São Paulo, n. 6, 2004, p. 23-35.

CHEVALIER, M; MAZZALOVO, G. **Pró-Logo: marcas como fator de progresso**. São Paulo: Panda Books, 2007.

CONSELHO NACIONAL DAS INSTITUIÇÕES DA REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA (CONIF). **Histórico**. Disponível em: <http://portal.conif.org.br/br/rede-federal/historico-do-conif>. Acesso em: 24 mar. 2021.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

GROHMANN, M. Z.; ALVARENGA, A. S.; VENTURINI, J. C. Imagem organizacional: diferenças de percepções entre o público interno (funcionários/professores e alunos) de uma instituição de ensino superior. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, n. 3, v.4, 2007, p. 213-222

HEALEY, M. **O que é branding?** São Paulo: GG, 2008.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO DE JANEIRO (IFRJ). **História do Instituto Federal do Rio de Janeiro – IFRJ**. Disponível em: <https://portal.ifrj.edu.br/institucional/historia-ifrj>. Acesso em: 24 mar. 2021.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO DE JANEIRO (IFRJ). **Manual de Aplicação da Marca – Edição 2015**. Disponível em: https://portal.ifrj.edu.br/sites/default/files/IFRJ/ASCOM/manual_1.pdf. Acesso em: 5 mar. 2021.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO DE JANEIRO (IFRJ). **Planejamento Estratégico 2017-2021**. Disponível em: https://portal.ifrj.edu.br/sites/default/files/u347/ifrj-planejamento-estrategico-aprovado-20171222_1.pdf. Acesso em: 24 mar. 2021.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO DE JANEIRO (IFRJ). **Plano de desenvolvimento institucional 2018 – 2022**. 2018.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO DE JANEIRO (IFRJ). **Portaria nº 254 de 09 de novembro de 2020**. Disponível em: https://portal.ifrj.edu.br/sites/default/files/IFRJ/ASCOM/portaria_254-2020-gr.pdf. Acesso em: 5 mar. 2021.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO DE JANEIRO (IFRJ). **Sobre o Instituto Federal do Rio de Janeiro – IFRJ**. Disponível em: <https://portal.ifrj.edu.br/institucional/sobre-instituto-federal-rio-janeiro-ifrj>. Acesso em: 24 mar. 2021.

KAPFERER, J. N. **As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes**. (Tradução de Arnaldo Ryngeblum.) 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

NERY, M. M. R.; PELISSARI, A. S. Identidade visual corporativa: análise de sua relação com a *performance* da micro e pequena empresa. **REGE – Revista de Gestão**, 2016, p. 63–74.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 1999.

STRUNK, G. **Como criar identidades visuais para marcas de sucesso**. Rio de Janeiro: Rio Books, 2007.

VALERIO, D. M.; PIZZINATTO, N. K. Análise da Imagem Organizacional de Universidades por Meio da Matriz Familiaridade-Favorabilidade. **Revista de Administração Mackenzie**. Ano 4, n.1, 2003, p. 25-37.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

A divulgação científica na Rede Federal de Educação Profissional

Juliana Luiza e Tássia Galvão

Introdução

A divulgação científica, quando estabelecida explicitamente em políticas de comunicação nas instituições públicas de ensino, possibilita a popularização do conhecimento científico nelas produzido e aumenta a legitimidade de suas atuações nas áreas da pesquisa. Em uma época de emergência das *fake news* e negação da ciência, estruturar a divulgação científica por meio de ações, estratégias, diretrizes e planos de curto, médio e longo prazos significa aumentar a visibilidade dos projetos e, portanto, garantir a sobrevivência das próprias instituições.

Pesquisa realizada em 2019 nos Institutos Federais do país identificou quais dessas autarquias têm políticas de comunicação que consideram o planejamento da divulgação científica. O resultado mostra que, como ponto inicial ao desenvolvimento de ações, é necessário ampliar esses espaços para todas as políticas existentes e as que surgirem.

Para iniciar a discussão e apresentar tais dados, este capítulo foi estruturado em três partes. A primeira retrata o cenário das políticas de comunicação no âmbito da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT). A segunda traz conceitos e mostra como se estabelece a divulgação científica nos Institutos Federais, pertencentes a essa rede. A última aponta os resultados do estudo sobre divulgação científica nas políticas de comunicação da RFEPCT e perspectivas possíveis.

Políticas de Comunicação na Rede Federal de Educação Profissional

Políticas de comunicação são instrumentos determinantes para o sucesso da gestão da comunicação nas organizações (BUENO, 2009; CODA *et al.*, 2011; GILSDORF, 2015; NASSAR, 2005; PARRON, 2009), sejam públicas ou privadas. Elas constituem um processo de definição de valores, objetivos, diretrizes, normas e estruturas, que tem como finalidade “orientar o desenvolvimento de ações, estratégias e produtos de comunicação para uma organização tendo em vista seu relacionamento com os diversos públicos de interesse” (BUENO, 2019a, p. 1).

Historicamente, as políticas de comunicação surgem no Brasil a partir da década de 1980, com o processo de redemocratização (DUARTE; SILVA, 2007). São emblemáticos os exemplos dessa época, como o da Rhodia e o da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), considerados pioneiros no país (BUENO, 2009; DUARTE; SILVA, 2007). Porém, de lá para cá, ainda são poucas as políticas de comunicação

efetivamente documentadas, explícitas e, também, construídas coletivamente (BUENO, 2019a).

Se for levado em conta o universo da Educação, sobretudo nas instituições federais de ensino, a ausência de políticas de comunicação é ainda maior. Em geral, a comunicação organizacional³⁹ nesses locais afirma dispor desses instrumentos, contudo eles não estão divulgados publicamente (SCROFERNECKER, 2003; BELTRAME, 2014). Constatou-se que os setores que ali trabalham com a comunicação focam mais na construção de produtos que no planejamento de ações (ALVES, 2013).

Levando-se em conta a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica⁴⁰, a situação é semelhante. Até 2019, apesar de existirem 41 autarquias que formam essa rede de instituições de ensino – entre Institutos Federais, Centros Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (Cefets), Colégio Pedro II, Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) e escolas vinculadas às universidades -, somente 13 dispunham de políticas de comunicação documentadas e explícitas.

Canêdo (2019) atribui esse cenário, em parte, à ausência de diretrizes norteadoras do Governo Federal para essa rede. Quando da criação das instituições que a compõem, em 2008, chegou-se a discutir entre os gestores de comunicação a construção de política de comunicação conjunta, porém esse projeto não se consolidou. Estimulados pelos debates e cientes de que não poderiam mais esperar ações paternalistas, algumas instituições se empreenderam na construção de políticas de comunicação por conta própria. O Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) é considerado pioneiro nesse processo, conforme Beltrame (2014),

Além do baixo número de políticas de comunicação na Rede Federal, questiona-se, ainda, o conteúdo e a forma como várias delas foram construídas, por serem documentos superficiais e feitos por poucas mãos, e que não dão conta, portanto, de toda a complexidade de relações existentes nessas autarquias (CANÊDO, 2019). Para se ter uma ideia dessa complexidade, os Institutos Federais oferecem do ensino básico e profissional

³⁹ A Comunicação Organizacional, neste capítulo, é entendida como “um conjunto significativo de atividades, ações, estratégias, produtos e processos desenvolvidos por uma organização, empresa ou entidade para promover a interação com seus públicos estratégicos ou de interesse” (BUENO, 2019b, p. 1)

⁴⁰ A RFEPCT surgiu em 2008, pela Lei nº 11.892, e é especializada na oferta de educação profissional, composta por 669 escolas distribuídas em todas as regiões brasileiras, contando hoje com mais de 1 milhão de matrículas (PAPO TECH É MEC, 2021). As instituições que a compõem são detentoras de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar, equiparada às universidades federais (BRASIL, 2008).

até o superior, sendo que cada autarquia atua em diversos *campi* distribuídos nas regiões onde estão inseridos.

Essas instituições surgiram para interiorizar a educação, expandindo sua atuação a cada vez mais municípios, não só por meio de unidades físicas como também por polos de educação a distância (CUNHA, 2014). Elas se relacionam, portanto, com perfis completamente diferentes. Para citar um exemplo, só no segmento dos estudantes, lidam com jovens que estão chegando ao ensino médio até adultos fora do mundo do trabalho que desejam ser reinseridos por meio da qualificação profissional. Os Institutos Federais se destacam, ainda, pelas pesquisas aplicadas, que no contexto de pandemia têm importância ainda maior, uma vez que os estudos ali desenvolvidos estão ajudando a minimizar os impactos que o novo coronavírus trouxe à comunidade.

Diante desse cenário, é possível afirmar que uma política de comunicação para uma autarquia dessa natureza – assim como para qualquer outra instituição de ensino ou organização - prescinde de um processo de construção que garanta, ao menos, a participação de seus públicos internos prioritários – nesse caso, além dos referidos estudantes, professores, técnicos administrativos e funcionários terceirizados. O envolvimento da alta gestão também é indispensável, pois é ela quem sinaliza sua importância e a necessidade de seu cumprimento. Essa construção coletiva possibilita o engajamento e facilita o processo de implantação posterior (BUENO, 2019b).

Além disso, quando incorporada e institucionalizada, a política vai além de qualquer gestão, sendo repassada aos novos servidores como um valor da cultura organizacional (BELTRAME, 2014). A ideia a ser transmitida é que não somente a estrutura profissionalizada de comunicação, mas todos os agentes, têm responsabilidade sobre o que se conversa da instituição.

No documento final, devem constar trechos ou capítulos que envolvam aspectos que reflitam a realidade institucional. No caso de uma instituição pública que tem como pilares a integração entre o ensino, a extensão, a pesquisa e a inovação – caso da Rede Federal - descrever o que se espera do relacionamento da autarquia com seus diversos públicos em relação a cada um desses eixos é fundamental. E mesmo bem construída e completa, uma boa política de comunicação precisa ser datada, ou seja, ser constantemente revisada e alinhada com seu tempo. Do contrário, torna-se somente mais um documento institucional a mais (BUENO, 2019b, p. 4).

Para as instituições da RFEPC, estruturar a comunicação por meio de ações, estratégias, diretrizes e planos de curto, médio e longo prazos significa aumentar a visibilidade sobre

elas, portanto, a garantia da sobrevivência dessas autarquias. Sobretudo em um contexto recorrente de contingenciamento de recursos, emergência das *fake news* (pseudoinformações) e negação da ciência. Considera-se fundamental, nesse sentido, que os documentos contemplem explicitamente a divulgação científica, a fim de popularizar o conhecimento produzido nessas instituições e aumentar a legitimidade de suas atuações na área da pesquisa. Para tanto, serão abordados no próximo tópico a importância e o conceito da divulgação científica, especialmente no contexto dos Institutos Federais do país.

Divulgação Científica: conceito e contexto nos Institutos Federais

A divulgação é parte integrante da investigação científica, inserindo-se como uma das etapas finais e fundamentais para a legitimação da ciência e, portanto, das instituições de ensino e pesquisa. Serve, ainda, para aproximar a sociedade da ciência. Perpassa pelo reconhecimento social do estudo realizado pelo(a) pesquisador(a) e pela contribuição ampliada à sociedade, compromissos fundamentais de instituições públicas, transpondo os laboratórios e chegando à população - provocando, assim, a abertura para novos diálogos para se mudar uma realidade. Além disso, a socialização e o compartilhamento de informações destinam-se ao progresso da ciência, às contribuições críticas para o debate público em torno da Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I), para a transformação social da vida de estudantes e da sociedade.

Nesse sentido de cooperação e contribuição, a divulgação científica é ferramenta fundamental no contexto dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia do país e das instituições da Rede Federal de Educação Profissional. Seja para divulgação de pesquisas realizadas nesses locais ou para levar a informação de ciência aplicada ao cotidiano das comunidades (DENIA, 2020), a tentativa nada mais é do que a de cumprir o direito do cidadão à informação e aproximar as pessoas dos processos científicos.

A aliança entre o ensino, a extensão e a pesquisa é um pressuposto necessário à relação multidisciplinar incumbida aos Institutos Federais (BRASIL, 2008), no processo de formação integrada dos seus sujeitos e do seu relacionamento indispensável com a comunidade externa. A esse tripé, inclui-se a inovação, uma vez que as instituições estão buscando cada vez mais implementar mecanismos para a geração de empreendimentos. Essa integração de áreas está representada pela perspectiva de efetivar o diálogo da instituição e da sua produção científica com a sociedade (BRASIL, 2007; PACHECO, 2011).

Contudo, entre os estudos que se relacionam com essa temática, alguns deles retratam a ausência de notícias, matérias e reportagens de ciência em *sites* de universidades e institutos de ensino e pesquisa (GOMES, 2013; BUENO, 2014, 2016). Por meio da busca em portais das instituições brasileiras, eles retrataram “uma invisibilidade” da divulgação da produção científica em relação à quantidade de pesquisas realizadas. Isso significa que as pesquisas são feitas, muitas delas com fomento público, mas ficam “invisíveis” aos olhos do público leigo, o que pode demonstrar que a publicização de informações parece não acompanhar o ritmo da produção científica nos locais pesquisados.

A preocupação em criar mecanismos de divulgação da ciência é relatada, ainda, em pesquisa de Santos (2018), que desenvolveu uma proposta de portal para melhoria da socialização do conhecimento científico em universidades públicas. No estudo, a autora menciona a necessidade de se criar uma plataforma única para reunir informações de projetos, atividades e ações científicas que, hoje, estão dispersas em diversas páginas e áreas da instituição pesquisada. Nesse ínterim, a divulgação científica atua também na perspectiva de publicizar os feitos científicos com uma linguagem acessível ao público leigo, para que ele possa compreender a informação. Ou seja: levar o conhecimento de forma que as pessoas entendam.

Assim, a divulgação científica se traduz em qualquer movimento com a finalidade de levar a ciência ao grande público, a fim de democratizar o conhecimento científico tanto quanto uma pesquisa propriamente dita. Ela pode ser realizada por meio do ensino, com os livros didáticos das disciplinas de ciências, de eventos, em programas de televisão ou rádio, história em quadrinhos e outros (BUENO, 2014). Nesse aspecto, a divulgação científica é considerada instrumento que pode contribuir no processo de comunicação da ciência, bem como no ensino e na interação entre a instituição, a ciência e a sociedade.

Entre os objetivos da divulgação científica estão: comunicar ao público os avanços a cada tempo – como os da astronomia, meio ambiente, saúde, conhecimento do universo e do ser humano – a fim de ajudar as pessoas a entenderem o ambiente em que vivem (HERNANDO, 1999). O segundo objetivo tem o foco na ação a ser planejada após o estudo das consequências do progresso científico, cujo plano a ser construído teria participação de instituições de ensino em geral, universidades e centros de pesquisa, jornalistas, escritores, professores e pesquisadores.

Uma terceira e mais recente função é a de ajudar as sociedades a entenderem os riscos da ciência na prevenção do futuro, “incluindo a própria sobrevivência da espécie humana e os benefícios potenciais: acabar com a fome, a pobreza e a doença” (HERNANDO, 1999,

p. 23, tradução nossa)⁴¹. A importância da divulgação científica é notória e já discutida na literatura (ROWE & BRASS, 2011; BUENO, 2016; BLUE, 2019; GUENTHER, 2019; ENTRADAS et al., 2020). Posto isso, a perspectiva é de ampliar a comunicação da ciência e o diálogo entre uma instituição de ensino e pesquisa com a comunidade, em espaços públicos de educação e pesquisa.

Após a conceituação da divulgação científica e a explanação sobre seu contexto nos Institutos Federais, serão expostos resultados de pesquisa relacionada à divulgação científica em políticas de comunicação na Rede Federal, a seguir.

A divulgação científica nas políticas de comunicação da Rede Federal

Pesquisa realizada em 2019 analisou as 13 políticas de comunicação da Rede Federal e verificou a presença e os sentidos da divulgação científica e do jornalismo científico⁴² nesses documentos. O objetivo foi analisar o espaço concedido a esse tipo de comunicação especializada, seu reconhecimento e inserção nas práticas comunicativas.

Para complementar o estudo, também se questionaram integrantes das comissões que criaram essas políticas sobre a presença da divulgação científica/jornalismo científico, bem como os possíveis avanços na comunicação pública da ciência após a implementação desses instrumentos. Além disso, os pesquisadores verificaram, também, os projetos pedagógico-institucionais dessas instituições, a fim de verificar os pontos de intersecção deles com ações de divulgação da ciência no cotidiano escolar.

No que se refere aos projetos pedagógicos, os resultados mostram que a forma de inserção da divulgação científica é restritiva e se concentra na reprodução do que a legislação determina, que é o desenvolvimento de programas e ações (BRASIL, 2008). Em algumas instituições, a divulgação científica foi inserida somente na área da pesquisa; em outras, na extensão. Constatou-se, portanto, a necessidade da inserção da divulgação da ciência como parte da indissociabilidade entre ensino, pesquisa, extensão e inovação. Na prática,

⁴¹ Trecho em espanhol: “[...] comunicar al público los avances de las grandes disciplinas de nuestro tiempo: astronomía, cosmología, origen de la vida, biología, conocimiento del universo (micromundo y macromundo) y del propio ser humano. Un segundo objetivo de la divulgación científica debería estar centrado en la acción, tras el estudio de las consecuencias del progreso científico. Esta acción exigiría un plan de conjunto de centros de investigación, universidades e instituciones educativas en general, museos de la ciencia y, por supuesto, de periodistas, escritores, investigadores y docentes. [...] su divulgación adquiere ahora una función nueva: ayudar a las sociedades a comprender los riesgos de la ciencia para prevenir el futuro, incluida la propia supervivencia de la especie humana, y los beneficios potenciales: acabar con el hambre, la pobreza y la enfermedad”.

⁴² Caso particular da divulgação científica que se utiliza do modelo de produção jornalística, com características específicas no processo de produção (BUENO, 2019c).

ela deve estar inserida mais profundamente por meio de estratégias para o ensino-aprendizagem, a fim de despertar nos estudantes o gosto pela pesquisa científica e o desejo de quererem contribuir com o desenvolvimento da ciência, da melhor forma possível.

Em relação às políticas em si, sete dos 13 documentos⁴³ pesquisados mencionam, em alguma medida, a divulgação científica. Alguns apresentam capítulo ou bloco específico que traz conceitos de comunicação científica⁴⁴, divulgação científica, jornalismo científico. Isso evidencia que cerca de 50% das instituições da Rede Federal dão ênfase à divulgação científica para dar visibilidade às pesquisas institucionais e aproximar a ciência à comunidade interna e externa, nas diversas modalidades de atuação dos Institutos.

Além dos conceitos, as políticas estudadas trazem, em geral, os canais (atuais e potenciais) e diretrizes para que a divulgação científica ocorra nessas instituições. O que deveria ser sugerido, contudo, é a construção de uma política própria de divulgação científica, com objetivos, formas e estratégias de inserção da divulgação científica e do jornalismo científico no ensino, na extensão e na inovação. Ainda, responsabilidades e papéis de cada segmento – jornalistas, comunicadores, gestores e pesquisadores (somente uma das políticas de comunicação estudadas faz essa atribuição). Outro ponto importante a ser mencionado é a necessidade de capacitação e formação dos profissionais de comunicação para o desempenho qualificado na área.

Para as políticas que ainda não contemplam um espaço para a divulgação científica, no entanto, há a possibilidade de reparação, uma vez que, como já foi dito, uma política de comunicação não é datada – ela precisa estar em constante atualização. No momento da revisão do documento, que precisa ser dinâmico e deve acompanhar as mudanças institucionais com o passar do tempo, é possível inserir tópicos específicos, diretrizes, formas de condução. Assim, a comunicação passará a ser considerada em sua forma

⁴³ As sete políticas pertencem às seguintes instituições: Instituto Federal de Santa Catarina, Instituto Federal do Rio Grande do Sul, Instituto Federal Fluminense, Instituto Federal do Espírito Santo, Instituto Federal do Ceará, Instituto Federal de São Paulo, Instituto Federal do Pernambuco. As políticas do Instituto Federal Farroupilha, Instituto Federal do Maranhão, Instituto Federal do Paraná, Instituto Federal do Amapá, Universidade Tecnológica Federal do Paraná e Colégio Pedro II não fazem menção à divulgação científica ou ao jornalismo científico (GALVÃO; FELÍCIO; NOLL, 2020).

⁴⁴ Publicação de ciência, tecnologia e inovação aos pares e público especializado (BUENO, 2019c).

indissociável das demais áreas institucionais: ensino, pesquisa, extensão e inovação, além de instrumento de combate à desinformação e de legitimação e fortalecimento das instituições que desenvolvem o conhecimento, sobretudo em um momento de negação da ciência.

Caso instituições de ensino e pesquisa desejem enveredar em ações dessa natureza, vale conferir as publicações *Política de Comunicação na Rede Federal: guia para gestores* e o *Guia Prático de Comunicação da Ciência: uma revista conversada*, ambas fruto de pesquisas de mestrado das autoras. A primeira, disponível nas versões web - em <http://politicadecomunicacaoif.com.br> - e PDF (76 páginas), traz os pressupostos e benefícios de se construir uma política de comunicação, além de ensinar como fazê-la.

A segunda publicação, também na versão PDF (78 páginas), apresenta conceitos, dicas de como iniciar um processo institucional focado na divulgação da ciência, congregando esforços e ações conjuntas entre os setores de comunicação e de pesquisa de uma instituição pública federal. O *guia* conta, ainda, com um modelo de plano de comunicação da ciência e outro de um produto em áudio para a mesma finalidade. A publicação está disponível no link <http://educapes.capes.gov.br/handle/capes/584507>.

Referências bibliográficas

ALVES, Cristiano Alvarenga. Mapeamento das Políticas de Comunicação nas universidades federais: análise de contexto e relação com as estratégias de ação institucional. *In: V CONGRESSO DA COSMOPOLÍTICA*, 2013, Curitiba. **Anais** [...]. Curitiba, 2014.

BELTRAME, Marcela Monteiro de Lima Lin. **Política de comunicação em instituições de educação profissional, científica e tecnológica: proposta a partir da experiência do IFSC**. 2014. 619 páginas. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

BRASIL. **Educação profissional técnica de nível médio integrada ao ensino médio**: documento base. 2007. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/documento_base.pdf. Acesso em: 15 jul. 2020.

BRASIL. **Lei 11.892/2008**: Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Brasília: Presidência da República, 2008. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm. Acesso em: 20 jul. 2020.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.

_____. A Divulgação da Produção Científica no Brasil: A Visibilidade da Pesquisa nos Portais das Universidades Brasileiras. **Ação Midiática** – Estudos em Comunicação, Sociedade e Cultura, Curitiba, n. 7, 2014, p. 1-15. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/acaomidiatica/article/view/36340>. Acesso em: 20 jul. 2020.

_____. Divulgando a pesquisa das universidades brasileiras: lacunas, desafios e possibilidades. *In*: SANTOS, M. DOS; BUENO, W. da C. (orgs.). **Jornalismo especializado no Brasil: teoria, prática e ensino**. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2016.

_____. **Tópicos especiais em comunicação organizacional/empresarial**. Curso de Comunicação Organizacional. Contexto Comunicação e Jornalismo a Distância, São Paulo, 2019a. Apostila.

_____. **Em busca do conceito de comunicação organizacional/empresarial**. Curso de Comunicação Organizacional. Contexto Comunicação e Jornalismo a Distância, São Paulo, 2019b. Apostila.

_____. **Jornalismo científico. Curso de Jornalismo científico**. Contexto Comunicação e Jornalismo a Distância, São Paulo, 2019c. Apostila.

CANÊDO, Juliana Luiza de Oliveira. **Política de Comunicação na Educação Profissional e Tecnológica: proposta para um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia**. 2019. 157 páginas. Dissertação (Mestrado em Educação Profissional e Tecnológica) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, 2019.

CODA, Ribeiro *et al.* Orientação para o cliente, comunicação e cultura organizacional. **Organicom**, São Paulo, v.4, n. 6, p. 27-47, 2011.

CUNHA, Aliny Karla da. **Assessoria de comunicação como estratégia organizacional: um diagnóstico da comunicação no Instituto Federal Goiano – Campus Ceres**. 2015. 162 páginas. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdades Alves Faria, Goiânia, 2015.

DENIA, E. The impact of science communication on Twitter: The case of Neil deGrasse Tyson. **Comunicar**, v. 28, n. 65, p. 21–30, 2020. Disponível em: <https://www.revistacomunicar.com/html/65/en/65-2020-02.html>. Acesso em: 15 set. 2020.

DUARTE, Jorge; SILVA, Heloiza Dias. Política de comunicação e gestão empresarial: a experiência da Embrapa **Organicom**, São Paulo, v. 4, n. 6, p. 11-25, 2007.

GALVÃO, Tássia; FELICIO, Cinthia; NOLL, Matias. Comunicação da ciência, políticas de comunicação e projetos pedagógicos: há intersecções?. *In*: FALEIRO, Wender; NUNES, Simara; SANTOS, Márcia Pereira dos (Orgs.). **Divulgação Científica das Ciências da Natureza e das Ciências Humanas**. Goiânia: Kelps, 2020, p. 268-291.

GILSDORF, Jeanette W. Written corporate communication policy: extent, coverage, costs, benefits. **The Journal Business Communication**, Tempe, Arizona, EUA, v. 24, n. 4, p. 35-52, 2015.

GOMES, R. F. L. **Jornalismo científico ou promoção institucional? Análise das regularidades discursivas no jornalismo científico da UFMA, IFMA e UEMA**. Dissertação (Mestrado em Cultura e Sociedade) - Universidade Federal do Maranhão, 2013. Disponível em: <https://bit.ly/2RtUKcE>. Acesso em: 5 ago. 2020.

HERNANDO, M. C. **El Nuevo Periodismo de la Ciencia**. 1ª ed. Quito: Quipus, 1999. Disponível em: <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/43093.pdf>. Acesso em: 5 fev. 2020.

NASSAR, Paulo. **Política e Comunicação: a comunicação com pensamento**. Reddircom [Internet]. São Paulo: 2005. Disponível em: <http://www.reddircom.org/textos/nassar>. Acesso em: 18 nov. 2017.

PACHECO, E. (org.). **Institutos Federais: uma revolução na educação profissional e tecnológica**. São Paulo: Fundação Santillana, Moderna, 2011.

PAPO TECH É MEC. [Locução de]: Iara Tanuri. Brasília: 15 de abril de 2021. Podcast. Disponível em: <https://spoti.fi/2RyoUf1>. Acesso em: 11 mai. 2021.

PARRON, William. **Políticas de comunicação em relações públicas: relevância da definição e implementação em instituições privadas**. 2009. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica em Comunicação Empresarial). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

SANTOS, A. F. P. dos. **Proposta de Portal para Melhoria da Socialização do Conhecimento Científico das Universidades Públicas**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública em Rede Nacional - FCT). Universidade Federal de Goiás, 2018.

SCROFERNECKER, Cleusa Maria Andrade. As políticas de comunicação interna das universidades gaúchas. In: XXVI CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 2003, Belo Horizonte. **Anais [...]** Minas Gerais: Intercom, 2003.

O uso das redes sociais digitais para divulgação científica nas universidades públicas de São Paulo

Luciane Treulieb

Introdução

O estado de São Paulo é considerado o principal centro de pesquisa e desenvolvimento do Brasil, e as universidades públicas paulistas têm sido reconhecidas por sua excelência em rankings nacionais e internacionais de avaliação como *QS University Rankings* e *Times Higher Education University Rankings*. Porém, a relevância da ciência produzida nessas instituições nem sempre fica clara para a sociedade, que é cada vez mais confrontada por pseudociências e *fake news* e precisa de fontes confiáveis nas quais se informar.

Os setores de comunicação das universidades vêm buscando aprimorar suas estratégias para aproveitar o potencial do ambiente digital e planejar sua presença nesses espaços informativos e interativos. Aos poucos e cada vez mais, conteúdos visando à popularização do conhecimento científico vêm ganhando destaque nas mídias institucionais universitárias, incluindo a produção de podcasts, vídeos, textos e imagens, além da utilização das redes sociais digitais. Essas últimas, por conta da abrangência, praticidade e baixo custo, também têm servido como espaço de experimentação comunicacional.

Nesse sentido, este capítulo tem o objetivo de apresentar e descrever os principais usos das redes sociais digitais com foco na divulgação científica feitos pelos setores de comunicação institucional nas universidades públicas de São Paulo. As instituições pesquisadas foram: Universidade Federal do ABC (UFABC), Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), Universidade Estadual Paulista (Unesp), Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), Universidade Federal de São Paulo (Unifesp), Universidade de São Paulo (USP) e também no LABI UFSCar (Laboratório Aberto de Interatividade para Disseminação do Conhecimento Científico e Tecnológico). Para produzir este estudo, foram feitas entrevistas semiestruturadas com gestores de comunicação e comunicadores das universidades a partir de um questionário base que abordou, entre as perguntas, questões sobre rotinas de produção, relacionamento com os cientistas, uso das novas tecnologias e público alcançado. Também foi realizada análise documental nas três principais redes utilizadas pelas instituições — *Facebook*, *Twitter* e *Instagram* — para verificar como a divulgação científica tem sido tratada nessas mídias pelas universidades estudadas. Destaca-se que a maior parte das entrevistas e análises foram realizadas no

trimestre final de 2019 e no início de 2020 ⁴⁵— ou seja, em um período pré-Covid-19 — e o apresentado aqui é um retrato daquele momento anterior à pandemia.

Redes sociais institucionais: espaços de credibilidade para a divulgação da ciência

Em reportagem de autoria de Elisa Oswald-Cruz, o jornalista Hertton Escobar (2019 in OSWALDO-CRUZ, 2019, s.p) defende que há um buraco negro no ecossistema da comunicação que precisa ser preenchido com conteúdos com credibilidade e qualidade: “Se as universidades, ou até mesmo os próprios cientistas, não preencherem essa lacuna de informação, alguém vai fazer isso” (ESCOBAR, 2019 in OSWALDO-CRUZ, 2019, s.p). Esse espaço, segundo o jornalista, já tem sido ocupado por propagadores de notícias falsas que “são muito bons com comunicação e sabem utilizar essas plataformas muito melhor do que os cientistas”, (ESCOBAR, 2019 in OSWALDO-CRUZ, 2019, s.p).

Porto, Oliveira e Rosa acreditam que, no estágio atual da cibercultura, em que a sociedade está permeada por informações instantâneas mediadas por dispositivos, “temos mais caminhos e artefatos para melhorar a capacidade de comunicação de ciência e aproximá-la também de quem não está engajado diretamente no processo” (PORTO; OLIVEIRA; ROSA, 2018, p. 11). As redes sociais seriam alguns desses ‘artefatos’, ao oferecerem múltiplos recursos que possibilitam atingir um numeroso e diverso público que as utiliza corriqueiramente, além de oportunizarem o compartilhamento das postagens, o que aumenta o alcance do conteúdo e foge “à audiência seleta dos veículos tradicionais de divulgação da ciência, como os jornais, as revistas e os programas de rádio e TV” (BUENO, 2018, p. 63).

Instituições públicas como as universidades têm buscado se adaptar às rápidas mudanças nos meios de comunicação, incluindo as redes sociais como parte das suas estratégias comunicacionais. Nascimento (2013 apud PASSARO, 2019, p. 125) destaca que, para decidir sobre objetivos, periodicidade e público almejado, as organizações devem identificar “o tipo de relacionamento que desenvolve com *stakeholders*, como as redes sociais impactam cada um desses públicos e verificar a existência de recursos, sejam humanos, financeiros e técnicos”.

Promover o engajamento e o interesse do público, apresentar limitações, desafios e demandas da ciência é uma ação fundamental a ser executada por instituições de pesquisa e também pela própria comunidade acadêmica. “É hora de institucionalizar as redes

⁴⁵ Este artigo se origina da pesquisa para a dissertação “O uso das novas mídias na divulgação científica nas universidades públicas de São Paulo”, defendida em dezembro de 2020 na Universidade Municipal de São Caetano do Sul-SP.

sociais como meio de comunicação relevante entre ciência e sociedade”, destaca o título do artigo de Germana Barata (2019). Para a pesquisadora, as redes sociais viabilizaram a abertura de diálogo e deram a oportunidade para que mais atores participassem do processo de produção e consumo de conhecimento, impactando diretamente na divulgação científica. A autora afirma que as fronteiras entre cientistas, jornalistas e público vêm se apagando e tem surgido a oportunidade de inovação, colaboração e engajamento (BARATA, 2019, s.p).

Barata ainda chama atenção para as características de formalidade, impessoalidade e complexidade da ciência que parecem se opor às das redes sociais, que são informais, simples, ágeis e personalizadas. Porém, para a autora, que se assume como “entusiasta das redes sociais”, é exatamente essa suposta oposição que beneficia a divulgação científica. Ao encontro da ideia de Barata, Bueno (2018) nota que, a partir do momento em que instituições e cientistas usam vastamente as redes sociais para ampliar as iniciativas de divulgação científica, “leitores não habituais de ciência acabam tomando contato com pesquisas realizadas no Brasil e no exterior e, pela dinâmica própria das mídias sociais, conseguem interagir com os pesquisadores e os centros de produção de C&T&I” (BUENO, 2018, p. 63).

Não há uma lógica “fácil de ser compreendida, tampouco estável” para divulgar ciência nas redes sociais, sustenta Jurno (2017, p. 74) em análise feita sobre o uso do *Facebook* na página *Minas Faz Ciência*. A autora apresenta algumas propostas práticas, como uso de metáforas, explicação e contextualização de termos científicos e comparações com a vida diária como elementos essenciais em textos de divulgação científica nas redes sociais. Tratando-se do *Facebook*, a autora destaca que “textos grandes e complexos não têm vez entre os usuários” (JURNO, 2017, p. 60). Segundo ela, fotos, memes e *gifs* animados são os recursos que mais chamam atenção, junto a links de matérias, em que, “muitas vezes, só a manchete é lida”. Ela traz uma questão que costuma angustiar aqueles que trabalham com a popularização da ciência: “Como trabalhar com conteúdo científico, que exige contextualização e descrição, em um ambiente em que a rapidez de leitura é a ordem do dia?” (JURNO, 2017, p. 60). No mesmo sentido, Barbosa e Sousa (2017) também sugerem algumas estratégias para as instituições de pesquisa utilizarem as mídias sociais para potencializar a divulgação científica:

Contando histórias: Associando as pesquisas ao cotidiano;
Exclusividade: Destacando aspectos fundamentais da pesquisa ou evento científico, de maneira atrativa e criativa;

Qualidade: Falar sobre o diferencial e nível de excelência da instituição. Sobre o que os torna melhores.
Necessidade: Mostre que tem soluções (BARBOSA; SOUSA, 2017, p. 287).

O perfil do público e o nível de conhecimento dele sobre o assunto tratado nas postagens são dados fundamentais para que os conteúdos revertam em interação e engajamento dos usuários. Atualmente, detalhes do comportamento da audiência podem ser conhecidos graças às características das novas mídias no ambiente online, as quais permitem a segmentação de público, promovendo uma comunicação mais precisa entre os interlocutores.

Nessa perspectiva, Barbosa e Sousa (2017, p. 288) orientam, tratando-se também de *Facebook*, sobre “a aplicação adequada da textualização científica (transposição da linguagem científica para linguagem coloquial) e sistematização das divulgações” — algo fundamental em qualquer conteúdo de divulgação científica, mas que tem características específicas para as redes sociais. A utilização de elementos multimídia para ampliar a difusão dos conteúdos e promover a interatividade está também entre os objetivos do uso das redes sociais. Segundo os autores, “a interatividade promovida por meio de curtidas e compartilhamentos poderá impulsionar a difusão de informações, dados, anúncios e resultados de pesquisas nas redes sociais com o uso das ferramentas multimidiáticas que estão à disposição” (BARBOSA; SOUSA, 2017, p. 288).

Análise de resultados

Nesta seção, inicialmente apresentaremos um panorama do uso das três redes sociais analisadas — *Facebook*, *Instagram* e *Twitter* — para, posteriormente, destacar questões específicas no modo como cada uma das universidades se apropriou delas.

O *Facebook*⁴⁶ foi a primeira rede social utilizada institucionalmente pelas universidades pesquisadas, e várias delas chegaram a alcançar dezenas de milhares de seguidores. Porém, de acordo com alguns relatos coletados nas entrevistas, mudanças no algoritmo do *Facebook* - que passou a priorizar postagens realizadas por amigos, familiares e grupos - prejudicaram o planejamento de alguns setores institucionais, pois se tornou mais difícil

⁴⁶ O Facebook foi criado em 2004 por Mark Zuckerberg, sendo inicialmente destinado para alunos da Universidade de Harvard. Em 2006, o acesso foi expandido para uso mundial, reunindo, atualmente, mais de 2,4 bilhões de usuários pelo mundo. Sua utilização acontece por meio da criação de perfis, *fanpages* e grupos, nos quais os usuários trocam mensagens públicas e/ou privadas, postam fotos, vídeos e textos com os mais diversos propósitos, como emitir opiniões, informar sobre fatos, contar situações, convidar para eventos, etc.

aparecer de forma espontânea nos “*feeds*” de notícias dos usuários. Porém, ainda assim, a rede manteve sua importância para comunicar as informações das universidades.

O *Instagram*⁴⁷ é utilizado por várias universidades para compartilhar as fotografias tiradas por alunos e servidores, estimulando o envio de imagens com suas visões sobre as instituições. Em estudo realizado em 2018 sobre o uso das redes sociais em duas instituições de ensino superior gaúchas, percebeu-se que “a interação nessa rede social cresceu exponencialmente, devido à alteração do algoritmo do *Facebook*” (CARDIAS; REDIN, 2019, p. 19).

Para Iamarino (2014 in MARQUES, 2014), cada vez mais cientistas — especialmente os mais jovens — utilizam o *Twitter*⁴⁸ como rede social para a disseminação da produção científica, para se comunicar com outros cientistas e para recomendar artigos para os pares. Há dois recursos do *Twitter* que vêm sendo bastante explorados pelas universidades e pesquisadores: as “*threads*” e os “*retweets*”. O “*retweet*” é uma função do *Twitter* que consiste em replicar uma determinada mensagem de um usuário para a lista de seguidores, dando crédito a seu autor original. Algumas instituições utilizam a funcionalidade para repassar informações de outros órgãos, instituições e pessoas afins ao seu público de interesse. Já as “*threads*” são uma sequência de *tweets* conectados de um mesmo usuário, facilitando a expressão de ideias mais longas e complexas que não caberiam em 280 caracteres, sendo apropriada, portanto, para explicações sobre estudos científicos que dificilmente caberiam somente em um *tweet*.

Na sequência, será descrito, mais detalhadamente, o uso que os setores de comunicação institucional das universidades estudadas têm feito das redes sociais digitais. Buscou-se destacar aspectos que se sobressaíram durante as entrevistas e/ou análise documental.

Unicamp

Na Unicamp, as redes sociais digitais foram criadas há poucos anos — *Facebook* e *Twitter* em 2016 e *Instagram* em 2019 — e, de acordo com os [termos e condições de uso das redes sociais](#)⁴⁹, elas têm por objetivo “divulgar as atividades científicas, culturais e

⁴⁷ O Instagram, rede social criada em 2010 para compartilhamento de fotos, atualmente também possibilita a postagem de vídeos e a edição de imagens com filtros e efeitos. Além disso, a função stories foi adicionada, possibilitando o envio de vídeo ou foto de 10 segundos que fica disponível somente por 24 horas. Tal ferramenta também permite a realização de enquetes.

⁴⁸ O Twitter, criado em 2006, permite a propagação veloz das informações por meio de mensagens curtas com até 280 caracteres, chamadas tweets, tendo um caráter de constante atualização por parte de seus membros.

⁴⁹ Disponíveis em: <https://bit.ly/3pK939v>. Acesso em: 30 abr. 2021.

institucionais, além de promover o debate de ideias e a pluralidade de opiniões”. Peter Schulz, secretário de comunicação da instituição, explica que ainda estão buscando a melhor forma de utilizar as redes e que considera o *Facebook* uma plataforma muito versátil, pois aceita diversos tipos de mídia e tem crescido em número de seguidores, “apesar de talvez estar com seus dias contados. Vamos ver pra onde migrar, se for o caso, não é largar e só ficar no *Instagram*, por exemplo” (SCHULZ, 2019). Percebe-se que a utilização das redes está muito vinculada às matérias postadas no portal da Unicamp, com a apresentação de uma chamada com imagem e link. Assim, busca-se potencializar a visualização dos conteúdos produzidos para o site institucional, mas sem testar muitos artifícios para interação, por exemplo. Há semelhança entre os conteúdos postados nas três redes sociais institucionais, com algumas adaptações necessárias devido ao formato de cada uma delas, como textos mais curtos no *Twitter* ou a criação de artes contendo fotos com texto para o *Instagram*. Como exemplo de material criado especialmente para as redes com foco na divulgação científica está a série de vídeos *Direto da fonte*, produzida desde setembro de 2019. Criados inicialmente para o *Facebook*, os vídeos estão também no canal da TV Unicamp no *YouTube* e destacam especialistas da Unicamp explicando “temas do momento de uma maneira bastante acessível”. O primeiro programa tratou das queimadas na Amazônia e, desde então, assuntos como militarização nas escolas, sarampo e óleo na costa brasileira foram abordados. Além disso, as redes sociais institucionais costumam dão visibilidade a postagens do Blogs de Ciência da Unicamp⁵⁰, o que fortalece o projeto e apresenta ao leitor conteúdo qualificado de divulgação científica produzido pelos pesquisadores da instituição.

Unesp

Na Unesp, havia uma empresa contratada que era responsável pelas atividades das redes sociais institucionais até abril de 2019, quando o contrato deixou de ser renovado. Então, a atribuição passou a ser da Assessoria de Comunicação e Imprensa (ACI), porém sem uma pessoa designada especificamente para tal função. Segundo o então assessor-chefe da ACI, Fabio Almeida⁵¹, devido ao excesso de demandas no setor, foi necessário eleger a quais redes sociais se dedicariam com mais afinco: “a gente passou a escolher *Face* e *Twitter*, e o *Insta* ficou de lado” (ALMEIDA, 2019, s.p).

⁵⁰ Desde 2015, o projeto Blogs de Ciência da Unicamp reúne pesquisadores, professores e alunos de pós-graduação da Unicamp visando promover uma ferramenta prática e amigável como proposta de canal de divulgação científica.

⁵¹ Almeida deixou de assessor-chefe da ACI em janeiro de 2021.

Os *tweets* postados pela Unesp costumam trazer, essencialmente, links para as matérias produzidas para o site da universidade. Faz-se, porém, bastante uso do recurso do compartilhamento (“*retweets*”) de conteúdos de entidades e órgãos afins à Unesp, como Agência Fapesp, Fundação Vunesp, Governo de São Paulo e USP. Os *tweets* da Agência Fapesp costumam ser os mais compartilhados — tanto no *Twitter* quanto no *Facebook* —, em geral destacando publicações que fazem alusão a pesquisas científicas e projetos envolvendo a universidade. Almeida vê como positiva essa possibilidade de compartilhamento: “Eu compartilho muito. Daí eu soube que eu fui citado lá, ‘ó, a Unesp tá compartilhando bastante’. Sou eu, na verdade, e estou compartilhando bastante porque eu acredito nisso, eu acho que realmente a gente tem que ter esta união, essa interação” (ALMEIDA, 2019, s.p).

No caso dessa relação com a Agência Fapesp, que tem uma linha editorial bastante voltada ao jornalismo científico, percebe-se que a Unesp tenta suprir, por meio dos compartilhamentos, um espaço institucional de produção de conteúdo sobre ciência — em reconstrução desde a descontinuidade da revista *Unesp Ciência*, ocorrida em 2019. “Divulgação de pesquisas tem gerado interesse significativo, tanto é que a gente tá pensando uma estratégia pra reunir isso”, reconhece Almeida (2019, s.p), que relaciona a divulgação científica com a valorização das universidades públicas: “Eu vejo que as pessoas estão engajadas, compartilham muito nas redes sociais, pra valorizar a universidade pública, ou a universidade de uma forma geral” (ALMEIDA, 2019, s.p).

Unifesp

Na Unifesp, em 31 de outubro de 2018, uma notícia publicada no site institucional anunciava: *Unifesp expande presença nas mídias sociais*⁵², e justificava tal expansão com a busca por “aumentar sua conexão com a comunidade interna e com a sociedade”. Até então, conforme explica o diretor do Departamento de Comunicação Institucional (DCI) Walter Lima Junior (2019), a instituição contava somente com *Facebook*, e a responsabilidade sobre tal mídia, que tinha sido criada em junho de 2015, estava com a Superintendência de Tecnologia e Informação institucional e não com o DCI. “E hoje nós temos todas [as redes], menos o *Tinder*” (LIMA JUNIOR, 2019, s.p), brinca o jornalista, referindo-se à criação de *Instagram*, *Twitter* e *LinkedIn* da universidade. “Até o *Medium* eu abri. Por quê? Pra dar vazão a textos de professores que são nossos interlocutores, pesquisadores...”.

⁵² Disponível em: <https://bit.ly/3kZIWZO>. Acesso em: 30 abr. 2021.

O *Twitter* da Unifesp se propõe a ser um espaço para a disseminação de notícias de interesse público, de pesquisas científicas e atividades, bem como de compartilhamento de conteúdos relacionados à instituição. Nessa rede social, há também a intenção de internacionalização das pesquisas da Unifesp e, para isso, foi feita uma chamada no *Instagram* da universidade para que os pesquisadores enviassem ao setor de comunicação informações sobre “*papers*” publicados em revistas de grande impacto, apresentações em relevantes eventos científicos, participação em projetos internacionais de cooperação científica e/ou honrarias científicas recebidas. “A ciência corre firmemente mais no *Twitter* do que em quaisquer outras redes sociais. Então nós estamos fazendo um tipo de relacionamento via *Twitter*”, argumenta Lima Junior (2019, s.p). Os *tweets* com esse propósito são publicados em inglês

Quando perguntado se algo nas redes sociais era pensado especificamente para divulgar as pesquisas da Unifesp, Lima Junior (2019) ponderou que “a divulgação científica está intrínseca na universidade”. Ao examinar as redes existentes, percebe-se que o espaço dado à divulgação científica nas mídias sociais está relacionado a conteúdos com foco em ciência produzidos pelo DCI para o portal da Unifesp e os demais projetos como o *Federais SP*⁵³, a revista *Entreteses* e os vídeos comemorativos dos 25 anos da instituição. Ou seja, com exceção do *Twitter* (com as postagens visando à internacionalização), as redes sociais institucionais são utilizadas, principalmente, para chamar atenção dos usuários para conteúdos de divulgação científica preexistentes, *linkando-os* às matérias e aos vídeos já produzidos, fazendo-se um uso mais informativo do que interativo das ferramentas. Para Lima Junior, o portal institucional serve como um lugar de validação da informação e um *hub*: “hoje tem tanta *fake news*, que tudo é amarrado ali, tudo sai ali e é distribuído nas redes sociais. Se o cara clicar, cai no site e sabe que vem de um lugar com credibilidade” (LIMA JUNIOR, 2019, s.p). Ao encontro dessa ideia, Queiroz e Becker (2016) também percebem que o jornalismo científico desempenhado pelas universidades deveria ser “um lócus de credibilidade para busca por informações relacionadas às pesquisas” (QUEIROZ; BECKER, 2016, p. 194).

UFABC

Na UFABC, a Assessoria de Comunicação e Imprensa (ACI), responsável pelos perfis e pelas páginas oficiais da universidade, disponibiliza informações sobre o uso das mídias

⁵³ O *Federais SP* foi lançado em julho de 2019 como um projeto de divulgação científica multimídia e colaborativo envolvendo UFSCar, Unifesp e UFABC. Disponível em: <https://medium.com/@federaisSP>. Acesso em: 29 abr. 2021.

sociais institucionais⁵⁴, detalhando objetivos e diretrizes para tais usos. O documento esclarece que pautas sobre “divulgação da produção de Ciência, Tecnologia e Inovação da Universidade, incluindo pesquisas concluídas, ações de extensão, teses e dissertações dos programas da UFABC” e “premiações e distinções recebidas pela comunidade universitária com direta relação à área de atuação/estudo na UFABC” podem vir a receber divulgação nas redes sociais, com a ressalva de que “não priorizará promoção pessoal, mas a pesquisa realizada na instituição”.

Para o produtor audiovisual Danilo Medeiros, é nas redes sociais que se “consegue disseminar as coisas mais rapidamente” (MEDEIROS, 2019, s.p). Ele conta que, na ACI, eles visam fazer usos diferentes para cada uma das mídias. Ao acompanhar a análise das métricas, Medeiros entende que o público no *Facebook* é composto principalmente de servidores da universidade, enquanto o *Instagram* é majoritariamente de alunos, e esses dados interferem nas estratégias adotadas: “ali [no *Instagram*] a gente pode fazer mais piada, a gente pode usar mais meme, a gente pode falar de *Game of Thrones* que as pessoas vão saber o que a gente tá falando e tal... então a gente dá essa liberdade” (MEDEIROS, 2019). Também no *Instagram*, é oferecido um espaço para disseminar o que foi produzido pela própria comunidade acadêmica, compartilhando fotografias tiradas principalmente por alunos da instituição. Quanto ao uso do *Twitter*, ele conta que costuma ser um meio para replicar informações e criar um *feed* de notícias, não havendo tanto a busca por interação. Medeiros relata que é feito um monitoramento nas redes sociais institucionais — e também de grupos que não são institucionais — para saber o que pode vir a ser pauta, levando em conta “aquela questão que tá sendo comentada, o que tá sendo questionado, o que precisa ser endereçado institucionalmente” (MEDEIROS, 2019, s.p). Especificamente sobre divulgação científica, notícias e vídeos produzidos pela ACI acerca das pesquisas desenvolvidas na universidade costumam ser divulgados em postagens nas redes sociais, não havendo diferenciação entre conteúdos que abordam ciência e os demais: “a gente não tem reforçado expressões, talvez, o suficiente, como divulgação científica”, observa Medeiros (2019, s.p). O conteúdo produzido pelo setor de divulgação científica da PROEC, responsável pelo *Blog UFABC Divulga Ciência*, eventualmente é divulgado pelas mídias sociais institucionais.

⁵⁴ Disponível em: <https://www.ufabc.edu.br/administracao/aci/midias-sociais>. Acesso em: 30 abr. 2021.

USP

Uma diferenciação da USP em relação às demais universidades aqui analisadas é a existência de perfis institucionais nas redes sociais somente para a divulgação científica da universidade: são os canais Ciência USP no *Facebook*, no *Twitter* e no *Instagram*, específicos para oferecer informações sobre as pesquisas científicas da Universidade de São Paulo. Luiza Caires, editora de Ciências do *Jornal da USP*, explica a iniciativa: “o conteúdo da editoria de Ciências, ele entra também nas redes da USP, não entra inteiro, mas no Ciência USP só entra de Ciências” (CAIRES, 2019, s.p). De acordo com matéria publicada no *Jornal da USP* em maio de 2020⁵⁵, as ações nas mídias sociais desenvolvidas pela equipe da editoria de Ciências nos dois anos anteriores (ou seja, de 2018 a 2020), “vão desde divulgar de maneira inovadora descobertas capitaneadas pela universidade até solucionar dúvidas por meio de *stories* e *webinars*” (PACHECO, 2020, s.p).

O *Facebook* do Ciência USP é a rede mais antiga e também a que mais tem seguidores, sendo utilizada para divulgar vídeos, notícias, reportagens e podcasts produzidos pela equipe de Ciências, com links direcionando para o conteúdo na página do *Jornal da USP*. Caires conta que dificilmente utiliza o mesmo conteúdo em todas as redes sociais: “nas redes de ciência eu tento fazer bem adaptado àquela rede. Então, o texto muda”. (CAIRES, 2019, s.p). A editora comenta também que a divulgação científica na USP tem buscado se tornar, cada vez mais, “interação científica” (CAIRES, 2019 in SOUZA, 2019, s.p), aproveitando-se da possibilidade de troca entre os comunicadores e os usuários trazida pelas redes sociais. Um exemplo bem-sucedido de interatividade dado pela jornalista ocorreu no *Instagram*, a partir de uma matéria sobre uma nova doença, semelhante à leishmaniose, descoberta em Sergipe⁵⁶:

A notícia foi bem, repercutiu muito e tal. E daí fiz os *stories* no *Instagram*, contando um pouco da pesquisa e eu falei “façam suas perguntas agora, que estamos aqui com os pesquisadores que vão ajudar a gente a responder”. E eu tava com os contatos deles no *WhatsApp*, fiquei azucrinando eles até... uma me respondeu duas da manhã! Não é que eu mandei às duas da manhã, ela que respondeu. Na medida do possível, consegui responder quase todas as perguntas das pessoas. E teve muita, muita procura (CAIRES, 2019, s.p).

A ação gerou grande interesse e participação do público — os *stories* foram acessados por milhares de usuários e a matéria foi uma das mais vistas em 2019 (PACHECO, 2020).

⁵⁵ Disponível em: <https://bit.ly/2IXOTbp>. Acesso em: 30 abr. 2021.

⁵⁶ Disponível em: <https://bit.ly/3kRrVzy>. Acesso em: 30 abr. 2021.

Apesar disso, para Caires, a equipe relativamente pequena e o excesso de demandas no dia a dia inviabilizam que ações de interação aconteçam com tanta frequência: “não dá para fazer isso sempre, mas era uma descoberta importante e todos ficaram empolgados, o público e eles [os pesquisadores]”. Há algumas regras para a interação com os usuários nos comentários e *stories* do Ciência USP, como responder apenas dúvidas relativas à ciência, com apoio de especialistas. A escolha de quais questionamentos vão obter respostas costumam levar alguns aspectos em conta — um deles é se a pergunta foi feita por mais de um seguidor, “o que pode significar que falhamos em informar algo importante, e precisamos complementar”, esclarece Caires (2020 in PACHECO, 2020, s.p). Por meio de vídeos para os *stories*, a editoria também tem aproveitado o conhecimento dos cientistas para elucidar dúvidas dos usuários sobre questões atuais e de interesse público. Isso aconteceu, por exemplo, quando houve enchente em São Paulo e também no caso da nuvem de poluição que escureceu o céu de grandes cidades.

As redes sociais têm sido utilizadas, ainda, para mostrar os bastidores da produção das reportagens. Às vezes, as postagens acontecem em tempo real, por meio de *stories* do *Instagram*, como foi o caso da visita aos túneis do Cern (Organização Europeia para a Pesquisa Nuclear) para a produção de uma matéria especial sobre o acelerador de partículas que estava sendo construído na Europa. A estratégia também foi utilizada quando repórteres da equipe acompanharam o trabalho de paleontólogos que estavam investigando supostas pegadas de dinossauros em Mato Grosso.

No *Twitter*, a equipe do Ciência USP tem se aproveitado principalmente do recurso das *threads* para sintetizar algumas reportagens e oferecer novos aspectos sobre pautas publicadas no Jornal da USP. Além disso, cientistas estão sendo estimulados a criarem *threads* sobre seus trabalhos para, então, serem compartilhados pelas redes institucionais⁵⁷. Ademais, o perfil do Ciência USP no *Twitter* costuma *retweetar* postagens relacionadas à divulgação científica feitas por outros usuários, buscando amplificar as informações transmitidas por eles.

UFSCar

Na UFSCar, *Twitter*, *Facebook* e *Instagram* são as três redes sociais institucionais utilizadas. “A gente está nas redes sociais oficialmente [a partir] de 2018, o que é assim, nada né?”, relata o jornalista e diretor da Coordenadoria de Comunicação Social da

⁵⁷ Como consta em matéria publicada no *Jornal da USP*, disponível em: <https://jornal.usp.br/ciencias/jornal-da-usp-fortalece-redes-para-divulgacao-da-ciencia/>. Acesso em: 30 abr. 2021.

universidade João Eduardo Justi (2020). Ele conta que, anteriormente, havia perfis nas redes, porém não eram claramente institucionais, e a padronização só ocorreu a partir de 2018. Em notícia sobre o lançamento do perfil oficial no *Facebook*⁵⁸, destacava-se a veiculação de informações sobre eventos, atividades, cursos e projetos de ensino, pesquisa e extensão promovidos pela UFSCar, além de informes sobre o dia a dia e o funcionamento da instituição. Para o jornalista, a postura adotada nas redes sociais da UFSCar é “bastante conservadora”, ou seja, “ainda não arriscou numa linguagem mais... que outras universidades arriscam, com memes, com *hashtags*, enfim. [...]”. Ele justifica essa postura devido às diversas demandas e à equipe enxuta: “eu acho que é em virtude da perna que a gente tem, é o que dá pra fazer nesse momento”. (JUSTI, 2020). Justi conta que o conteúdo para as redes sociais é basicamente uma adaptação do que foi postado no portal, utilizando uma linguagem um pouco mais informal, sendo que não há muita diferenciação na produção das postagens para as três redes. “E aí põe uma imagem, e interage”, diz, evidenciando a importância dada à interação: “Porque a rede social, se não for para interagir, ela não faz sentido nenhum. Ela precisa ter esse fator da interação, de você falar com quem quis falar com você, responder, dar algum tipo de encaminhamento” (JUSTI, 2020, s.p). Como as postagens são, basicamente, espaços para divulgar as matérias do portal, o espaço destinado à divulgação científica nas redes sociais é proporcional à produção de notícias e reportagens sobre as pesquisas na universidade. Há, além disso, postagens com as matérias divulgadas na imprensa sobre a UFSCar. Os textos desses posts começam sempre com: “Você viu? Saiu na imprensa...”, e boa parte das notícias em destaque tem como pauta pesquisas científicas da universidade.

Já o LABI UFSCar⁵⁹ utiliza as redes sociais para divulgar seus diversos produtos — vídeos, podcasts, textos — e para dialogar com seu público. Além disso, “vem pesquisando e testando o desempenho de diferentes produtos audiovisuais nas mídias sociais” (PEZZO; FABRICIO; OLIVEIRA, 2018, p. 74), buscando o desenvolvimento de estratégias pensadas especificamente para esses ambientes. Para ela, essa é uma questão para ser constantemente avaliada por todos os divulgadores de ciência: “a gente

⁵⁸ Disponível em: <https://www.radio.ufscar.br/noticias-ufscar/ufscar-lanca-pagina-oficial-no-Facebook>. Acesso em: 30 abr. 2021.

⁵⁹ Segundo consta no site oficial, “O Laboratório Aberto de Interatividade para Disseminação do Conhecimento Científico e Tecnológico (LABI), vinculado à Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), é voltado à prática da divulgação científica pautada na interatividade; nas relações entre Ciência, Arte e Tecnologia; na realização de produtos em diferentes suportes e direcionados a públicos diversos; e na produção de conhecimento sobre as metodologias adotadas”. Disponível em: <http://www.labi.ufscar.br/quem-somos/>. Acesso em: 30 abr. 2021.

[precisa] entender como pode tanto contribuir para combater a desinformação, quanto pra gente mesmo atuar nas redes sociais, toda a questão de comentários, como que você faz isso” (PEZZO, 2020, s.p).

A jornalista acredita que um dos diferenciais do laboratório é a produção específica para redes sociais, pensando tanto na linguagem quanto na organização das postagens. O primeiro projeto maior com esse fim, segundo Pezzo, foi a série *Todo dia é dia de Ciência*, na qual foram divulgadas 365 efemérides científicas, uma por dia, durante um ano. A série foi realizada “a partir de conteúdo produzido originalmente pelo Instituto Ciência Hoje e adaptado às redes sociais pelo LAbI” (PEZZO; FABRÍCIO; OLIVEIRA, 2018, p. 75). Quando foi anunciado o encerramento da série, uma nova iniciativa, também diária, já foi apresentada. Era o projeto *Elementar*, relacionado aos elementos químicos:

Quando terminou o *Todo dia é dia de ciência*, a gente percebeu que essa coisa diária, a gente faz, na verdade, para aumentar a visibilidade de rede social. E aí, porque era o ano internacional da tabela periódica, a gente criou esse projeto que, durante x meses, a cada dia era publicado um elemento (PEZZO, 2020, s.p).

Finalizado em fevereiro de 2019, o projeto ocorreu ao longo de 118 dias, divulgando, no *Facebook*, *Instagram* e *Twitter* do laboratório, informações sobre os 118 elementos atualmente presentes na tabela.

Quanto ao interesse do público demonstrado nas redes sociais, Pezzo, Fabrício e Oliveira (2018) destacam o potencial de promover engajamento dos episódios do *ClickCiência* — uma série de vídeos e podcasts em que os próprios pesquisadores contam sobre suas pesquisas — em especial no *Facebook*. Para os autores, isso fica evidenciado em “comentários, reações (curtidas) e compartilhamentos, particularmente em grupos de interesses específicos —, o que atribuímos, considerando inclusive o teor das mensagens enviadas, à possibilidade de ‘diálogo’ direto com o pesquisador” (PEZZO; FABRÍCIO; OLIVEIRA, 2018, p. 74). Pezzo (2020) valoriza também o trabalho de replicação em grupos de interesse feito em praticamente todas as postagens do LAbI. Ela exemplifica:

Uma vez saiu um *ClickCiência* que tinha a ver com dentista, odontologia, material para odontologia... Tem alguns grupos que ele [Tárcio Fabrício, coordenador de conteúdo do LAbI] sempre compartilha, grupos das universidades federais, grupos de divulgação científica, mas ele busca grupos de interesse específicos. Então, “ah, tá falando de odontologia?”, ele foi procurar grupos de dentistas. E eu uso esse exemplo, porque bombou (PEZZO, 2020, s.p).

Para a jornalista, essa ação tem o objetivo de “furar a bolha”, visando atingir grupos específicos e, assim, conseguir visibilidade sem patrocinar — principalmente no *Facebook*.

Conclusão

Este trabalho buscou apresentar como as redes sociais digitais vêm sendo utilizadas nas universidades públicas do estado de São Paulo para divulgar as pesquisas científicas produzidas nessas instituições. A partir de entrevistas e mapeamento das redes sociais utilizadas pelos setores de comunicação institucional, percebeu-se o uso das redes muito mais como um espaço para divulgação e propagação de informações do que de interação e relacionamento com os usuários. “*Retweets*” e compartilhamentos de postagens já realizadas por outros perfis foram as principais formas de ampliar a cadeia de divulgação. As seis universidades analisadas possuem contas no *Facebook*, no *Instagram* e no *Twitter*, e o principal papel exercido por essas redes sociais é reunir conteúdos criados para os sites institucionais, disponibilizando uma chamada e um link para acesso. Ao publicar esse material nas redes das instituições, busca-se colocá-lo em circulação para reverberá-lo a partir de curtidas, comentários e compartilhamentos. Percebe-se, porém, na fala dos entrevistados, a vontade de criar postagens específicas para cada rede social, aproveitando o potencial de cada uma delas — o que nem sempre é alcançado, principalmente pela falta de tempo ou de equipe disponível, pois há de se considerar que os setores de comunicação costumam ser enxutos e contar com excesso de demandas. Apesar disso, pudemos apresentar alguns exemplos exitosos em que foi possível a criação de conteúdo pensada para uma rede determinada, como a interação propiciada via *Instagram* para sanar dúvidas com cientistas realizada pela USP.

Nota-se, portanto, que a relevância do uso das redes sociais pelas universidades e pelos cientistas já é reconhecida, porém o seu potencial ainda não é totalmente explorado. Como apontou Barata (2019), para que ciência e sociedade não apenas se aproximem, mas possam engajar e dialogar, “o trabalho nas redes sociais exige fôlego, estratégias, investimento e profissionalismo” (BARATA, 2019, s.p). É fundamental que os responsáveis institucionais pelas redes sociais compreendam o funcionamento de cada uma das mídias para a produção e circulação do conhecimento.

Em geral, o que se observa é que a divulgação institucional via redes sociais tem sido um aprendizado ao longo dos anos, devido à dinamicidade das próprias plataformas, que assimilam funções incessantemente e que exigiriam aperfeiçoamento constante dos funcionários a cargo das mídias sociais. Notou-se que todos os entrevistados para esta

pesquisa estão aprendendo, testando, errando e acertando na busca por melhores formas de divulgar e popularizar a ciência através das ferramentas digitais. O universo de tecnologias e novas mídias requer constante atualização, por parte dos profissionais, para acompanhar as inovações.

Por fim, destaca-se que a preocupação com o alcance das postagens também deve ser considerada, pois o espaço virtual precisa ser ocupado por informações verídicas para tentar se contrapor às “*fake news*”. As universidades públicas oferecem fontes confiáveis e informações de interesse da sociedade; logo, fazer o conhecimento circular socialmente precisa estar entre seus principais objetivos.

Referências bibliográficas

ALMEIDA, F. M. de. **Divulgação Científica**: Universidade Estadual Paulista. Entrevista cedida a Luciane Treulieb, São Paulo. [22 de nov. 2019].

ARNT, A. de M. **Divulgação Científica**: Universidade Estadual de Campinas. Entrevista cedida a Luciane Treulieb, Campinas. [6 de dez. 2019].

BARATA, G. É hora de institucionalizar as redes sociais como meio de comunicação relevante entre ciência e sociedade. In: KANASHIRO, M.M.; MANICA, D.T.(orgs.) **Ciências, culturas e tecnologias**: divulgações plurais [recurso eletrônico]. Rio de Janeiro: Bonecker, 2019

BARBOSA, C.; SOUSA, J. P. Comunicação da ciência e redes sociais: um olhar sobre o uso do *Facebook* na divulgação científica. **Revista do CECS**: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Braga, p. 279-289, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/3fqMBgA> Acesso em: 30 abr. 2021.

BUENO, W. C. A divulgação científica no universo digital: o protagonismo dos portais, blogs e mídias sociais. In: PORTO C.; OLIVEIRA, K. E.; ROSA, F. G. G. (Org.). **Produção e difusão de ciência na cibercultura**: narrativas em múltiplos olhares. 1ed. Ilhéus: Editus, 2018, v. 1, p.55-68.

CAIRES, L. H. G. Divulgação Científica: Universidade de São Paulo. Entrevista cedida a Luciane Treulieb, São Paulo. [29 de nov. de 2019].

CARDIAS, A. P. S; REDIN, E. O uso das redes sociais nas Instituições de Ensino Superior. **Saber Humano**. V. 9, n. 15, p. 105-127, jul./dez. 2019.

JURNO, A. C. A fórmula da ciência no *Facebook*: conteúdo + linguagem + usuários + algoritmos = alcance e visibilidade? In: FAGUNDES, V.; SILVA JÚNIOR, M. G. (orgs.). **Divulgação Científica: Novos Horizontes**: reflexões e experiências jornalístico-acadêmicas desenvolvidas no projeto Minas faz Ciência. Belo Horizonte: Mazza Edições, 2017, p. 57-76. Disponível em: <https://bit.ly/372Xjq3> . Acesso em: 30 abr. 2021.

JUSTI, J. E. **Divulgação Científica**: Universidade Federal de São Carlos. Entrevista cedida a Luciane Treulieb, São Carlos. [16 de abr. de 2020].

LIMA JUNIOR, W. T. **Divulgação Científica**: Universidade Federal de São Paulo. Entrevista cedida a Luciane Treulieb, São Paulo. [24 de set. de 2019].

MARQUES, F. Retuíte ou pereça. **Revista Pesquisa FAPESP Online**. Ed. 221, jul. 2014. Disponível em: <https://revistapesquisa.fapesp.br/retuite-ou-pereca/>. Acesso em: 30 abr. 2021.

MEDEIROS, D. G. S. **Divulgação Científica**: Universidade Federal do ABC. Entrevista cedida a Luciane Treulieb, Santo André. [22 de nov. de 2019].

OSWALDO-CRUZ, E. Jornalismo de ciência: um serviço de utilidade pública. **Associação Brasileira de Ciências**. 13 de dez. de 2019. Disponível em: <http://www.abc.org.br/2019/12/13/jornalismo-de-ciencia-um-servico-de-utilidade-publica/>. Acesso em: 30 abr. 2021.

PACHECO, D. Pelas redes sociais, Ciência USP desbrava mares inexplorados e chega a novos públicos. **Jornal da USP**. São Paulo. 08 maio 2020. Disponível em: <https://jornal.usp.br/ciencias/pelas-redes-sociais-ciencia-usp-desbrava-mares-inexplorados-e-chega-a-novos-publicos/>. Acesso em: 30 abr. 2021.

PASSARO, T. **A comunicação estratégica, integrada e multimídia na saúde pública municipal**. 2019. 243 f. Dissertação (mestrado profissional) — Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, São Paulo, 2019

PEZZO, M. R.; FABRÍCIO, T. M.; OLIVEIRA, A. J. A. Cultura científica e cibercultura: a experiência do Laboratório Aberto de Interatividade (LABI) com narrativas de ciência nos espaços físico e virtual. *In*: PORTO C.; OLIVEIRA, K. E.; ROSA, F. G. G. (Org.). **Produção e difusão de ciência na cibercultura**: narrativas em múltiplos olhares. 1ed. Ilhéus: Editus, 2018, v. 1, p.69-82.

PEZZO, M. **Divulgação Científica**: Universidade Federal de São Carlos. Entrevista cedida a Luciane Treulieb, São Carlos. [25 de maio de 2020].

PORTO, C.; OLIVEIRA, K. E. J, ROSA, F.G.G . Apresentação- A Ciência na Cibercultura em múltiplos olhares. *In*: PORTO C.; OLIVEIRA, K. E.; ROSA, F. G. G. (Org.). **Produção e difusão de ciência na cibercultura**: narrativas em múltiplos olhares. 1ed. Ilhéus: Editus, 2018, v. 1, p. 11-17.

QUEIROZ, G. B. R.; BECKER, V. Jornalismo e divulgação científicos nas universidades brasileiras: análise de estratégias para facilitar o acesso à C&T. **Brazilian Journalism Research**, v. 12, n.3, p.178-197, 2016.

SCHULZ, P. **Divulgação Científica**: Universidade Estadual de Campinas. Entrevista cedida a Luciane Treulieb, Campinas. [6 de dez. de 2019]. 2019.

SOUZA, M. “*Jornal da USP*” fortalece redes para divulgação da ciência. **Jornal da USP**. São Paulo. 09 dez. 2019. Disponível em: <https://jornal.usp.br/ciencias/jornal-da-usp-fortalece-redes-para-divulgacao-da-ciencia/>. Acesso em: 30 abr. 2021.

Chaparro e as lições inovadoras da PROAL

Marli dos Santos

As ideias desenvolvidas pelo jornalista e pesquisador Manuel Carlos Chaparro sobre teoria e prática do jornalismo empresarial no final da década de 1960 (e depois nas décadas seguintes) continuam muito atuais. Na sua experiência como editor de jornais de empresas, o autor pratica e depois reflete sobre um modelo de jornalismo empresarial aliado aos compromissos sociais das organizações e ao planejamento das etapas de produção, anteriormente improvisadas. Ele se antecipou ao propor pautas inovadoras que cobriam as lacunas de leitura de trabalhadores dessas empresas. Dessa forma, criou e manteve o vínculo de credibilidade de algumas publicações no ambiente corporativo, provocando com a sua experiência outra concepção de jornalismo empresarial ainda hoje considerada inovadora e, talvez, menos praticada que o desejável por profissionais da área.

Com o advento da internet e das redes sociais, o boletim, o jornal e a revista impressas ganharam versões em plataforma digitais, e continuam sendo práticas comuns, mas inseridas em uma área maior, denominada Comunicação empresarial, que pressupõe olhar estratégico e o entendimento dos âmbitos que a constituem. Além do domínio das linguagens e das práticas da comunicação no âmbito do jornalismo empresarial, mas também das relações públicas e da publicidade. Mas neste artigo vamos nos ater ao jornalismo empresarial.

Para esta contribuição, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, com foco nas ideias principais aplicadas na experiência da PROAL – Programação e Assessoria Editorial S/C Ltda., da qual Chaparro era sócio ao lado de Torquato Gaudêncio e mais dois profissionais. A experiência foi eternizada nos Cadernos PROAL⁶⁰, uma audaciosa proposta para refletir sobre as práticas jornalísticas realizadas na empresa criada por esse jornalista português-brasileiro. Também serão consideradas as memórias da autora na sua convivência com Chaparro, nas conversas que teve com ele ao longo de quase duas décadas, e como organizadora das duas sessões em homenagem à sua obra, realizadas

⁶⁰ Os cadernos Proal tiveram duas fases: a primeira dedicada às reflexões sobre as práticas no jornalismo empresarial. Foram quatro números produzidos. A segunda fase, foi mais abrangente, e incluiu a comunicação da massa no escopo das discussões. A experiência foi inspirada em iniciativa realizada anteriormente pelo Jornal do Brasil, com os Cadernos de Jornalismo e Comunicação. (GAUDÊNCIO, 2017)

pela Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (Intercom), da qual o pesquisador foi presidente entre 1989 e 1991.

Uma vida no jornalismo

Chaparro começou no jornalismo desde muito jovem, sua primeira grande experiência em jornalismo foi em um hospital, onde esteve internado dos 12 aos 16 anos por causa de uma tuberculose óssea que se instalou no fêmur. Impossibilitado de correr e realizar as brincadeiras de moleque, ele se dedicou a ler. E esse tempo foi o mais importante da sua formação. Foi também nesse período que ele criou o seu primeiro jornal:

E eu li a biblioteca, e fiz um jornal lá – durou um ano –, eu e mais dois colegas, um jornal semanal, rigorosamente semanal. A gente tinha uma noção de periodicidade intuitiva, sei lá. Tinha um dia certo para circular. Era todo feito à mão, diagramado. Era eu que fazia isso. Tinha um desenho, títulos e tal. Ficava uma semana inteira percorrendo o hospital, porque todos tinham doenças de internação prolongada: três, quatro anos, dois anos, uns sofrendo da coluna, outros das pernas. Tudo doença óssea. O jornal começou a incomodar as freiras e, ao fim de um ano, elas separaram a equipe, fragmentaram a equipe, acabou o jornal (MEMÓRIAS..., 2015, p. 3)

O jornal chamava *O Escarunga*, cujo nome fazia referência aos trabalhadores de carvoarias, muito comuns na região em que viveu sua infância, e que ficavam muito sujos com a matéria prima, rostos cobertos por uma fuligem preta - quase irreconhecíveis. Segundo Chaparro, era um jornal bem-humorado, tanto que incomodou as freiras do Sanatório de Outão, perto da cidade de Setúbal, em Portugal. Assim começa a história de jornalista. Filho de um operário e uma dona de casa, portugueses alentejanos, Chaparro nasceu na vila de Tramagal, pertencente ao município de Abrantes, mas se sente sentimental e culturalmente ligado a Vila Franca de Xira, perto de Lisboa, na região do Ribatejo.

Sua experiência no jornalismo, depois de se recuperar da doença, continuou depois, ao tornar-se colaborador do *Jornal Operário*, da Juventude Operária Católica (JOC), que foi fundamental na sua formação como cidadão e jornalista. E seguiu depois como repórter do *Diário Ilustrado*, de 1958 a 1961. Nas imagens que guarda de uma das reportagens, sobre um assassinato na aldeia Vale de Nogueira, perto de Lisboa, um exemplo de como a observação do repórter *in loco* e as entrevistas com a população e demais fontes são práticas essenciais ao bom jornalismo. Ao deixar Portugal, em 1961, chegou ao Brasil em 1961. “A convite de Dom Eugênio Salles, então bispo da Arquidiocese de Natal, [chega] para assumir o cargo de editor do jornal A Ordem”, dando “início à trajetória no jornalismo brasileiro” (SANTOS, 2014, p. 176).

Na grande imprensa, Chaparro foi correspondente no Nordeste dos jornais *Folha de S. Paulo*, *Jornal do Brasil* e revista *Visão*, e atuou em outras publicações importantes, como *Diário de Pernambuco* e *Jornal do Commercio*. Entre 1962 e 1966, recebeu três Prêmios Esso, dois deles no jornal *A Ordem*, destacando a vida no Nordeste brasileiro, dificuldades e desafios da população (SANTOS, 2014, pp.176-177). Depois dessa vitoriosa experiência, foi convidado a criar e dirigir o setor de assessoria de imprensa da Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste – SUDENE, em 1964, onde atuou como fonte qualificada à imprensa local e nacional, e também mudou a imagem da instituição e do jornalismo praticado nas empresas: nada de jornalismo chapa branca. De acordo com Bueno (2014, p. 194),

Este período de intensa participação na área empresarial revelou a postura do jornalista português e o seu compromisso com a ética, que o iriam acompanhar ao longo de sua trajetória acadêmica e profissional. Na SUDENE, por exemplo, rompeu de vez com uma prática nefasta que ainda pode ser encontrada em inúmeros ambientes do mercado: o jornalismo “chapa branca” (...) Chaparro proibiu o “jeton” e as matérias pagas, rompendo com uma lamentável tradição jornalística.

Chegando em São Paulo em 1967, foi convidado a atuar como secretário de redação e editor de Suplementos Especiais da *Folha de S. Paulo*, mas ficou pouco tempo por lá. Sua inquietação o levou a criar a PROAL, em 1968. É dessa novidade que podemos tirar muitas lições no presente.

A experiência na PROAL

Quando criou a PROAL, pioneira como agência produtora de jornais empresariais, ao lado de Torquato Gaudêncio e mais dois sócios, Luiz Carrion e Regina Célia Tassitano, Chaparro tinha 34 anos e 7 de Brasil. Sua trajetória ascendente e a consagração como jornalista, após os três Prêmios ESSO e os cargos que ocupou, o levou a aplicar todo o conhecimento que adquiriu na prática jornalística, intrinsecamente ligada à tríade “ética, técnica e estética”, que ele mesmo menciona alguns anos depois, no livro lançado após estudos na Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo – ECA/USP, “Pragmática do Jornalismo: buscas práticas para uma teoria da ação jornalística”. Para Chaparro (2007), o jornalismo se constrói a partir de técnicas de apuração e de linguagem, da estética da veracidade e da ética como vetor orientador das ações do jornalista.

Ao criar a PROAL, o jornalista tratou logo de exercitar tudo que aprendeu e refletiu sobre a sua profissão de fé, o jornalismo, adotando as práticas de redação no ambiente empresarial. Torquato relembra o momento em que os dois, colegas de redação

no projeto Suplementos Especiais da Folha de S. Paulo, saíram por discordâncias internas: “No olho da rua embarcamos na canoa da Proal, que nascia sob nossa fé e apenas um cliente, a Ultragaz, para a qual passamos a fazer o jornal interno Ultragazeta...” (TORQUATO, 2017, s/n)

Chaparro trouxe a sua experiência de jornal diário, propondo pautas que geralmente sofriam resistências nas empresas. Uma delas ele relatou diretamente à autora deste texto. A pauta era sobre o alcoolismo, doença que afeta muitos funcionários de grandes empresas. Ele conta que a resistência estava justamente em admitir a situação, e que esse tipo de pauta negativa não era de interesse das organizações. Mesmo assim, insistia, mostrando que era um problema existente nas empresas, e deveria ser tratado no jornal da companhia.

Chaparro analisa que a omissão de temas relevantes para os públicos dos jornais empresariais é atitude equivocada, porque afasta a possibilidade de informar e orientar os leitores das publicações da organização sobre causas e consequências do alcoolismo, a começar por tratá-lo como problema de saúde, ou o baixo impacto dos cursos de capacitação e treinamento oferecidos pelas empresas. O jornalismo empresarial precisa tratar o público como cidadão, sujeito de direitos, inclusive o direito à informação, especialmente naquilo que diz respeito ao ambiente de trabalho e suas especificidades.

Outra situação relatada exemplifica como problemas enfrentados no cotidiano das empresas são temas para o jornalismo empresarial, como os acidentes de trabalho. A respeito desse assunto, Chaparro conta uma situação em que logo tratou de esclarecer o cliente: “‘Besteira, vocês vão gastar dinheiro à toa. Jornal não vai melhorar nada. Vocês têm que fazer é um bom plano de prevenção. Aí o jornal pode ajudar. Mas não é o jornal que muda’”. Essa orientação foi fundamental, pois o jornalismo empresarial não resolve os problemas que as empresas não têm coragem de lidar. Assim, o tema sobre acidentes de trabalho naquela empresa ganhou espaço não só nas páginas do jornal interno da empresa, como também revelou nos resultados obtidos com o plano de prevenção de acidentes uma melhora incrível: “Depois essa empresa, ao fim do ano, estava ganhando prêmios de segurança, fizeram um belo plano de prevenção de acidentes” (MEMÓRIAS..., 2015, p. 21). O jornalista e pesquisador ainda lembrou que propôs à gerente de recursos humanos divulgar tudo o que era discutido nas reuniões da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), e reproduz o diálogo com a executiva:

“pode ser uma fonte de educação, de conhecimento para os funcionários”. “Não, mas aí a gente vai falar que tem acidente.” “Qual é o problema? O pessoal aí não sabe que tem acidente?”. Dava trabalho convencer. Convenci os caras de que deviam divulgar o que se discutia na Cipa. (MEMÓRIAS..., 2015, p. 21)

O diálogo foi o grande mote do jornalismo praticado na PROAL. E foi pedagógico também, como se vê. Em diferentes momentos das etapas de produção as discussões viravam ensinamentos e aprendizados entre profissionais. A metodologia foi desenvolvida nesse grande laboratório de inovações, conforme conta Chaparro:

A reunião de pauta era uma aula sempre. A gente fazia coisas assim, por exemplo: “Vamos criticar o jornal da Philips”. Fazia a crítica do jornal da Philips. Chamávamos o cliente, vinha a equipe da Philips. Quando era possível, trazíamos trabalhadores também. Entregávamos um pequeno número de edições a um jornalista que não conhecia as circunstâncias, para ele criticar a publicação sob o ponto de vista jornalístico, acima das circunstâncias. Não interessavam as circunstâncias. O cara vinha para uma reunião e fazia a crítica técnica do jornal: “Isso aqui está errado, isso aqui está certo”. E nós discutíamos tudo, os jornalistas e o cliente. Era um processo de educação do cliente. Nós éramos assim, nós educávamos o cliente mesmo. Tínhamos essa preocupação. (MEMÓRIAS..., 2015, p. 21)

Torquato relembra o desafio de levar assuntos complexos a públicos heterogêneos, e conta o caso do jornal *Panorama*, da General Motors, no qual se adotavam “estruturas criativas para as matérias”:

Lembro o caso do jornal interno (Panorama) da General Motors. Para explicar a produção de um carro, fazíamos analogia com o corpo humano. Cada área da produção era associada a uma parte da anatomia humana. A mesma estrutura foi adotada em matérias de outros jornais de empresa, como o da Cosipa (O Chapa), também sobre o processo de produção. (TORQUATO, 2017, s/n)

Diálogos entre mercado e academia

A profissionalização da produção jornalística e o diálogo com a academia, por meio de participações de pesquisadores nas reuniões de pauta, na avaliação dos resultados, tornaram a experiência da PROAL ainda mais consistente, reveladora de possibilidades de um jornalismo praticado como se deve. “Teoria e prática caminharam em paralelo, eis a característica que orientaram os nossos passos” (TORQUATO, 2017, s/n).

Seu carácter híbrido, mas precipuamente firmando-se como espaço de produção jornalística, fez a experiência ser diferenciada em todos os sentidos: na forma como tratou o jornalismo empresarial, ao se tornar um "centro de pesquisas" e também uma "agência difusora de inovações" (MARQUES DE MELO, 2004, s/n).

A PROAL reuniu um elenco de primeira linha de jornalistas, com atribuição de tarefas desde a pauta, a reportagem, a diagramação, a distribuição, cumprindo um rigoroso ritual de produção que garantia qualidade aos jornais produzidos para grandes clientes, como Pirelli, Philips, Siemens, Brastemp, Cosipa, Club Athletico Paulistano, além da Ultragáz e General Motors já mencionados anteriormente. Atraiu pesquisadores, nomes como José Marques de Melo, Cremilda Medina e Carlos Eduardo Lins da Silva, que debatiam a prática de um jornalismo profissional e teorizavam a respeito. Criaram os fundamentos do jornalismo empresarial, publicados na primeira edição de Cadernos PROAL:

- 1 – O veículo deve ter seus objetivos claramente definidos;
- 2 – As regras gerais do jornalismo adaptam-se perfeitamente ao jornalismo empresarial;
- 3 – Para ganhar um tratamento profissional, o veículo deve ser entregue a profissionais;
- 4 – Cada edição deve ser planejada para que a qualidade possa ser previamente garantida;
- 5 – A qualidade gráfica do veículo pode vender uma boa imagem da empresa;
- 6 – Para o veículo entrar nos hábitos do leitor deve ter periodicidade regular;
- 7 – A distribuição do veículo garante também o seu sucesso;
- 8 – Veículo que não muda pode criar desinteresse. (TORQUATO, 2017)

Chaparro se surpreende com o que conseguiram construir em curto espaço de tempo, porque foi uma experiência diferente daquelas que ele já tinha vivido:

Criamos teoria. Nós fazíamos, por exemplo, coisas trabalhando a qualidade. É engraçado isso, como a gente tinha uma percepção séria do nosso trabalho. A gente funcionava como escola. Os procedimentos meus não eram de chefe, eram de professor, de puxar o cara: “Vamos discutir esse texto”. (MEMÓRIAS..., 2015, p. 21)

Conforme analisa Marques de Melo (2004, s/n), Chaparro era o “cérebro estratégico dessa arrojada iniciativa”. Ele foi professor de seus colegas de redação, ensinando o diálogo, a reflexão e a ética no fazer jornalístico, em um dos momentos críticos da sociedade brasileira, praticamente no auge da ditadura militar.

Equívocos do jornalismo empresarial

Mas a experiência da PROAL não foi e nem é comum no jornalismo empresarial brasileiro. Nassar explica alguns dos equívocos das organizações em relação ao que se espera do jornalismo empresarial. Aponta como um dos principais a falta de autonomia dessas publicações no Brasil (que perdura ainda hoje), classificando-as como “uma espécie de parajornalismo” (2013), que não sobrevive a testes “teóricos e empíricos” mais ortodoxos. Diz o autor: “esse jornalismo tem como centros de gravidade a administração, as relações públicas, a comunicação organizacional e o marketing, que estabelecem as

políticas das empresas e instituições”. Sem autonomia, ou quase sem, o resultado é propaganda, sem eficácia, porque as empresas não são “ilhas da fantasia” e os funcionários sabem muito bem disso (TORQUATO, 2017, s/n). Como analisa Nassar, essas publicações são “material acrítico, marcado pela propaganda da produtividade e, no nível dos indivíduos, de um empreendedorismo egoísta” (2013, p. 128).

Mas e nas empresas jornalísticas tradicionais, esse ideal de independência ocorre? Menos do que deveria (há diversos interesses que perpassam as práticas jornalísticas nas redações dos grandes jornais). Sabe-se, porém, que o jornalismo da grande mídia é constantemente escrutinado e questionado por meta-sistemas peritos (GUIDDENS, 1991), como os observatórios de mídia, que exercem a crítica do jornalismo e discutem os erros cometidos, pressionando-o a mudanças. Se o jornalismo não se valida como discurso social, dentro ou fora das redações, perde a sua eficácia - cada passo distante da tríade ética, técnica e estética pode colocar em risco a relação com o leitor (CHAPARRO, 2007). Para entender por que o jornalismo empresarial se aproxima, em muitos casos, de um parajornalismo, é preciso visitar a história. Desde os anos 1920, quando os primeiros jornais de empresa foram criados no Brasil, a produção de revistas, jornais, entre outros formatos, ocorre na perspectiva das relações públicas (NASSAR, 2014, p. 129). Outros autores como Bueno (1999) e Andrade (1986) já alertavam sobre a pauta do jornalismo empresarial na origem, tido como instrumento de divulgação da direção, um “porta-voz” da organização. E como ferramenta de divulgação, tornou-se equivocadamente propaganda, causando até hoje crise de identidade aos jornalistas que ingressam nesse mercado.

De outro lado, também é preciso destacar que o equívoco em relação ao papel do jornalismo empresarial é o mesmo que ocorreu sobre o papel das relações públicas, reduzida a mera persuasora de públicos. Jogar luzes somente nos aspectos positivos (ou que aparentem ser positivos) e omitir questões que são essenciais aos públicos é muito prejudicial. Até porque a visão persuasiva sobre as relações públicas, com veia propagandística, já foi superada (ou deveria ter sido), porque, de fato, não se faz relacionamento com os públicos da instituição escamoteando problemas, passando uma imagem falsa. Logo todos vão saber!

É por isso que as práticas inovadoras na PROAL se tornaram lições efetivas de como fazer um bom jornalismo no âmbito das organizações. Ao Compreender que essa especialização jornalística pode e deve ser praticada de maneira autônoma, é uma atitude inovadora. Ter uma visão sobre o papel e o sentido do jornalismo nas organizações, não

como domesticador, mas como forma de conhecimento do mundo (GENRO FILHO, 1987) e na sua dimensão pedagógica (SILVA, 2014) é alcançar a força e legitimidade de sua expressão como discurso social.

Assim, Chaparro já revelava na experiência da PROAL uma atitude em prol da valorização do jornalismo empresarial, não como ferramenta de marketing ou de relações públicas, mas como ação cultural, linguagem autônoma que produz impacto, e, necessariamente, precisa ser entendida e abarcada no âmbito das organizações como tal, senão perde a sua eficácia como discurso qualificado.

O jornalismo empresarial da exaltação da empresa, como porta-voz da direção (que se autorreferencia o tempo todo) é pura perda de tempo. A esse respeito, Torquato ressalta o “ângulo” de “glorificação das empresas” nas pautas dos jornais e revistas de empresa, à época em que surge a PROAL: “Era na verdade um jornalismo empresarial muito voltado para os dirigentes, e com o objetivo de mostrar a cara dos presidentes de empresas, acentuar os padrões da empresa, “uma ilha de felicidade”. Infelizmente, muitas empresas ainda são adeptas do narcisismo.

Caminhos iluminadores

As lições inovadoras ensinadas pelos pioneiros da PROAL, especialmente por Chaparro, foram vanguarda em um período histórico pouco provável para que iniciativas como essa acontecessem. São ensinamentos que até hoje, mais de 50 anos depois, surpreendem profissionais de Comunicação. Mais que isso, nos inspiram a recuperar o sentido do jornalismo como linguagem asseverativa e ação cultural, como forma de conhecimento do mundo e na sua dimensão pedagógica.

A inventividade do jornalista ao criar essa experiência em jornalismo empresarial está relacionada com suas experiências anteriores no jornalismo português e brasileiro, com a militância na Juventude Operária Católica (JOC), com as histórias que revelou da vida nordestina como correspondente de grandes jornais brasileiros. “Foi um privilégio eu ter entrado [no Brasil] pelo Nordeste. Vocês não fazem ideia de quanto é diferente você aprender Brasil pela perspectiva do Nordeste, porque a síntese do Brasil está lá, não está aqui” (MEMÓRIAS..., 2015, p. 22).

Mais tarde, outros ensinamentos de Chaparro aos profissionais de assessoria de imprensa, com a experiência na SUDENE e, mais tarde, na Universidade de São Paulo (que resultou na pesquisa de Mestrado “A notícia (bem) tratada na fonte - novo conceito para uma nova prática de assessoria de imprensa”, defendida em 1987), e as aulas orientações como

docente e pesquisador na ECA/USP, tempo em que também criou experiências laboratoriais até hoje praticadas na instituição, tornaram o jornalismo mais democrático. Não à toa, em 15 de setembro de 2012, recebeu mais um prêmio pela atuação como jornalista em prol da paz entre os povos e por promover o convívio enriquecedor da diversidade cultural, religiosa e étnica. Em cerimônia na Câmara Municipal de São Paulo foi laureado com o Troféu Averroes (JORNALISTA..., 2012), uma honraria aos profissionais pioneiros e compartilhadores em diversas áreas de atuação. Chaparro iluminou o caminho do jornalismo empresarial com PROAL, e compartilhou conhecimentos, espalhando humanidade.

Referências bibliográficas

ANDRADE, C.T.S. **Para entender relações públicas**. São Paulo, Bibos, 1963.

BUENO, W.C. **A contribuição de Chaparro à Comunicação Organizacional**. In: In: MORAIS, O.; ARAGÃO, I. P.; LAURINDO, R.; VAZ, T. C. C. (Orgs.). *Baluartes Fortuna Crítica Intercom*. São Paulo; intecom, 2014. Coleção fortuna Crítica; vol. 6.

_____. **Mitos e motes do house-organ no Brasil**; In: **Congresso Brasileiro de Comunicação Empresarial**, São Paulo, 1999.

CHAPARRO, M. C. C. **A notícia (bem) tratada na fonte. Novo conceito, para uma ova prática de Assessoria de Imprensa**. Dissertação (Mestrado). São Paulo: Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, 1987.

_____. **Pragmática do jornalismo**: buscas práticas para uma teoria da ação jornalística. São Paulo: Summus, 2007.

GENRO FILHO, A. **O segredo da pirâmide - para uma teoria marxista do jornalismo**. Porto Alegre, Tchê, 1987.

GIDDENS, A. **As consequências da modernidade**. São Paulo: Editora. UNESP, 1991.

JORNALISTA Manuel Carlos Chaparro recebe troféu Averroes. Disponível em: <https://www.saopaulo.sp.leg.br/blog/jornalista-manuel-carlos-chaparro-recebe-trofeu-averroes/>. Acesso em 5 abr. 2021.

MARQUES DE MELO, J.. O percurso jornalístico de Manuel Carlos Chaparro: da práxis à teoria. **Revista PJ:BR de Jornalismo Brasileiro**. Ed. 4, 2º semestre de 2004. São Paulo: Universidade de São Paulo, Escola de Comunicação e Artes, 2004. Disponível em: http://www2.eca.usp.br/pjbr/arquivos/dossie4_d.htm. Acesso em 5 abr. 2021.

MEMÓRIAS INTERCOM – Depoimentos. **Manuel Chaparro**. Disponível em <https://www.portalintercom.org.br/memoria/depoimentos/manuel-chaparro/perfil4>. Acesso em 5 abr. 2021.

NASSAR, P. **A evolução das publicações em jornalismo empresarial para o jornalismo em empresas**. In: Anuário Unesco/Metodista de Comunicação

Regional/Cátedra Unesco de Comunicação para o Desenvolvimento Regional, Universidade Metodista de São Paulo. Ano 13, n. 13, 2009. 127-144.

SANTOS, M. **Na linha do tempo, dias de jornalista e pesquisador**. In: MORAIS, O.; ARAGÃO, I. P.; LAURINDO, R.; VAZ, T. C. C. (Orgs.). *Baluartes Fortuna Crítica Intercom*. São Paulo; intecom, 2014. Coleção fortuna Crítica; vol. 6.

SILVA, M.V. **Masculino, o gênero do jornalismo**. Forianópolis: Insular, 2014

TORQUATO, Gaudêncio. A voz das empresas e a voz da sociedade. **Observatório da Imprensa**. 18/12/2017. Disponível em: <http://www.observatoriodaimprensa.com.br/edicao-brasileira-da-columbia-journalism-review/voz-das-empresas-e-voz-da-sociedade/>. Acesso em 5 abr. 2021.

O relacionamento entre fonte e imprensa em tempos de Tecnologias de Informação e Comunicação

Paulo Roberto Salles Garcia

Quando o diretor e roteirista Spike Jonze propôs em *Ela* (Estados Unidos, 2013) uma reflexão sobre o relacionamento de um homem com uma máquina, ele foi além de apontar um contexto no qual as relações virtuais têm crescido de modo impressionante e questionam aquelas vividas no mundo real. Na trama, o escritor Theodore se apaixona pelo sistema operacional Samantha e passa a experimentar situações e conflitos afetivos, morais e éticos em questões como sexo, ciúme, traição, distância e outras.

Nesses e em outros aspectos que o filme aborda, a discussão nos provoca a pensar sobre como as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) estão invariavelmente inseridas na dinâmica das pessoas e das sociedades. Castells, ao se referir aos momentos derradeiros do século XX, comentou que o “surgimento de um novo sistema eletrônico de comunicação – caracterizado pelo seu alcance global, integração de todos os meios de comunicação e interatividade potencial está mudando e mudará para sempre nossa cultura” (CASTELLS, 2002, p. 414). Ele já apontava o surgimento de uma então nova cultura, a da virtualidade real.

Então, o que é um sistema de comunicação que [...] gera virtualidade real? É um sistema em que a própria realidade (ou seja, a experiência simbólica/material das pessoas) é inteiramente captada, totalmente imersa em uma composição de imagens virtuais no mundo do faz-de-conta, no qual as aparências não apenas se encontram na tela comunicadora da experiência, mas se transformam na experiência. (CASTELLS, 2002, p. 459)

Quando propomos esta reflexão no âmbito do jornalismo organizacional, o objetivo é avaliar de que modo e em que extensão as TICs influem no trabalho do gestor de relacionamento com a mídia e na sintonia que busca criar com profissionais da imprensa. Optamos por usar essa terminologia (“gestor de relacionamento com a mídia”), pois, assim como Bueno (2009), defendemos que os esforços do profissional que faz a ponte entre a organização e os veículos de comunicação para reforçar a imagem dela (que não precisa ser necessariamente um jornalista, mas outro da área de comunicação habilitado para tal) devem ir além da assessoria de imprensa e alcançar a dimensão da gestão do relacionamento entre as partes envolvidas. Essa visão leva a uma mudança de patamar e insere atributos que superam uma visão meramente instrumental e incluem transparência, confiança, compromisso com a verdade etc. “As exigências são significativamente

maiores e, para atendê-las, o assessor de imprensa precisa ser um estrategista, um gestor de comunicação” (BUENO, 2014, p. 177). Se não é única responsável por esse estado de coisas, certamente as TICs vêm cumprindo papel importante, visto que têm o potencial de aproximar veículos e fontes, exigindo, portanto, uma postura diferente.

Todos sabemos que não faz sentido pensar as organizações sem a comunicação – esta é parte intrínseca daquelas. Senão vejamos: como dar publicidade aos valores, visão e missão organizacionais sem um suporte comunicacional? De que modo assegurar que a tarefa de reforçar a imagem institucional perante os veículos de imprensa (e, por tabela, a sociedade) seja bem-sucedida sem se recorrer às estratégias comunicacionais? É possível alardear responsabilidade socioambiental e outras preocupações verdadeiramente presentes na sua conduta cotidiana sem o concurso da comunicação?

Essas possibilidades ganharam novos contornos com as TICs, que vêm transformando a forma como se estabelecem as relações, tanto entre as pessoas quanto entre elas e as organizações. O que nos interessa em especial neste estudo é a relação que se dá entre as organizações e as pessoas intermediada pelos veículos de comunicação.

[...] o fato de as TICs facilitarem o acesso à informação e, mais do que isso, tornarem as pessoas atores e construtores do conhecimento constitui um componente social de enorme magnitude, desafiando as empresas a reverem a forma de se relacionar com clientes, acionistas, consumidores, comunidade, **mídia** e outros *stakeholders*. (GARCIA, 2015, p. 102, grifo nosso)

Sob o ponto de vista conceitual e de forma bem genérica, é possível definir as TICs como tecnologias que na forma de *hardwares*, *softwares* ou redes favorecem a comunicação em suas diferentes formas. Roza (2020, p. 70) complementa ao dizer que elas tratam, organizam e disseminam informações, e nesse sentido envolvem “recursos como computadores, tablets, smartphones, aplicativos, redes computacionais, sistemas de telecomunicações e a Internet”. O autor comenta que a Internet das Coisas, a inteligência artificial, o *Big Data* e a computação em nuvem estão entre os mais recentes avanços das TICs (ROZA, 2020).

Impulsionadas em especial pela popularização da internet, as TICs estão presentes em vários segmentos, como educação, indústria, saúde, comércio etc. Têm o potencial de democratizar a informação e a comunicação e de empoderar os cidadãos, na medida em que eles passam também a ser criadores de conteúdo e assumem papel de protagonismo ao expressar opiniões, críticas e ideias, dando visibilidade, extensão e capilaridade a elas. Quando apropriadas de modo adequado pelas organizações, as tecnologias digitais são bastante relevantes na dimensão comunicacional. Para Ferreira e Malheiros (2016), elas

contribuem na criação de canais de comunicação oficiais, difundem a cultura organizacional entre os empregados e têm potencial para favorecer o clima interno. Além disso, oportunizam a difusão de valores e crenças institucionais, reforçando a imagem pública delas, permitem estreitar a relação com consumidores e com a imprensa.

Portanto, considerando-se esse contexto das TICs, é importante identificar e analisar as transformações do trabalho associado ao jornalismo organizacional decorrentes dessas tecnologias. Aspectos como pertinência de “*press-releases*”, efetividade de aplicativos de mensagens instantâneas e de outras mídias digitais, além da relação mesma entre fonte e imprensa, foram explorados e aprofundados neste estudo. Para tanto, foi feita uma pesquisa em abril de 2021 com seis profissionais que atuam no campo da comunicação/imprensa. Doze foram convidados, e 50% responderam o questionário elaborado para esse fim. Pelo tipo de atividade que desenvolvem, foram divididos em dois grupos: três jornalistas e três gestores de relacionamento com a mídia. Os primeiros atuam nos principais grupos de comunicação do país (jornal e TV) como repórteres e chefes de redação, e os outros, em organizações públicas e privadas como consultores ou empregados. Para identificar as respostas e preservar o anonimato deles, foram usadas as letras J (jornalistas que atuam nos veículos de comunicação) e GRM (gestores de relacionamento com a mídia), seguidas de números correspondentes a cada um.

No quadro a seguir, estão listadas as perguntas endereçadas a cada grupo – algumas delas são semelhantes, e outras, específicas conforme a atividade desenvolvida.

Quadro 1 – Perguntas endereçadas aos profissionais de comunicação

JORNALISTAS

Você costuma receber muitos *press-releases*? Tem ideia de quantos por semana (em média)?

Você acha que o *press-release* ainda é importante para o seu trabalho?

Você acredita que o *press-release* está fadado a desaparecer?

Existem outras formas pelas quais você recebe informações das empresas/fontes? Se sim, quais são as mais comuns/principais?

As ferramentas das Tecnologias de Informação e Comunicação, como aplicativos de mensagens instantâneas (*WhatsApp, Instagram, Telegram etc.*), são usadas? Como isso ocorre?

Essas ferramentas das TICs são eficientes? Se sim, de que forma?

Você acessa as salas de imprensa na *web* para obter informações sobre as fontes ou assuntos que esteja apurando? Como avalia essas ferramentas?

No quesito relacionamento com as fontes, qual(is) é(são) o(s) principal(is) desafio(s)?

No relacionamento imprensa X empresa (fonte), ainda se mantém a percepção de que as fontes omitem informações e de que a imprensa manipula as informações recebidas das fontes?

As Tecnologias de Informação e Comunicação aproximaram ou distanciaram imprensa e fonte? Ou não houve alteração nessa relação?

GESTORES DE RELACIONAMENTO COM A MÍDIA

Você costuma enviar muitos *press-releases*? Tem ideia de quantos por semana (em média)?

Você acha que o *press-release* ainda é importante para o seu trabalho?

Você acredita que o *press-release* está fadado a desaparecer?

Existem outras formas pelas quais você encaminha informações para a imprensa? Se sim, quais são as mais comuns/principais?

As ferramentas das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), como os aplicativos de mensagens instantâneas (*WhatsApp, Instagram, Telegram* etc.), são usadas? Como isso ocorre?

Essas ferramentas das TICs são eficientes? Se sim, de que forma?

Você alimenta a sala de imprensa (*web*) do seu cliente (empresa ou pessoa) para disponibilizar informações sobre elas? Se sim, o que você inclui lá? Como avalia essas ferramentas?

No quesito relacionamento com a imprensa, qual(is) é(são) o(s) principal(is) desafio(s)?

No relacionamento imprensa X empresa (fonte), ainda se mantém a percepção de que as fontes omitem informações e de que a imprensa manipula as informações recebidas das fontes?

As Tecnologias de Informação e Comunicação aproximaram ou distanciaram imprensa e fonte?

Ou não houve alteração nessa relação?

Resultados

Sobre a intensidade com que o “*press-release*” é utilizado, foi possível observar que o instrumento constitui uma estratégia a qual recorrem os profissionais que atuam como gestores de relacionamento com a mídia – cinco envios por semana, em média. Algumas organizações optam por outras formas de contato em detrimento dessa ferramenta.

A empresa para qual presto consultoria não tem realizado ações de comunicação externa com frequência que necessite do envio de relise. Neste ano [2021], por exemplo, ainda não divulgamos um relise sequer. As ferramentas mais usadas para divulgação de informações de interesse da empresa são o próprio site e o perfil no LinkedIn, além dos aplicativos de mensagens instantâneas. (GRM1)

Ao menos um por dia. (GRM2)

Em semanas mais tranquilas, um por dia. Nas mais agitadas, há uma duplicação deste número. (GRM3)

Esse movimento das organizações é confirmado pelos profissionais que atuam nos veículos de comunicação, cuja quantidade de “*press-releases*” se mantém bastante elevada, alcançando a casa das centenas daqueles que chegam semanalmente às redações.

Recebo muitos, inclusive os que não estão ligados ao jornalismo esportivo, minha área de atuação. É difícil apontar um número exato, mas creio que sejam uns 150 por semana. (J1)

Recebo em média uns 60 por semana. (J2)

Sim, recebo muitos. Não teria como precisar exatamente quantos, mas certamente mais de 200 por semana. (J3)

O papel de destaque atribuído a essa ferramenta pelos gestores de relacionamento com a mídia está associado à possibilidade de que as informações relevantes e/ou de interesse das organizações alcancem a população sob o intermédio dos jornalistas.

Em ações coordenadas, como parte de estratégia de divulgação de forma mais ampla, considero o relise importante, pois permite a distribuição de forma única de um conjunto de informações do interesse da organização. (GRM1)

Com certeza. [O press-release] É uma maneira de divulgar informações relevantes para a população, por meio de notas oficiais aos jornalistas. Servem de sugestões importantes de pautas. Cabe à imprensa questionar os dados emitidos pelas assessorias governamentais. Esse é um de seus principais papéis. (GRM2)

O press-release ainda é a principal ferramenta de comunicação entre o assessor de imprensa e os jornalistas. Porém, ele vem passando por modificações em sua construção, com os formatos de vídeos e mídias sociais, possibilitando também que seu conteúdo seja utilizado nessas plataformas com maior facilidade. (GRM3)

A percepção do papel importante quanto a esse instrumento faz crer que não corre o risco de desaparecer como canal de comunicação entre organizações e imprensa. Porém, isso não exclui a necessidade de se adequar a um contexto no qual ganham espaço as TICs.

Acredito que o relise ainda tem vida longa pela frente, pois tem a sua importância numa estratégia coordenada de divulgação. Mas já não possui aquele encanto anterior, em que era praticamente a “estrela” numa ação de divulgação. (GRM1)

Creio que não [vai desaparecer], justamente pelo interesse governamental em divulgar ações que, no dia a dia, a maior parte da imprensa ignora ou não se dá conta de sua importância. [...] Hoje em dia, com as redações cada vez mais enxutas, os meios de comunicação em geral passaram a solicitar o envio de press-releases. (GRM2)

De forma alguma. Acho que ele pode ser modificado para se adequar às novas tecnologias. (GRM3)

Entretanto, para os profissionais da imprensa que responderam o questionário, a ferramenta, apesar de manter certa relevância, vem tendo importância relativizada, seja pelo surgimento de outros canais, seja pela falta de objetividade das organizações, seja pela relevância dos assuntos encaminhados.

Tornou-se muito menos importante ao longo dos últimos dez anos. Houve um tempo em que o conteúdo dos releases abastecia o noticiário de forma muito significativa. Hoje em dia, o material disponibilizado pelas assessorias nas redes sociais, vídeos, textos, fotos, é uma importante fonte de informação da minha área. (J1)

Para determinados assuntos, ainda é importante. Faço a cobertura política em Brasília, então determinados press-releases cumprem a função de ajudar nos esclarecimentos de questões técnicas, detalhamento de decisões judiciais ou antecipação de medidas do governo que sairão no Diário Oficial da União. Mas há muitos textos poucos informativos e obsoletos, como se fossem apenas uma etapa a cumprir do trabalho da assessoria e não com o objetivo de realmente contribuir para a informação. (J2)

Sim, mas sinto que a objetividade ainda não é um padrão comum às assessorias. Não tenho tempo de ler todos os releases que recebo, por isso um título direto e um lead objetivo fazem toda diferença na hora de dar maior ou menor atenção a determinado conteúdo. (J3)

Essa postura mais crítica quanto aos “*press-releases*” indica um cenário desafiador às organizações, visto que eles tendem a desaparecer ou então carecem de adaptações.

Ao que tudo indica, essa é a tendência [de o press-release desaparecer]. Até por uma questão de alcance. O que percebo é que muitas vezes os releases passam por nossas caixas de e-mail e não são mais notados. As assessorias têm se concentrado em produções de conteúdo mais abrangentes e ricas quanto aos formatos. Por exemplo: no caso da cobertura esportiva, os canais próprios no YouTube cada vez mais são uma vitrine para divulgações. (J1)

Acredito que precisa se reinventar para seguir relevante. Press-release disparado por uma lista de e-mail, sem um contato com as redações, acho bem pouco efetivo. Frequentemente, recebo press-release de áreas que não cubro. Outras vezes, recebo o release depois que a notícia já foi dada e pouco ou nada tem a acrescentar. (J2)

Não [vai desaparecer o press-release], mas certamente o formato não irá se manter. Como trabalho em TV, já venho recebendo conteúdos exclusivos para a minha plataforma [...]. É uma estratégia superinteressante e que tem facilitado em muito a produção de material. (J3)

Outro tema explorado no questionário abordou a existência de outras estratégias pelas quais ocorre a disseminação das informações das organizações aos veículos de comunicação. A esse respeito, os gestores de relacionamento com a mídia sinalizaram o papel que desempenham as ferramentas relacionadas às TICs.

A ferramenta que mais uso para divulgar informações de interesse da empresa são os aplicativos de mensagens instantâneas, em especial o WhatsApp. O Messenger, do Facebook, vem em segundo lugar, com uma frequência bem inferior. [...] [essas ferramentas] são usadas com frequência praticamente diária. Numa empresa concessionária de rodovia federal, em que a mídia se interessa por informações factuais sobre acidentes, congestionamentos, interrupções, atendo a praticamente toda a mídia de oito municípios via WhatsApp. No LinkedIn, divulgamos as informações relativas a contratações. Não temos perfil em Instagram, Twitter e Facebook. (GRM1)

Através de textos e mensagens por e-mail, WhatsApp ou telefonemas. No meu caso, essas são as principais ferramentas. [...] [ferramentas relacionadas às TICs] são as mais utilizadas, assim como o e-mail. Geralmente, as assessorias criam grupos de contatos de jornalistas de TVs, jornais e rádios, sobretudo, para o envio instantâneo de releases. (GRM2)

Sim, por meio de WhatsApp, posts em redes sociais, “video-releases”, texto-imagem, entre outros. (GRM3)

A eficiência das ferramentas digitais foi destacada pelos respondentes do questionário, que enfatizaram aspectos como agilidade e outros recursos próprios da tecnologia.

[Ferramentas digitais] São eficientes, pois garantem agilidade na comunicação com os jornalistas e também internamente, com as fontes da empresa. Outra vantagem é facilidade para a distribuição de arquivos de áudio e de vídeo, fundamentais para emissoras de rádio, TV e Internet. (GRM1)

Muito eficientes sim [ferramentas digitais]. Pela agilidade, principalmente. As novas tecnologias possibilitam avisos governamentais importantes à população, que podem salvar milhares de vidas, como no caso de previsões de tempestades, enchentes, furacões, tsunamis, entre outras situações críticas, que requerem agilidade e urgência na informação. Além de campanhas como o uso de máscara e esforços para conter aglomerações, para evitar novos contágios e mortes pela Covid-19. (GRM2)

Os mecanismos de TICs funcionam como ótimas ferramentas de comunicação, principalmente quando utilizamos listas de distribuição customizadas, onde enviamos as informações de uma só vez apenas para determinado grupo interessado, chegando automaticamente em seus aparelhos móveis. [...] Se autorizado o recebimento pelo destinatário, a fim de não invadir a privacidade do mesmo, é um ótimo meio para localização direta do jornalista e conhecimento imediato da informação que quer transmitir. (GRM3)

Os jornalistas que atuam grande imprensa indicaram vários canais pelos quais têm acesso às informações ou que chegam até eles, como “abordagens pessoais e pesquisas em dados públicos” (J3), “telefone e conversas com as fontes” (J2) e ferramentas digitais (“As redes sociais são as mais comuns, com destaque para Instagram e Twitter” – J1). Sobre esses instrumentos oriundos das TICs, destacaram como essas ferramentas são apropriadas e a eficiência delas no relacionamento com as fontes e na obtenção das informações:

No jornalismo esportivo o WhatsApp ainda não é uma ferramenta nesse sentido. O Instagram aparece como principal canal, por ser uma ligação direta entre determinado atleta e a imprensa ou entre o atleta e o público. As assessorias cada vez mais utilizam esse alcance para produzir conteúdos que vão gerar a divulgação de ações dos seus clientes. [...] São [ferramentas] eficientes porque têm sido bem exploradas. Cada vez mais o conteúdo gerado ganha em qualidade, com formatos interessante e atraentes. Especialmente no momento em que a pandemia de Covid-19 limita o acesso quase que completamente. (J1)

Em Brasília, o e-mail quase não é usado para o contato das assessorias. Toda a comunicação, envio de aviso de pauta, divulgação de agenda e até o press-release, tudo é feito em grupos ou listas de transmissão de WhatsApp e Telegram. O Twitter é a principal ferramenta usada pelas autoridades quando querem dar um posicionamento oficial. Após a publicação na rede, o print costuma ser compartilhado pelas assessorias em suas listas de transmissão e grupos. [...] [As ferramentas] São supereficientes e ganham em agilidade. Para o repórter que está “na rua”, o celular é o computador. É muito mais prático receber a informação pelo

WhatsApp do que checar o e-mail a cada minuto. Sem contar que a mensagem facilita também o contato direto com o assessor. (J2)

[...] são ferramentas já incorporadas à nossa rotina de trabalho, e agilizam em muito a comunicação. Se bem usadas facilitam e complementam nosso produto. Pelo WhatsApp, por exemplo, recebemos vídeos com declarações de entrevistados, fotos e imagens que juntas são capazes de compor uma reportagem. (J3)

As salas de imprensa na web, outra ferramenta inserida no contexto das TICs, foram analisadas pelos profissionais que responderam o questionário. Do lado dos gestores de relacionamento com a mídia, as ideias se dividiram entre a utilização desse espaço específico para os jornalistas e do *site* das organizações, mas todos ressaltaram os esforços presentes nessa iniciativa em favor do acesso às informações, alimentando-os com informações (em variados formatos) de interesse das organizações.

A empresa para a qual presto consultoria não possui sala de imprensa no site, apenas uma seção de notícias, que funciona com o mesmo objetivo. Nela publicamos textos no formato de matéria que nos interessa divulgar. Textos que poderiam ser divulgados em formato de relise, sem dúvida. (GRM1)

No meu caso, [há] um site oficial de onde trabalho. Lá, disponibilizamos informações e dados, já bem “mastigados”, como dizemos no meio jornalístico. Na maioria dos casos, já enviamos no texto até falas dos principais envolvidos na matéria, com áudios e vídeos, inclusive. Se o jornalista quiser, nos solicita mais informações ou entrevista com a fonte. Esse tipo de ferramenta é muito importante, porque disponibiliza publicamente as informações, não só para a imprensa, mas para a toda a comunidade interessada no assunto. Isso permite questionamentos de todos os lados e, ao mesmo tempo, também exige muita responsabilidade de nossa parte. (GRM2)

Sim, [disponibilizamos informações] de vários clientes. Creio que as salas de imprensa precisam ser mais atrativas no conceito de cross media, de modo que todos os formatos sejam atendidos (impresso, eletrônico e redes sociais). Além de a imprensa conseguir a informação da empresa e de acordo com o seu perfil de veículo, há também o benefício de a empresa conseguir atender aos jornalistas de forma eficiente e customizada. (GRM3)

Todavia, sob o ponto de vista dos profissionais da imprensa, as salas de imprensa na web não são aproveitadas em toda a sua potencialidade ou não despertem tanto interesse, ainda que eles não desconsiderem sua importância.

Não acesso há muito tempo. Considero um espaço interessante para quem está à procura de informações, mas não é uma ferramenta funcional na minha área neste momento, por se tratar de um contato mais corporativo. O conteúdo que os jornalistas procuram nas salas de imprensa, como fotos vídeos, gráficos... hoje está em outros tipos de ferramentas. (J1)

Acesso sim, basicamente para ajudar a checar biografia das fontes, encontrar posicionamentos oficiais já divulgados etc. É uma ferramenta de consulta que ajuda numa apuração maior. (J2)

Confesso que nunca o fiz [acessar salas de imprensa na web]. (J3)

Para além do olhar mais instrumentalista das TICs no âmbito do jornalismo organizacional que envolve profissionais da imprensa e os que atuam na gestão da comunicação das corporações, este trabalho também investigou as relações entre esses dois fazeres tendo como pano de fundo os novos conceitos e comportamentos criados pelas ferramentas digitais. Isso inclui conhecer desafios que jornalistas identificam no contato com gestores de relacionamento com a mídia, e vice-versa, como cada um avalia o trabalho/funções do outro e se/como tais ferramentas os aproximam ou os distanciam. A pesquisa buscou conhecer o impacto das TICs na aproximação ou distanciamento entre imprensa e fonte. Para os que atuam na imprensa, isso deve ser avaliado com cuidado por causa do papel de protagonismo que as pessoas alcançaram como produtores de notícias.

Com as TICs, as fontes de informação mudaram. As vozes se multiplicam, o que se torna um desafio para o jornalista, principalmente na missão de selecionar informação e confirmação. Nos dias atuais, as pessoas e os colaboradores participam diretamente da produção da notícia, o que modifica a relação do jornalista com suas fontes. O público de hoje possui um contato direto com o profissional da imprensa. (J1)

O acesso sem dúvida foi facilitado, mas ter o WhatsApp de uma autoridade não significa que ela será sua fonte ou atenderá rapidamente. Nem mesmo assessores costumam ser rápidos em suas respostas, que, aliás, costumam ignorar demandas. Por outro lado, a partir de uma relação bem construída, essas ferramentas aproximam sim repórteres e fontes. (J2)

Acredito que aproximaram. Apesar do claro distanciamento físico, mais evidente em tempos de pandemia, o contato se manteve. (J3)

Por sua vez, gestores de relacionamento com a mídia consideram que as TICs são benéficas por aproximarem organizações (fonte) e imprensa, agilizando as tarefas graças às ferramentas, apesar de indicar algumas ressalvas.

Toda ferramenta de comunicação que facilita o contato entre fonte e imprensa é benéfica. Os aplicativos de mensagens instantâneas, por exemplo, agilizam de uma forma que muito me agrada o atendimento à demanda de repórteres. Porém, nenhuma ferramenta tecnológica substituiu a necessidade de a imprensa cultivar suas fontes. Esse relacionamento, às vezes acidentado, depende de um relacionamento ético entre as partes. (GRM1)

Aproximam muito; em alguns casos, até demais. Fontes devem ser cuidadas a certa distância, além da distância física. Sem envolvimento sentimentais. Episódios

recentes relativos a escândalos envolvendo o juiz Sérgio Moro e o ex-presidente Lula, por exemplo, revelam a “intimidade exagerada” entre o procurador Deltan Dallagnol e alguns jornalistas renomados. Grampos da PF mostram Dallagnol recebendo orientações do que poderia ou não dar ibope, com grandes repercussões. Num deles, chega a chamar o jornalista Merval Pereira de “parça”. Portanto, as novas tecnologias são fundamentais para trazer benefícios ao povo, de modo geral, quando bem utilizadas. Do contrário, só beneficiam e alimentam o mundo das fake news, dos boatos, que tanto estrago têm causado ao mundo inteiro. (GRM2)

A relação propriamente dita, isto é, o contato pessoal (físico) entre jornalistas e fontes já teve a rotina alterada desde o primeiro meio de comunicação produzido. Podemos pensar que o telefone, no início do século XX, tenha feito a mesma mudança radical das TICs nos últimos anos. Para mim, as TICs estão dentro de um conceito de copo meio cheio, meio vazio: ao mesmo tempo que cada vez mais aproximam o jornalista da fonte, com sistemas de áudio, vídeo e texto cada vez mais rápidos, eficientes e perfeitos, os distanciam fisicamente pela não necessidade desse contato. (GRM3)

Por fim, sob o ponto de vista dos desafios, os profissionais que atuam nas empresas, seja como empregados, seja como consultores, indicaram a necessidade de que se reinventem diante das novas plataformas de comunicação, bem como de que jornalistas conheçam e entendam a dinâmica das organizações.

Fazer a imprensa entender que o ritmo da organização é diferente do cobrado pelos meios de comunicação. Que, ao contrário do poder público, em determinadas situações a melhor estratégia de comunicação para uma empresa é uma nota oficial reduzida. (GRM1)

Acho que é se fazer compreender, diante de determinados assuntos delicados, especialmente com redações enxutas, onde a pressa é sempre inimiga da perfeição. Obter um pouco de tempo de alguns profissionais para que o assunto seja explicado como deve ser, para que não pare nenhuma dúvida em relação ao conteúdo divulgado, é uma tarefa difícil. Entretanto, isso é necessário, para que não haja ruído no que está sendo enviado e no que será publicado depois de passar pela redação. Há também a questão histórica das orientações de donos de meios de comunicação no que diz respeito a certos assuntos a serem divulgados, se têm a ver com os interesses ou não das empresas de comunicação. (GRM2)

Hoje em dia, creio que o principal desafio do assessor de imprensa é atender os jornalistas de novas plataformas de comunicação, como youtubers, imprensa que utiliza redes sociais e meios parecidos. A missão do assessor é maior e ele praticamente deve se transformar em um profissional de comunicação multiplataformas, isto é, que consiga entender esses novos perfis e os utilize da melhor forma. (GRM3)

Já os repórteres e chefes de redação que participaram desta pesquisa indicaram que os desafios passam por enfrentar a desconfiança ao trabalho da imprensa e lidar com as relações mais frágeis com as fontes. Acima de tudo, está a busca por manter a parceria, a

imparcialidade e o distanciamento necessário a fim de assegurar a qualidade da informação que é divulgada pelos veículos de comunicação.

No jornalismo especializado, a relação com as fontes é mais aprofundada, na medida em que uma fonte é acessada muitas vezes. Mas a era digital mudou a forma como nos informamos e nos comunicamos. Por isso, creio que essas relações estejam mais frágeis. (J1)

Na cobertura política e de governo, há uma desconfiança que se agravou nos últimos tempos e muitos ataques ao trabalho da imprensa. A dificuldade é superar isso diariamente e mostrar a seriedade do trabalho dia após dia. Mesmo em um ambiente hostil, há sempre alguém disposto a falar. (J2)

Manter a parceria, a lisura, o espírito de boa vizinhança sem comprometer a imparcialidade e o distanciamento necessário para a qualidade do produto. (J3)

Sobre a forma pela qual o trabalho dos profissionais da imprensa é visto pelos gestores de relacionamento com a mídia (e pelas organizações), e vice-versa, ainda predominam o desconhecimento das dinâmicas que conduzem as atividades desses atores, bem como a incompreensão a respeito das funções de cada um no contexto da sociedade. Isso pode resultar na percepção de que o relacionamento imprensa X empresa (fonte) é marcado pela ideia de que, de um lado, as fontes omitem informações, e, de outro, a imprensa manipula as informações recebidas das fontes. A esse respeito, os participantes desta pesquisa que atuam na tarefa de estabelecer relações entre as organizações e os veículos de comunicação se expressaram com base nos argumentos apontados a seguir.

Com 21 anos em assessoria de imprensa, após 12 ininterruptos em redação, acho que há um desentendimento por conta da falta de conhecimento da realidade das empresas e das redações. Gestores demonstram dificuldade em entender que uma demora de meia hora numa resposta pode ser gigantesca para a pressão (que com o noticiário online e as ferramentas das redes sociais aumentou ainda mais) enfrentada pelos jornalistas. Ao mesmo tempo, percebo nas redações uma dificuldade de compreender a lógica empresarial, em que algumas organizações podem enfrentar problemas legais muito mais sérios junto a órgãos reguladores se derem determinadas declarações/manifestações públicas para a imprensa antes de comunicarem oficialmente esses órgãos reguladores. (GRM1)

Cada assessoria “puxa a sardinha para sua brasa”, como diz o velho ditado. Obviamente, a omissão de certas informações pode ocorrer, conforme orientação da empresa. Mas com a velocidade de informações e meios de transparência cada vez mais aprimorados, dificilmente assessorias mantêm posturas inadequadas [...] quem omite informações ou as divulga de forma manipulada sabe que corre risco enorme de ser desmascarado posteriormente. Aí o estrago quanto à credibilidade, será grande e, muitas vezes, irreversível. Por isso, a verdade sempre será o melhor caminho para ambos os lados. Não há mentira que dure para sempre. (GRM2)

Assim como no jornalismo de antigamente, ainda há a cativação de fontes e o interesse mútuo. Existe sim a reserva de alguma informação em benefício da fonte, assim como o pedido inverso para ser ajudado em troca de uma boa notícia mais para frente. Mas esse tipo de situação não ocorre somente em nossa profissão: a delação premiada é um bom exemplo de negociação em que investigador e investigado buscam um consenso em determinado caso. (GRM3)

Para os jornalistas entrevistados para este trabalho, a questão passa por aspectos como interesses distintos (e até conflitantes), falta de transparência, omissão de informação e também certa intolerância em relação do trabalho do outro.

Vejo que são conflitos e acordos inevitáveis, porque existe interesse. A mídia ainda atropela alguns limites, estabelece o que é de interesse público, enquanto as fontes ainda não sabem conviver com o jornalismo crítico e investigativo. Mas a qualidade jornalística depende das fontes, que, por sua vez, precisam assimilar a liberdade de expressão e de imprensa. (J1)

Do ponto de vista da cobertura de Brasília, há uma evidente crise na comunicação institucional do governo federal, e o Executivo age nitidamente para dificultar o trabalho da imprensa. Um exemplo dos mais simples: muitas vezes a agenda do presidente não é divulgada, nem mesmo viagens programadas e até compromissos médicos, como cirurgia. Uma das tarefas do setorista de governo é justamente saber o que faz e com quem conversa diariamente o chefe do Executivo. Também não há clareza sobre medidas do governo, apesar de inúmeros pedidos de esclarecimentos sobre assuntos de interesse público. (J2)

Vejo como um subproduto do ofício. Omitir não é mentir, e manipular faz parte do comportamento humano. [...] Omissão e manipulação, quando não ferem a verdade, são questões de ponto de vista e estão presentes em todos os relacionamentos, profissionais ou pessoais. O importante é não faltar com a verdade, quando ela se fizer valer. (J3)

Breves reflexões

Os depoimentos apresentados sugerem algumas reflexões. Em primeiro lugar, os “*press-releases*” continuam sendo uma ferramenta utilizada pelas empresas para tornar públicas as ações que elas desenvolvem. Isso se evidencia tanto pela quantidade deles que chega às redações quanto pela importância atribuída por gestores de relacionamento com a mídia e por jornalistas. Sua relevância reside no fato de que esse recurso torna possível subsidiar as redações com informações, esclarecimentos, dados e até mesmo se transformar em pautas a serem exploradas pelos veículos de comunicação.

Mediante a promoção de acontecimentos e a produção de notícias para serem divulgadas pela mídia [press-releases], as instituições inserem-se no espaço público, construindo não apenas uma representação de si mesma (mais conhecida por "imagem institucional"), como também a realidade do campo em que atuam. (MONTEIRO, 2011, p. 116)

Entretanto, dois aspectos precisam ser destacados. Um deles diz respeito ao fato de que se mantém ainda certo descuido quanto à utilização adequada desse instrumento, segundo os profissionais que atuam nas redações ouvidos nesta pesquisa. Isso se reflete na distribuição indiscriminada das informações, ou seja, estas são encaminhadas a veículos (e mesmo a editorias) cuja linha editorial ou temática abordada nada têm a ver com o assunto em questão. Conforme ensina Bueno (2009, p. 246), “o foco dos veículos (e agora das editorias) varia bastante e [...] são necessárias estratégias distintas que levem em conta a linha editorial, mas também os interesses e as idiossincrasias de repórteres e editores. Cada contato, cada release deve ser, por causa disso, personalizado”.

O outro aspecto é o conteúdo mesmo do “*press-release*”. Se é correto – e até legítimo – que empresas busquem visibilidade midiática por meio da presença delas nos espaços editoriais dos veículos, também é razoável pensar que o conteúdo proposto precisa ir além dos interesses restritos ou do autoelogio; devem predominar a objetividade e acima de tudo o interesse público, ou seja, como aquele conteúdo vai favorecer o maior número possível de pessoas sob o ponto de vista da informação e da reflexão crítica acerca do mundo que as cerca. Estes achados reforçam o que apontaram Teixeira e Carvalho em estudo feito em 2017 em Curitiba (PR) com 17 jornalistas para identificar a percepção deles sobre a eficácia dos “*press-releases*”. “[...] tanto em termos de noticiabilidade dos assuntos quanto em relação à quantidade, à qualidade e à confiabilidade das informações, os releases estão aquém das expectativas” (TEIXEIRA; CARVALHO, 2017).

Sobre a sobrevivência ou não dessa ferramenta, empresas e imprensa se colocam em posições distintas. De um lado, os gestores de relacionamento relataram que os *press-releases* não estão fadados a desaparecer, pois ainda desempenham função estratégica na comunicação (ainda que não tenham “aquele encanto anterior” (GRM1)), além do fato de favorecer o trabalho de repórteres com o enxugamento das redações. De outro, os profissionais da imprensa dizem que essa pode ser uma tendência, haja vista que os materiais acabam passando despercebidos pelas caixas de entrada dos e-mails em função de outros formatos utilizados pelas empresas para divulgar as informações.

De todo modo, para os que defendem certa perenidade dessa ferramenta há um consenso de que ela precisa ser reinventada para seguir relevante, e isso passa necessariamente por aspectos como novos formatos (leia-se mídias digitais), conteúdos relevantes e atuais, objetividade etc. Estes achados corroboram pesquisa realizada em 2014 por Ribeiro *et al.* em com dez profissionais de comunicação de organizações de Portugal cujos resultados

apontam para reinvenções como “agregação de plataformas num único release” (RIBEIRO *et al.*, 2015a).

Sob o ponto de vista das ferramentas relacionadas às TICs, este estudo buscou identificar como são apropriadas, tanto pelas empresas quanto pela imprensa. Paralelamente (ou em substituição) aos “*press-releases*”, vêm ganhando terreno as ferramentas digitais como canal para divulgação ou troca de informações. Os gestores de relacionamento que participaram desta pesquisa relataram que os aplicativos de mensagens instantâneas, com destaque para o *WhatsApp*, são os mais utilizados, indicando também os *e-mails*. Os atributos mais apreciados são a agilidade e a velocidade possibilitadas por eles, ao lado de outras funcionalidades inerentes, como direcionamento mais preciso das informações (via listas de distribuição customizadas ou grupos de discussão) e possibilidade de inserção de materiais em diferentes formatos (vídeo e áudio, por exemplo).

Por sua vez, os profissionais que atuam nas redações afirmaram que essas ferramentas são bastante úteis, seja pela facilidade do contato direto com os gestores de relacionamento com a mídia, seja pela agilidade que oferecem no trabalho de coleta de informações. Ao lado do *WhatsApp*, foram também elencados *Telegram*, *Instagram* e *Twitter*. Essa informação corrobora estudo conduzido por Duarte *et al.* em 2012 com o objetivo de investigar a forma como 62 organizações públicas e privadas do Brasil se apropriavam das mídias digitais para promover a interação com a imprensa: “Entre as principais vantagens no uso das redes sociais como fontes de insumo jornalístico, foram apontados pelos repórteres: a rapidez no acesso à informação; maior proximidade com as fontes; e o barateamento do acesso a fontes e assessores” (DUARTE *et al.*, 2015, p. 167). Chamam a atenção deste trabalho as salas de imprensa na *web*. Apesar de sua concepção apontar benefícios na relação entre as empresas e os veículos de comunicação – especialmente pela característica de ser um canal específico para os jornalistas e de reunir um conjunto de informações com potencial de ser relevantes às atividades da imprensa –, esse espaço virtual vem sendo pouco aproveitado. Entre os gestores de relacionamento com a mídia que responderam a pesquisa, um relatou que utiliza essa ferramenta – ainda que tenha indicado que ela necessita ser mais atraente na perspectiva da *cross media* –, outro informou que não há um espaço exclusivo para os jornalistas, mas dirigido a todos os internautas, e outro indicou que a empresa para a qual presta consultoria não possui sala de imprensa na *web*. Estes achados podem indicar a pouca crença nessa ferramenta por parte das organizações como estratégia de relacionamento com a mídia, ainda que os bons (e maus) resultados não sejam determinados pela apropriação ou não dela.

Pelo lado dos repórteres e jornalistas que atuam nas redações, o uso é nulo ou limitado. Entre os entrevistados, houve quem dissesse que não acessava as salas de imprensa na web fazia muito tempo, pois parte das informações de que precisa para o trabalho (fotos, vídeos, gráficos etc.) pode ser encontrada em outros tipos de ferramenta. Outro participante relatou que nunca recorreu a elas, e outro disse que esse ambiente virtual pode ser útil em apurações mais complexas e que exijam informações mais detalhadas.

Estes achados vão ao encontro do que constatou Rodrigues (2018) em pesquisa na qual analisou o papel que as salas de imprensa *online* desempenham na relação entre as empresas que fazem parte do Índice PSI 20 (Bolsa de Valores de Portugal) e os veículos de comunicação. Ela identificou que essas organizações consideram importante esse espaço para fornecer informações aos profissionais da imprensa; entretanto, “embora tenham um amplo potencial, estes espaços nos websites estão longe de dar uma resposta totalmente eficaz às necessidades dos jornalistas” (RODRIGUES, 2018, p. 4).

Quanto ao impacto das TICs na aproximação ou no distanciamento entre imprensa e fonte, os depoimentos evidenciaram que as ferramentas digitais promoveram tal aproximação. Ainda assim, há aspectos a ser considerados. Sob a ótica dos profissionais da mídia, os benefícios são evidentes, mesmo que não necessariamente se desdobrem automaticamente em agilidade e velocidade por parte das fontes no retorno às solicitações. Um dos entrevistados chamou a atenção também que o relacionamento com as fontes está exigindo um olhar mais atento, na medida em que as pessoas alcançaram um status de criadoras e divulgadoras de conteúdo – “as vozes se multiplicam” –, e isso requer uma apuração mais rigorosa, envolvendo “informação e confirmação”.

Na perspectiva dos gestores de relacionamento com a mídia, as TICs são benéficas por aproximar organizações (fonte) e imprensa, agilizando tarefas graças às ferramentas. Todavia, um dos entrevistados disse que é preciso cuidado para que tal proximidade não descambe para relações escusas e inapropriadas sob o ponto de vista ético. Por sua vez, outro chamou a atenção para o fato de que a relação virtual prejudicou o contato físico, face a face, entre fonte e jornalista, apesar das facilidades oferecidas pelas mídias digitais. Por fim, vale lembrar que o pano de fundo dessa aproximação/ distanciamento diz respeito a como cada uma das partes percebe o trabalho do outro, independentemente da utilização das TICs. Os participantes desta pesquisa relataram aspectos como desconfiança, falta de transparência, omissão de informação, intolerância, desconhecimento da dinâmica de cada um e conflito entre interesse público *versus* interesse do público para caracterizar a relação entre gestores de relacionamento com a

mídia e os profissionais que atuam nos veículos de comunicação. O que chama a atenção, segundo os participantes deste estudo, é que ambos os atores fazem certo “*mea culpa*”, reconhecendo os obstáculos existentes na postura do próprio grupo de que fazem parte; dito de outro modo, a imprensa tem clareza da dificuldade de aceitar/compreender a lógica empresarial, e a empresa admite falta de agilidade em atender às solicitações da imprensa ou mesmo omitir informações.

A esse respeito, é interessante a percepção de Ribeiro (2015b), segundo a qual a relação entre esses dois atores se baseia na compreensão de que o alcance dos objetivos fica facilitado quando há um esforço conjunto, o que não necessariamente significa que tais objetivos coincidam ou sejam conciliáveis sempre (RIBEIRO, 2015b, p. 55).

No fundo, a chave para uma relação profícua entre fonte e jornalista está na idoneidade de ambos. De uma fonte espera-se credibilidade, rigor factual e conhecimento superlativo – atributos que são compatíveis com a defesa dos legítimos e pragmáticos interesses das organizações ou dos indivíduos que elas representam. Dos jornalistas espera-se respeito pelas regras deontológicas da profissão, uma aguda noção do que é o interesse público e um tributo às regras de produção das notícias – atributos que são compatíveis com o processo negocial que, as mais das vezes, a relação com as fontes obriga.

Considerações finais

Este artigo buscou identificar e analisar desdobramentos decorrentes das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) no contexto do jornalismo organizacional, especialmente quanto ao trabalho de gestão de relacionamento com a mídia. Para tanto, foram entrevistados seis profissionais que atuam nas empresas e nas redações de grandes grupos de comunicação do país. Por meio de questionário, discorreram sobre a importância e a pertinência do “*press-release*” como instrumento de divulgação de informações, bem como o emprego das ferramentas digitais, como aplicativos de mensagens instantâneas, e-mails, salas de imprensa na web etc. Além disso, analisaram avanços e retrocessos na relação entre fonte e imprensa decorrentes do contexto das TICs. O que foi possível observar é que esse novo ambiente requer a reinvenção de ferramentas mais tradicionais, como o “*press-release*”, em que pese a opinião majoritária favorável ao seu uso. Ficou evidenciado também que as mídias digitais, com destaque para *WhatsApp*, têm sido utilizadas para envio/troca de informações, levando-se em conta aspectos como velocidade e instantaneidade, atributos considerados essenciais para os profissionais que atuam nos veículos de comunicação. Por outro lado, de modo geral as salas de imprensa na *web* não vêm despertando interesse nem da parte das empresas nem

de jornalistas, conforme relataram os participantes, tema que deve merecer a atenção de pesquisadores.

Por fim, o estudo mostrou que as TICs aproximam repórteres e gestores de relacionamento com a mídia, o que provavelmente está relacionado a características que favorecem a agilidade na coleta de informações e no contato com as fontes, ainda que isso não seja consenso entre os entrevistados. O desafio que ainda permanece pendente diz respeito ao amadurecimento da relação entre esses dois atores, ainda marcada por certa desconfiança e intolerância, que podem estar associadas à compreensão do papel que cada um desempenha e dos interesses que defende no jogo comunicacional.

Referências

BUENO, W. C. **Comunicação Empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.

BUENO, W. C. **Comunicação Empresarial: da rádio peão às mídias sociais**. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2014.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

DUARTE, J. *et al.* Uso de mídias sociais na interação com a imprensa. *In*: BUENO, W. C. (org.). **Estratégias de comunicação nas mídias sociais**. São Paulo: Manole, 2015. p. 161-170.

FERREIRA, P. I.; MALHEIROS, G. **Comunicação empresarial: planejamento, aplicação e resultados**. São Paulo: Atlas, 2016.

GARCIA, P. R. S. Gestão de crise no contexto das novas tecnologias de comunicação e informação. *In*: BUENO, W. C. (org.). **Estratégias de comunicação nas mídias sociais**. São Paulo: Manole, 2015. p. 101-119.

MONTEIRO, G. F. A notícia institucional. *In*: DUARTE, J. (org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011. p. 115-134.

RIBEIRO, V. O pragmatismo das fontes profissionais de informação: perspectiva teórica não-conspirativa da relação entre assessores de imprensa e jornalistas. **Organicom**, São Paulo, ano 12, n. 22, p. 46-56, 1 sem. 2015b.

RIBEIRO, V. *et al.* A assessoria de imprensa e as redes sociais: Estudo de caso sobre as mudanças no relacionamento fonte-jornalista e o processo de produção do *press release*. **Comunicação Pública**, v. 10, n. 19, 2015a. Disponível em: <https://journals.openedition.org/cp/1077?lang=es>. Acesso em: 13 maio 2021.

RODRIGUES, R. F. P. **Salas de imprensa online: o seu papel na relação das empresas do PSI 20 com os órgãos de comunicação social**. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Universidade de Lisboa, Lisboa, 2018.

ROZA, R. H. O papel das tecnologias da informação e comunicação na atual sociedade. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 49, n. 1, p. 66-74, jan./abr. 2020.

TEIXEIRA, R. M.; CARVALHO, A. P. P. A percepção de jornalistas atuantes em portais de notícias de Curitiba sobre a eficácia dos press-releases. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DA CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 40., Curitiba, 4-9 set. 2017. **Anais [...]**. São Paulo: Intercom, 2017.

A relação entre as marcas e fãs influencers no universo gamer: o case Microsoft e XMG

Thierry Parmigiani

Introdução

A relação entre consumidores e suas marcas está cada vez mais complexa. Com as empresas investindo recursos em novas formas de aproximação com seus stakeholders, criando sentidos e fortalecendo sua identidade, a interação entre eles ganha novas formas. Se, no passado, as pessoas até tinham preferência por uma marca à outra, hoje, clientes defendem marcas e brigam por elas. Ter fãs não é mais exclusividade de artistas e as empresas precisam aprender a lidar com isso porque, muitas vezes, o fanatismo passa dos limites.

Cada vez mais, empresas precisam lidar com as consequências das ações de seus consumidores. Em alguns segmentos, como nos clubes de futebol, isso não é uma novidade. Torcedores que, em nome do time, arrumam brigas e causam tumultos acabam envolvendo os clubes que, muitas vezes, precisam se pronunciar para deixar clara a falta de ligação com esses torcedores/fãs ou até mesmo sofrer punições por conta de algumas atitudes dessas pessoas. Mas o que diferencia um torcedor comum de um fanático é o mesmo que diferencia um consumidor de um fã: seu engajamento emocional com a marca (HILLS, 2015, p. 152). Não que esse engajamento vá levar o fã a atitudes drásticas, mas essas atitudes são tomadas com base no sentido que essas pessoas criam no seu consumo daquela marca ou produto.

Quando esses fãs se concentram com um ponto de partida sendo o objeto de adoração, eles formam o que chamamos de *fandom*⁶¹, um grupo identitário que é baseado nesse consumo, mas que acaba permitindo uma troca cultural que não se limita apenas ao objeto que os uniu. Seguindo no exemplo do futebol, é comum que torcedores organizados acabem formando escolas de samba e desenvolvendo ações comunitárias, atividades que não possuem ligações diretas com o futebol, mas que são favorecidas pela união de pessoas com esse interesse em comum. São essas ligações extras que fortalecem a identidade do grupo.

Entretanto, as comunidades de fãs não são homogêneas e esses espaços acabam servindo não apenas para conversar ou contemplar o objeto do qual o grupo é fã, mas para gerar

⁶¹ O termo "fandom" é uma variação diminutiva da expressão em inglês "fan kingdom", que significa "reino dos fãs", em uma tradução literal para o português.

uma disputa contínua entre os membros na busca por um domínio discursivo (LIMA, 2016, p. 57) e escala na hierarquia dentro desses ambientes. Esses encontros e conflitos dentro dos fandoms sempre foi normal, mas as redes sociais digitais ampliaram sua abrangência.

Com o advento das mídias digitais e subsequente multiplicação dos pontos de acesso à informação, o consumo de objetos midiáticos passou a ser extremamente facilitado, de modo que ser fã passou a ser um aspecto integrante do cotidiano da maior parte das pessoas. Todos somos fãs de alguma coisa (...). Essa definição não está mais restrita a grupos que se reúnem em convenções e fanzines, e as práticas não se limitam a usar as roupas de seus personagens favoritos, disseminar notícias ou produzir fan fictions. A migração das comunidades de fãs para a internet fez surgir uma infindável quantidade de sites, fóruns, listas de discussão, entre outros ambientes voltados para a adoração, em vários graus, de objetos midiáticos (LIMA, 2016, p. 59).

A internet impactou muito as comunidades de fãs, mas foi um impacto ainda maior naquelas que, por natureza, são construídas com base em um consumo individualizado ou em pequenos grupos, como no caso dos fãs de videogames. Essa revolução afetou diretamente esses consumidores que passaram não só a utilizar as redes sociais digitais para conversar a respeito do universo gamer como para ampliar os limites físicos e compartilhar experiências por meio de jogos e transmissões on-line. Dentre as mudanças de comportamento, uma das mais relevantes é a prática de “*livestreams*” que

é o recorte de tempo em que o jogador inicia uma transmissão ao vivo. A partir do momento em que ele inicia até acabar ocorre a *livestream* do jogador, que pode ser chamada no diminutivo somente de *stream*. O jogador que escolhe transmitir ao vivo, por sua vez, ficou conhecido como *streamer*. (DALLEGRAVE, 2020, p. 40)

Dessa forma, jogadores de videogames deixaram de ser passivos no consumo de mídia para se tornarem produtores de conteúdo e com isso não só monetizar seu consumo como mudar a relação com as marcas do mercado gamer. Embora essas produções tenham se tornado uma tendência e muitos *streamers* tenham se profissionalizado, a produção desses conteúdos são, no geral, iniciadas por hobby e não como um investimento em uma nova fonte de renda, contudo, "quanto mais buzz gerado pelo produtor, maior é a possibilidade de gerar impressões em anúncios, receber patrocínios, ser elegíveis à parcerias e contratos com marcas e organizações que se interessam pelo seu conteúdo, rede de fãs e imagem" (SCAFURA, 2019, p. 33). Com todo esse processo, muitos desses *streamers* acabam se tornando *influencers*. O influenciador digital é um indivíduo que precisa construir sua própria reputação, no entanto depende da percepção de terceiros sobre aquilo que desenvolveu e, ainda mais, das conexões que conseguiu realizar e do tipo de conteúdo que posta. Assim, a reputação de um indivíduo ou organização depende de sua capacidade de impactar, influenciar e ser visto, sobretudo no âmbito digital. (TERRA, 2021, p. 31)

Com esses fãs se tornando criadores de conteúdos e conquistando suas próprias bases de fãs, os “streamers”/influenciadores se tornaram um público estratégico para as empresas do segmento. E essa produção criativa própria acabou por se tornar fonte de renda para muitos desses influenciadores. Dentro desse processo esses "fãs se munem dos signos contidos em suas culturas e os desdobram em conteúdos para a comunidade, que, ao os perceberem como representantes, elevam suas produções ao ponto de se tornarem monetizáveis mediante seu consumo" (SCAFURA, 2019, p. 26).

Com esse novo nicho de profissionais influenciadores e marcas querendo um contato cada vez mais com seus públicos, a relação com esses influencers é inevitável. Carol Terra (2021) apresenta uma série de pesquisas que abordam a relação das marcas com influenciadores digitais. A confiança dos seguidores nas recomendações desses *influencers* faz com que a produtividade de campanhas que envolvem esse público tenha um aumento de performance entre 21% e 32%. Isso reflete no fato de que 77,2% dos entrevistados ouvidos acreditam que esses influenciadores digitais são estratégicos para suas ações de comunicação.

O caso

Dentre os diversos fandoms ligados ao universo dos videogames, os que envolvem os consoles acabam ganhando destaque. Embora existam outros players no mercado, no Brasil há uma polarização de forças por duas marcas: Playstation⁶² e Xbox⁶³. Uma pesquisa realizada em 2020 pela Sioux Group apontou que, apenas levando em consideração os consoles da geração passada, a marca japonesa tem uma fatia de mercado de 48,4% contra 22,5% da estadunidense (SILVA, 2020).

Embora a disputa por mercado seja cordial entre as duas marcas, nas redes sociais há uma disputa de fandoms que se valem das forças de seus consoles favoritos e fraquezas do concorrente para alimentar debates e produzir memes. Dentre esses fãs, um perfil se destacou pela linguagem agressiva e um humor questionável utilizado para atacar o console da Sony: O Xbox Mil Grau, ou XMG, como também é conhecido. Por anos, seus administradores, Chief e XCapim, utilizavam seus canais para fazer “*livestreams*” jogando seu console favorito e satirizar os concorrentes. O canal ganhou relevância no meio e chegou a contar com mais de 170 mil inscritos no YouTube e seus administradores

⁶² Marca de console pertencente à empresa japonesa Sony.

⁶³ Marca de console pertencente à empresa estadunidense Microsoft.

passaram a se dedicar exclusivamente a produção de conteúdo para as redes sociais. Esse fenômeno não é incomum já que,

após construírem uma imagem coesa e sólida diante de sua comunidade, alguns produtores crescem dentro de uma hierarquia de relevância. Os que se apoiam nos ombros de suas comunidades e conseguem alcançar voos mais altos acabam por propagar a sua imagem, antes presente com maior frequência nos meios sociais, também em meios tradicionais. Em detrimento da sua grande influência sob o público a que faz parte, estes produtores, representantes orgânicos de sua subcultura, transformam-se em verdadeiras celebridades contemporâneas. (SCAFURA, 2019, p. 33)

O que era um fandom de uma marca acabou por se tornar objeto de admiração para seus seguidores e, conseqüentemente, o surgimento de um fandom novo que concentrava usuários mais radicais na disputa entre os consoles. Com uma dinâmica de muitas transmissões de jogos e participação da audiência, formou-se ali uma comunidade de fãs que contava com muita interação entre os produtores e o público, o que favorecia a reafirmação do investimento emocional desses fãs já que

essas novas formas de comunidade são definidas por afiliações voluntárias, temporárias e táticas, e reafirmadas através de investimentos emocionais e empreendimentos intelectuais comuns. Os membros podem mudar de um grupo a outro, à medida que mudam seus interesses, e pode permanecer a mais de uma comunidade ao mesmo tempo. As comunidades, entretanto, são mantidas por meio da produção mútua e troca recíproca de conhecimento (JENKINS, 2009, p. 56-57).

Dessa forma, a audiência não só ajudava na produção do conteúdo como, junto com os donos das páginas, esses seguidores começaram a acusar a mídia especializada e outros criadores de conteúdo de parcialidade pró-Playstation. Diversos jornalistas eram acusados de falar bem de qualquer jogo exclusivo do console da Sony e de sempre buscar defeitos nos jogos do Xbox. Tudo isso só criou uma antipatia desses profissionais pelo canal que crescia cada vez mais. Seus administradores participavam de feiras do segmento tanto no Brasil quanto no exterior, alguns a convite da própria Microsoft⁶⁴ e o comportamento offline dos influenciadores também era de enfrentamento aos fãs da Sony.

Isso porque essa postura é muito difícil de ser encontrada no comportamento offline. No ambiente virtual, muitos membros buscam construir um capital cultural de fã e a criação de uma persona que molda o próprio espaço. Essa autopromoção, quase que performática, que ocorre nas interações virtuais, dificilmente seria vista em outros

⁶⁴ Em entrevista ao Flow Podcast no dia 17 de junho de 2020 o influencer Chief comenta que em 2018 foi à E3, maior feira de jogos do mundo, com tudo pago pela empresa dona da marca Xbox por conta do tamanho do canal e o engajamento com a comunidade fã da marca.

ambientes como convenções, por exemplo. (PARMIGIANI, 2019, p. 26)

Esse comportamento agressivo na defesa da marca Xbox rendeu um processo ao Chief, o dono do canal XMG, que chegou a ser condenado a pagar uma indenização ao site Voxel por danos morais por ofensas e ameaças aos funcionários e leitores do site em questão (ANDRADE, 2020). Esse conteúdo que gerou o processo judicial⁶⁵ foi produzido porque o fã da marca não concordou com uma matéria intitulada *5 verdades inconvenientes sobre o Xbox One*⁶⁶. Além do processo, por diversas vezes houve tentativas de marginalizar⁶⁷ e denunciar, tanto para a Microsoft quanto para as redes sociais que o canal utilizava, o caráter agressivo, machista, homofóbico e racista do canal, mas eram tentativas pontuais que acabavam não surtindo efeito.

Após muitos anos produzindo conteúdos polêmicos e sendo denunciado em vão, uma piada sobre um acontecimento jogou toda a opinião pública contra o Xbox Mil Grau. Em maio de 2020, George Floyd, um homem negro foi assassinado por um policial branco em Minneapolis, nos Estados Unidos. O caso ganhou notoriedade e gerou uma série de protestos em todo o mundo, fortalecendo o movimento Black Lives Matter⁶⁸. Após dias de protestos, muitos deles violentos, um dos administradores do Xbox Mil Grau utilizou sua conta no Twitter para fazer uma piada racista com os atos. Ele repostou um meme no qual estão duas imagens: protestos do BLM com um homem negro em frente a um carro em chamas e a legenda "O que negros estão fazendo hoje" e ao lado a imagem de dois astronautas brancos que estavam saindo em missão com a SpaceX e a legenda "O que brancos estão fazendo hoje". O membro ainda fez uma provocação escrevendo "Vai dar choro ou nao(sic)?".

⁶⁵ Processo disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/processos/166426349/processo-n-1091244-9120178260100-do-tj-sp>

⁶⁶ Matéria disponível em: <https://www.tecmundo.com.br/cultura-geek/119292-5-verdades-inconvenientes-xbox-one.htm>

⁶⁷ "Poder exibido pelas redes das mídias de massa quando incorporam e banalizam conteúdo gerado por produtores alternativos." (JENKINS, 2009, p. 393)

⁶⁸ "O Black Lives Matter [...] é uma organização que nasceu em 2013 [...] cuja missão é 'erradicar a supremacia branca e construir poder local para intervir na violência infligida às comunidades negras' pelo Estado e pela polícia" (ARRUDA, 2020)

Figura 1: Postagem do usuário @xcapim360, um dos administradores do canal Xbox Mil Grau, no Twitter.



Apesar das tentativas anteriores, essa postagem poderia ser utilizada pela comunidade contrária ao canal para movimentar a opinião pública e pressionar as empresas a tomarem algumas providências. Uma vez que,

determinados aspectos são fundamentais para que a comunicação se efetive, e o ambiente é essencial para isso. Tanto o ambiente concreto quanto o simbólico. Além disso, espaço e tempo também são vitais para análise do cenário, pois têm caráter persuasivo sobre a audiência e sua compreensão, são representações da cultura. (FARIAS, 2019, p. 125)

A estratégia dos jornalistas do setor foi aproveitar o clamor popular em relação aos protestos e o debate sobre racismo nas redes para dar mais visibilidade ao tipo de conteúdo do XMG. A postagem repercutiu além da comunidade gamer e gerou protestos contra o canal. Se aproveitando da comoção, usuários começaram a pressionar a Microsoft para que ela tomasse providências, uma vez que, mesmo que de forma não oficial, o canal utilizava o nome da marca para a promoção desse tipo de conteúdo. Para Bueno (2012, p. 221) as redes sociais favorecem essas mobilizações. Para o autor:

As novas tecnologias também proporcionaram a formação de uma consciência coletiva, a mobilização de grupos descontentes, a divulgação rápida dos abusos cometidos contra mulheres, negros, crianças, pobres, consumidores, e estabeleceu-se, quase em um passe de mágica, uma solidariedade planetária que tem abraçado causas

diversas e ruidosamente impactando a imagem e a gestão das organizações que não andou fazendo direito a lição de casa. (BUENO, 2021, p. 221)

Dois dias depois da publicação e de muita pressão dos usuários, a Microsoft utilizou o Twitter para se posicionar contra o canal e informar que já havia entrado com uma ação para que eles não utilizassem mais a sua marca.

Figura 2: Publicação oficial da Microsoft no perfil @XboxBR, conta oficial do Xbox Brasil.



A reação da Microsoft não foi o que os usuários denunciadores esperavam, que era o banimento total do usuário da sua plataforma, mas foi o suficiente para que parassem com a pressão em cima da empresa. Após o pedido, o canal apagou o 'box' e continuou com a sigla XBG ou até mesmo usando o "não playstation mil grau", mas isso não foi o suficiente para acalmar os ânimos dos usuários. Por meio de seu perfil no Twitter o “creator” Ricardo Regis publicou um post⁶⁹ com um compilado de vídeos dos membros do canal Xbox Mil Grau e seus convidados fazendo comentários racistas, sexistas e homofóbicos. Essa postagem atingiu aproximadamente 16 mil “retweets” e 33 mil curtidas.

⁶⁹ Disponível em: <https://twitter.com/RicardoNauts/status/1268630069729202178?s=20>

Imagem 3: Publicação do usuário @RicardoNauts, no Twitter.



Ele também fez um guia de como denunciar o canal para que ele fosse excluído do YouTube por violação de termos. Com essa ação, o canal foi banido do YouTube e, posteriormente, da Twitch.

Considerações Finais

O que pudemos observar uma diferente forma de cobrar grandes empresas. A responsabilização das redes sociais pelo conteúdo gerado pelos seus usuários nas suas plataformas é uma discussão que vem ganhando cada vez mais espaço na sociedade, principalmente em relação a produtores que utilizam esses meios para propagar desinformação ou preconceito. A novidade é a pressão em cima da Microsoft para que ela tome providências em relação ao seu consumidor e defensor da marca.

Os questionamentos que ficam são sobre a demora das empresas em tomar atitudes em relação aos fãs que se valem das suas marcas para, em nome delas, atacar seus

concorrentes e outros usuários. Ter uma marca querida é o desejo de toda organização, mas depender de um fandom composto por pessoas que extrapolam limites éticos e legais para defender sua marca pode se tornar um problema. Se por um lado as empresas não querem se indispor com seus clientes mais fiéis, por outro, deixá-los agir em nome da marca pode prejudicar sua reputação.

As marcas precisam aprender a lidar com novos players no mercado de comunicação e essa ascensão do cidadão como protagonista e produtor de conteúdos (BUENO, 2021, p. 220), mas também precisam criar alternativas para não depender exclusivamente desses novos públicos para atingir seus objetivos mercadológicos. O relacionamento com *influencers* é fundamental, mas não deve ser uma relação de submissão da marca com medo gerar conflito com fãs que estejam agindo em desacordo aos princípios organizacionais.

Um caminho que já está sendo traçado por algumas organizações é não só produzir o próprio conteúdo como se tornar influenciadora, também. "Quando queremos que uma organização seja influente, estamos querendo nada mais do que pessoas se aglutinem em torno dela, isto é, sejam formadas as comunidades de interessados, fãs, seguidores e consumidores ao seu redor" (TERRA, 2021, p. 68).

Entretanto, criar uma marca influente é trabalhoso na produção do conteúdo, criação de relação com a audiência e na construção de uma base de fãs. Pode ser por conta dessas dificuldades que algumas marcas estão simplesmente comprando veículos de mídia influentes, como a Magazine Luiza tem feito com a compra de grandes produtores segmentados como o CanatTech⁷⁰, Steal the Look⁷¹ e o Jovem Nerd⁷² (FIORE, 2021). Agora é preciso ficar atento na forma como essa comunicação será feita e se isso impactará na relação dos fãs desses sites com sua audiência agora que existe uma grande empresa por trás de tudo.

⁷⁰ Site criado em 2012 que se tornou uma das maiores plataformas multimídia do país com foco na produção de conteúdo de tecnologia.

⁷¹ Plataforma de moda e beleza líder em conteúdo comprável no Brasil.

⁷² Site focado em entretenimento, que abriga podcasts, videocasts e uma central de notícias.

Referências bibliográficas

ANDRADE, Luis. Xbox Mil Grau condenado a pagar Voxel em processo. **Viciados.net**. 27 jan. 2020. Disponível em: <<https://viciados.net/xbox-mil-grau-condenado-a-pagar-voxel-em-processo/>>. Acesso em: 01. mai. 2021.

ARRUDA, Jessica. Black Lives Matter: entenda movimento por trás da hashtag que mobiliza atos. **Universa**. 03 jun. 2020. Disponível em: <<https://www.uol.com.br/universa/noticias/redacao/2020/06/03/black-lives-matter-conheca-o-movimento-fundado-por-tres-mulheres.htm>>. Acesso em: 15 mai. 2021.

DALLEGRAVE, Letícia. **Streaming de jogos como sistema de performances**: um olhar sobre a transmissão ao vivo de uma streamer de Fortnite através da Twitch. 2020. 191p. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

FARIAS, Luiz Alberto de. **Opiniões voláteis**: opinião pública e construção de sentido. São Bernardo do Campo: Metodista, 2019.

IORE, Matheus. Magazine Luiza compra Jovem Nerd com foco na integração de conteúdo. B9. 14 abr. 2021. Disponível em: <<https://www.b9.com.br/142184/magalu-compra-jovem-nerd-com-foco-na-integracao-de-conteudo/>>. Acesso em: 20 mai. 2021.

HILLS, M.; GRECO, C. Fandom as an object and the objects of fandom. **MATRIZES**, v. 9, n. 1, p. 147-163, 23 jun. 2015.

LIMA, Cecilia. Fan-Tagonismo Nas Redes Sociais: Controvérsias Entre Fãs Da Novela Sete Vidas. **Novos Olhares**, v. 5, n. 1, p. 56-68, 18 jul. 2016.

PARMIGIANI, Thiéri. **Comunicação e processos de consumo na cultura fã**: análise dos comentários críticos no lançamento de Star Wars Battlefront II. 2019. 125 p. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) - Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo.

SCAFURA, Breno Enzo. A monetização do culto: uma reflexão sobre produção de conteúdo das comunidades de fãs nos medias digitais e suas interfaces com a economia criativa. In: X Congresso da Sopcom – Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação, 2017, Viseu. **Anais eletrônicos** ... Lisboa: Sepcom, 2019. Disponível em: http://www.bocc.ubi.pt/pag/sopcom/sopcom_web.pdf; Acesso em: 10, mai, 2021.

SILVA, Bruno. PlayStation 4 é o console mais popular do Brasil, diz pesquisa. **The Enemy**. 05 jun. 2020. Disponível em: <<https://www.theenemy.com.br/playstation/playstation-4-console-mais-popular-pesquisa-game-brasil-2020>>. Acesso em: 13 mai. 2021.

TERRA, Carolina Frazon. **Marcas influenciadoras digitais**: como transformar organizações em produtoras de conteúdo digital. São Caetano do Sul: Difusora, 2021

A criação de uma cultura de relacionamento com a mídia: estratégias e reflexões⁷³

Wilson da Costa Bueno

Embora as empresas e as organizações de maneira geral repitam todos os dias que a imprensa é sua parceira e que é fundamental manter um bom relacionamento com os veículos e com os jornalistas, na prática, como sabemos, a realidade, em boa parte dos casos, é bem diferente.

Muitas organizações temem a imprensa e dela fogem "como o diabo da cruz"; algumas buscam seduzi-la de maneira não ética (suborno, travestir informação com publicidade) e outras, embora reconheçam a sua importância, não estão preparadas para um relacionamento que seja pautado pela transparência e pelo profissionalismo

A questão básica é, portanto, dispor de uma cultura que favoreça esta interação, o que certamente se consegue com uma filosofia de gestão que privilegia a circulação de informações, a transparência nos negócios e a prestação de contas para a sociedade e para os "stakeholders", em particular.

O primeiro passo a ser dado para a criação desta cultura é reconhecer de verdade que a imprensa pode, efetivamente, ser uma boa parceira porque contribui não apenas para alavancar a venda de produtos e serviços, mas para mediar a interação entre uma empresa ou instituição e seus públicos estratégicos ou de interesse.

Para tanto, será necessário incluir em seu planejamento de comunicação uma proposta de relacionamento sistemático com a mídia (apagar incêndio nem pensar!), que inclui a estruturação de um setor (departamento, diretoria, assessoria) especializado nesta atividade (não se admite improvisação nesta área já que a disputa por espaço na mídia é acirrada) que disponha de recursos humanos, tecnológicos e financeiros adequados.

Há, portanto, duas questões básicas a considerar: a profissionalização da estrutura e a definição desta atividade de relacionamento como estratégica, o que implica em investir na capacitação de profissionais e implementar recursos, em especial tecnológicos, que favorecem o desenvolvimento bem-sucedido deste trabalho.

É preciso lembrar que, numa sociedade em rede, conectada, on-line, as organizações devem responder rapidamente às demandas dos veículos porque, caso contrário, perderão

⁷³ O texto foi produzido, originalmente, para o curso a distância de Relacionamento com a mídia, disponível na plataforma Comunicação a Distância (www.comunicacaoadistancia.com.br), sob a responsabilidade da Comtexto Comunicação e Pesquisa, empresa de consultoria nas áreas de Comunicação Organizacional e Jornalismo Especializado, e recebeu aqui algumas modificações.

competitividade. Sempre existirá um concorrente que, mais ligeiro e mais competente, se colocará à disposição da mídia para repercutir temas relevantes, encaminhar notícias de interesse ou mesmo contribuir para a qualificação da cobertura.

Esta cultura a ser plasmada, portanto, deve pressupor que o jornalista não deve ser atendido apenas quando interessa à organização, mas também quando ele a acessa para obter subsídios para as suas reportagens, como, por exemplo, fontes que permitam aumentar as suas informações e conhecimentos que irão qualificar a cobertura jornalística.

Algumas organizações têm uma visão mesquinha e egoísta deste relacionamento e acreditam que a imprensa é algo que se acessa apenas quando existe o interesse em divulgar algo que a favoreça. Nada mais equivocado, porque uma autêntica parceria pressupõe mão dupla e nós, comunicadores ou jornalistas, sabemos as vantagens deste processo ganha x ganha. Quando uma organização mantém um relacionamento aberto e ético com a imprensa, poderá valer-se dele em todas as situações, inclusive em momentos de instabilidade, como os que caracterizam as crises institucionais que não costumam poupar qualquer empresa ou instituição.

Não é por outro motivo que organizações, pouco afeitas ao trabalho com a imprensa (recusam-se a dar informações ou a se colocarem como fontes), quando enfrentam uma emergência (uma crise por exemplo), encontram dificuldade em encontrar na imprensa parceiros confiáveis que as ouçam e estejam dispostos a divulgar a sua versão a respeito dos fatos.

Os jornalistas, como todo ser humano, prezam o relacionamento e, por mais profissionais que sejam (e muitos efetivamente o são, mas não todos) levam em conta a trajetória das organizações com as quais se relacionam. Seria pretensão ou arrogância de uma organização imaginar que, depois de ter-se ignorado a mídia (e dos jornalistas em particular) quando ela o procurou para obter informações, irá encontrar as portas abertas, quando desejar manter contato com ela. Amor com amor se paga, diz o ditado.

As organizações devem cultivar esta cultura de relacionamento porque ela as favorece em tempos de bonança e de tempestades. Acessar um amigo jornalista (algumas organizações julgam que não existe jornalista amigo!), que conhece a vida da empresa e sua contribuição ao setor e à sociedade, será sempre mais fácil do que ter que se reportar a um desconhecido. Logo, de maneira franca, ética e democrática, as organizações devem, estrategicamente, manter esse relacionamento saudável. Sempre.

Tempo e tecnologias

As novas tecnologias têm provocado um ritmo vertiginoso ao processo de produção jornalística e, portanto, os profissionais de imprensa estão, cada vez mais, trabalhando de forma acelerado para cumprir as suas pautas. Acessam as fontes com absoluta rapidez e esperam delas retorno quase imediato.

Muitas organizações, no entanto, ainda pecam pela lentidão com que respondem às demandas da sociedade e de grupos específicos (como os jornalistas). Sua cultura prima pela burocracia, pela necessidade de aprovação em vários níveis e, portanto, estão, culturalmente, com dificuldade para o relacionamento com a imprensa. No fundo, elas a contemplam como uma ameaça e não, como uma oportunidade, o que as torna tímidas, medrosas, andando em ritmo de tartaruga (“quase parando”, como diz o povo).

Talvez os seus gestores (e muitos assessores de imprensa inclusive) acreditam que os jornalistas estejam em condições de esperar uma semana ou mesmo um dia (em alguns casos até muitas horas) para receberem retorno às suas demandas por informações. Ignoram o fato de que os profissionais de imprensa estão pressionados não apenas pela direção, mas pelo próprio sistema de produção, para colocar imediatamente as informações em circulação, cumprindo as suas pautas. Quando trabalham para veículos on-line (cada vez em maior número), ou alimentam as mídias sociais das empresas de comunicação, o drama dos jornalistas é ainda maior. Além disso, pelo enxugamento das redações, muitos jornalistas (talvez a maioria) estão cobrindo várias pautas num único dia e não podem se dar ao luxo de permanecer à espera das organizações. A concorrência no mercado de informação é grande e, quando uma organização vacila, hesita, perde tempo desnecessariamente, outra imediatamente se antecipa, candidatando-se a ocupar esta lacuna.

Não há outra alternativa: as organizações precisam, efetivamente, estar preparadas para o contato. Além disso, elas não apenas precisam acreditar que é importante atender prontamente às demandas dos jornalistas, mas dispor de condições reais para cumprir este objetivo.

Muitas organizações não dispõem de infraestrutura de suporte para o trabalho com a imprensa, outras não têm assinatura regular dos periódicos (jornais e revistas), e muitas assessorias de imprensa acabando ficando constrangidas por tomarem conhecimento de notícias sobre as suas organizações pelos colegas da redação. É comum imaginar a seguinte situação um jornalista entra em contato com o assessor para repercutir uma notícia sobre a sua organização, que circulou num grande jornal. Como a empresa não assina o jornal e o clipping só vai chegar no dia (ou na semana) seguinte, ele precisa pedir

ao colega da redação que, primeiro, conte o que saiu para depois ver como faz para "correr atrás". De imediato, ele já está em desvantagem e, o que é pior, terá menos tempo ainda (lembrem: o jornalista não pode esperar) para se preparar (e preparar as fontes da empresa) para uma resposta adequada. Além disso, ficará evidente, para o jornalista, que o colega assessor está desatualizado, o que o deixa em posição de absoluta desvantagem. Entrar no jogo já com o placar adverso não é nada fácil.

A maioria das organizações não dispõe também de uma sala de imprensa virtual que funcione e, por isso, não poderá contar com ela para solucionar os problemas com a urgência necessária. Logo, em boa parte dos casos, o assessor estará sempre na defensiva, o que não é bom porque, na prática, significa que estará sob uma grande pressão, aliás duas: a do jornalista, que precisa fechar a matéria o quanto antes, e da sua organização, que nem pode imaginar que o desempenho na mídia no dia seguinte (se for jornal) ou no minuto seguinte (se for veículo on-line) não será bom.

A cultura exigida das organizações deve incorporar estes novos valores, se efetivamente ela deseja um relacionamento com a imprensa que renda bons frutos.

A questão ética

É preciso considerar, também, a questão ética, ou seja, a forma pela qual as organizações contemplam a mídia (e os jornalistas) e se relacionam com ela.

Em muitos estados e cidades brasileiras, em particular, a relação muito próxima entre o poder político e econômico (que chegam a se confundir em boa parte do País) também se transfere para a indústria da comunicação. Isso quer dizer que os grupos que detêm o poder político e econômico na comunidade normalmente também têm o monopólio dos veículos de maior prestígio (emissoras de rádio e jornais de maior penetração e às vezes a retransmissora das redes de TV). Nesta situação, costumam valer-se desta força (inegável!) para utilizar a mídia em seu benefício (e de seus protegidos), penalizando os adversários e os que não estabelecem com eles bom relacionamento.

A presença positiva das organizações na mídia, nesse caso, nem sempre acontece em função da competência dos assessores, mas a partir de um jogo complicado de interesses e troca de favores. Evidentemente, se uma organização está identificada com o "inimigo" (que pode ser o grupo político adversário), a chance de ter um espaço favorável na mídia será praticamente nula.

Além disso, muitos empresários costumam (sobretudo em cidades onde há poucos veículos de grande penetração) confundir informação com propaganda e marketing e estabelecem com os veículos (também na maioria dos casos pouco éticos) uma relação

promíscua. Os assessores não têm autonomia para decidir coisa alguma e, na verdade, cumprem apenas ordens, produzem textos adjetivados e abrem mão de sua competência profissional. Aí, valem pouco as estratégias para o bom relacionamento (que se pautam pelo profissionalismo), porque, no fundo, o espaço na mídia tem a ver mesmo com o "tamanho do bolso do anunciante".

Essa postura não ética, que ignora a verdadeira função da imprensa, também pode ser vista em outras atitudes, como a de sonegar ou distorcer as informações, falsear a verdade, pressionar os jornalistas. Em muitos Estados brasileiros, onde a Justiça costuma favorecer os poderosos, há uma verdadeira febre de processos contra os jornalistas, recurso utilizado por empresários e políticos inescrupulosos para calar a imprensa. Quando isso ocorre, o trabalho da assessoria de imprensa perde o sentido porque a truculência das organizações inibe os relacionamentos com os jornalistas.

De qualquer forma, embora o quadro seja muitas vezes sombrio, particularmente nos rincões mais remotos desse País, há uma esperança que emerge do mercado e da sociedade. Gradativamente, a opinião pública vem cobrando das organizações uma postura responsável, ética e tem punido aquelas que cometem deslizes, desrespeitam os cidadãos, tolhem a busca pela verdade. Ao mesmo tempo, a Internet tem possibilitado o surgimento de veículos independentes (fora do circuito às vezes viciado da chamada grande imprensa) que costumam colocar as empresas não cidadãs em posição delicada. As mídias sociais vieram para ficar e projetam os cidadãos como protagonistas no circuito da informação. Os consumidores, os clientes têm, portanto, novas fontes de informação sobre as organizações e cobram delas coerência entre a teoria e a prática. É um processo lento e gradual, mas irreversível. Esta tendência reforça a necessidade não apenas de uma gestão mais democrática e mais transparente por parte das organizações de maneira geral, mas destaca a importância do trabalho de relacionamento com a mídia.

Por este motivo, as organizações buscam profissionalizar suas estruturas, capacitar seus executivos para este trabalho de interação com os veículos jornalísticos e criar uma cultura que privilegie uma relação mais transparente.

Não há dúvida de que os meios de comunicação formam a imagem e a reputação das organizações e que, numa sociedade aberta, conectada e democrática, é fundamental estar capacitado para interagir com eles.

Como ninguém nasce sabendo, é preciso mesmo criar uma cultura de relacionamento com a imprensa. Ela não é apenas importante, mas indispensável. Não é uma questão de estratégia, mas uma questão de sobrevivência.

A criação de uma estrutura profissionalizada.

Pode parecer, à primeira vista, muito simples estruturar uma assessoria de imprensa. Afinal de contas, não basta dispor de um profissional com bom trânsito junto aos veículos e capacidade para gerar pautas interessantes e redigir releases com competência?

Se esta fosse a realidade, o trabalho de relacionamento com a mídia seria facilitado, mas infelizmente, como diz o ditado, "o buraco é mais em baixo".

Provavelmente, essa situação de "assessoria de um assessor" pode ser razoável em cidades menores, para uma organização de pequeno ou médio porte, mas é absolutamente insuficiente para uma organização moderna, proativa e que coloca como uma de suas prioridades o bom relacionamento com a mídia.

A estrutura adequada de uma assessoria de imprensa não se faz unicamente com recursos humanos, embora, é fundamental reconhecer, eles são os seus elementos mais importantes. Sem profissionalismo, visão do negócio e do mercado (ainda que o objetivo de uma organização não seja promover produtos, serviços ou marcas, mas defender causas, como ocorre com as ONGs voltadas para a promoção da saúde ou ambientais), ética e transparência, pouco adiantarão recursos tecnológicos ou financeiros. Mas, na prática, é preciso mais do que gente para construir uma estrutura de assessoria de imprensa que efetivamente funcione.

De qualquer forma, no que respeita aos recursos humanos, pode-se admitir que o número de profissionais oscila em função do porte da organização e dos resultados que ela espera a partir do trabalho de relacionamento com a imprensa. Na verdade, estes dois aspectos devem ser considerados separadamente: nem sempre uma organização com grande faturamento e um número imenso de funcionários terá uma estrutura correspondente para este tipo de esforço. Pelo contrário, há organizações que exibem um departamento ou setor bastante tímido comparativamente ao seu porte ou à sua importância no mercado. Em outros casos, há organizações não muito grandes, com um número médio de funcionários, e que têm uma estrutura de assessoria bastante profissionalizada, ágil e com recursos adequados. Também é preciso reconhecer que não se pode medir a competência de uma assessoria pelo número de profissionais que ela emprega. Vale aqui mais a qualidade do que a quantidade. Mas, em geral, há limites para a economia em termos de recursos humanos. Uma andorinha sozinha dificilmente fará verão, porque há inúmeras atividades a serem desempenhadas em uma assessoria de imprensa moderna.

Uma estrutura para muitas atividades

Não se pode confundir assessoria de imprensa com o mero contato com jornalistas e veículos e a emissão de releases. Há um trabalho importante a ser feito no dia a dia do relacionamento com a imprensa e ele exige planejamento e competências específicas.

Algumas atividades, ações ou produtos são indispensáveis, sob pena de privilegiarmos a improvisação, o que aumenta o risco de insucesso neste trabalho.

A assessoria precisa dispor de um banco de dados inteligentes de veículos e jornalistas, mas aqui é bom tomar cuidado: um banco de dados deste tipo (inteligente) não se resume a uma listagem pura e simples de veículos ou profissionais de imprensa, com nomes, endereços ou e-mails. Isso é pouco, muito pouco, e faz parte de uma perspectiva antiga, que confunde banco de dados com cadastro. Um banco de dados inteligente é muito diferente de "banco de dados com muita gente" e incorpora informações valiosas além de nome e endereços. Precisa levar em conta as especialidades dos jornalistas e sua inserção em editorias, colunas ou cadernos; ter em mente a posição dos jornalistas e dos veículos em relação a temas de interesse da organização (o colunista ou o repórter é a favor ou contra a privatização, os transgênicos, a reforma agrária, ao governo?). Caso esta informação não esteja disponível no banco de dados (inteligente!), o assessor pode correr o risco de encaminhar ao jornalista algo que, antes de seduzi-lo para uma pauta favorável, o predisponha a uma matéria crítica e, como sabemos, isso não é nada bom.

A montagem deste banco de dados pressupõe, evidentemente, algum conhecimento e tempo porque ele deve ser informatizado de modo a permitir a recuperação das informações na hora necessária e estar atualizado, o que sabemos exige tempo. Quantas horas você imagina deverá dispende por mês para manter o seu banco de dados de jornalistas e veículos atualizado? Lembre-se de que a rotatividade de pessoal nesta área é surpreendentemente elevada.

O banco de dados, se estiver adequadamente implantado, ajuda bastante, mas ele é apenas o começo (pode ser um bom começo mesmo) de um longo trabalho.

Para que as coisas funcionem bem, a assessoria de imprensa deve conhecer os veículos para os quais encaminha seus releases ou pré-pautas e o ideal é que esteja familiarizado com o trabalho dos jornalistas (repórteres, editores, colunistas) com quem interage. Os profissionais de imprensa têm visões particulares do mundo, das empresas, dos governos e de temas relevantes em debate na sociedade e, se eles desejam “acertar na mosca”, será importante conhecê-las. Representa alto risco encaminhar uma sugestão de pauta sobre uma nova planta industrial na Amazônia para um veículo ou jornalista comprometido com a defesa do meio ambiente, sem atentar para este detalhe. Já imaginou fazer a

apologia da indústria do cigarro (seu marketing poderoso, por exemplo) para um antitabagista?

Este conhecimento personalizado exige tempo e, dependendo do número de veículos que estão no seu banco de dados, não é tarefa para uma ou duas pessoas. Alguém precisará estar acompanhando os veículos diariamente (lendo jornais, revistas, sites de notícias on-line, assistindo telejornais e ouvindo programas jornalísticos de rádio, acessando as mídias sociais), fazendo o clipping (ou pelo menos conferindo o clipping contratado de uma empresa especializada). Já imaginou uma assessoria de imprensa que não assina veículos e não dispõe do controle do material publicado sobre a sua organização (ou cliente) e seus concorrentes? Como enfrentar a batalha cada vez mais acirrada por espaço na mídia, se não se sabe que espaço é esse e como ele tem sido ocupado pelos concorrentes?

E aí vem outra encrenca: analisar o clipping, fazer o que se costuma chamar de auditoria de presença e imagem na mídia. Mais uma coisa que exige tempo e competência das pessoas para a análise (estratégica) deste material.

A assessoria de imprensa precisa dispor de estrutura física básica, que inclui não apenas um local adequado (uma salinha de 3 x 3 pode ser insuficiente para armazenar material, reunir mesas de trabalho, além de computadores equipados com acesso à Internet por banda larga, telefones disponíveis o tempo todo. Em princípio, toda assessoria de imprensa trabalha também com uma sala de imprensa na Web porque é pela Internet que os jornalistas acessam, hoje em dia, prioritariamente, as organizações.

É preciso dispor de profissionais para alimentar a sala de imprensa com informações relevantes, contar com gente capacitada para o trabalho de edição on-line, saber trabalhar com softwares específicos e plataformas digitais, ter competência para fazer a organização “bombar” nas mídias sociais, quando necessário.

É fácil perceber que, na maioria dos casos, uma equipe muito enxuta (aquela que se reduz a um assessor e sua secretária ou assistente) pode enfrentar problemas para dar conta de um trabalho moderno de relacionamento com a mídia. Tocar flauta e chupar cana ao mesmo tempo não é tarefa fácil e, quase sempre, ou a gente desafina ou engole bagaço.

A “encrenca” geralmente é ainda maior porque, além de todas estas atividades rotineiras, os assessores ainda têm que frequentar inúmeras reuniões, organizar coletivas de vez em quando, produzir kits de imprensa, gerenciar as finanças de sua área, contratar ou coordenar fotógrafos e, o que não é raro, receber jornalistas ou instruir as fontes da organização para que tenham um melhor desempenho no trato com a mídia.

A implantação de uma estrutura de assessoria de imprensa é, pois, uma tarefa árdua, principalmente se a organização não disponibilizar recursos para esse fim, o que acontece quando esse esforço de relacionamento não está incluído no rol das suas prioridades imediatas.

Fica fácil concluir que a competência de muitas empresas de assessoria se deve mesmo ao talento e à dedicação de seus profissionais (todos estressados, com úlcera e muita adrenalina em ação). Podemos creditar também esse sucesso a uma boa dose de sorte porque, sem estrutura, o assessor de imprensa quase sempre vive andando em cima de brasa quente, que pode queimá-lo a qualquer momento (basta a matéria sobre a organização na qual trabalha não vingar no jornal da noite ou na atualização do site daqui a 30 minutos para que ele seja chamado às falas).

O fundamental é que os assessores de imprensa saibam dos recursos necessários, sejam adeptos do planejamento (a intuição costuma falhar em momentos de grande pressão) e estejam dispostos (e com coragem, muita coragem) para um diálogo permanente com suas chefias e clientes. A qualidade do trabalho está na razão direta dos recursos alocados para a sua realização. É verdade que alguns assessores chegam a fazer milagres, mas nem sempre os santos ajudam até porque, do jeito que as tarefas a serem cumpridas andam aceleradas e mais complexas, os amigos “lá de cima” têm que dar uma mãozinha para muitos profissionais ao mesmo tempo. Às vezes, eles se esquecem da gente (é a lei de Murphy) exatamente na hora em que a falha é imperdoável, o que pode ser (não é incomum) motivo de demissão por justa causa.

“Confiar no taco” é bom, mas com uma boa estrutura as chances de sucesso serão sempre maiores. A estrutura adequada funciona como uma verdadeira apólice de seguro para o trabalho de relacionamento com a imprensa. Não vale a pena correr o risco de tentar apagar o incêndio depois que as labaredas já estão intensas. Muitos assessores de imprensa, que trabalham em organizações com este perfil, têm saído “queimados” desta batalha.

Informações gerais sobre o Grupo de Pesquisa

JORCOM

O Jornalismo na Comunicação Organizacional



Descrição

O JORCOM – O Jornalismo na Comunicação Organizacional é um grupo de pesquisa certificado pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP), cadastrado no Diretório de Grupos de Pesquisa do CNPq e criado em 2019. O link para o espelho do grupo é: <http://dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/498577> .

O jornalista e professor sênior da USP, Wilson da Costa Bueno, é o líder do grupo de pesquisa e seu currículo Lattes pode ser acessado em: <http://lattes.cnpq.br/9495822246558650> . Ele é diretor da Comtexto Comunicação e Pesquisa (www.comtexto.com.br), empresa de consultoria nas áreas de Comunicação Organizacional e Jornalismo Especializado. É também responsável pelos cursos a distância nestas áreas e que estão disponíveis na Plataforma Comunicação a Distância (www.comunicacaoadistancia.com.br).

Objetivos

O JORCOM tem como objetivos principais: a) realizar pesquisas que tenham como objeto a contribuição do jornalismo à comunicação organizacional; b) editar livros, e-books e artigos sobre o tema; c) organizar eventos (seminário, workshop e cursos) com adesão às linhas de pesquisa e participar de eventos promovidos por terceiros (universidades, empresas, sindicatos, associações).

O grupo de pesquisa aglutina, para cada uma destas atividades, membros dos seus grupos ou mesmo convidados que tenham adesão às linhas de pesquisa do Grupo e que produzem, regularmente, artigos, estudos e trabalhos em geral associados à Comunicação Organizacional e ao Jornalismo.

Linhas de pesquisa

O JORCOM tem duas linhas de pesquisa principais:

- 1) O jornalismo como processo estratégico nas empresas e organizações
- 2) O jornalismo na formação da imagem e da reputação das empresas e organizações

Atividades

O JORCOM publicou, em 2020, o e-book **O Jornalismo na Comunicação Organizacional: uma perspectiva crítica** e planeja editar, a cada semestre, um novo e-book ou livro impresso com a participação de seus pesquisadores e convidados, além de publicações que possam servir de guia ou manuais para professores, pesquisadores, profissionais e estudantes.

O JORCOM também promove eventos que tratam de temas vinculados às suas linhas de pesquisa e incentiva os seus pesquisadores a publicar artigos ou a participar de eventos, individualmente ou em parceria com investigadores e estudiosos brasileiros ou do exterior. No menu **Eventos** da página **Publicações e Eventos** há menções aos eventos para os quais é possível a reprodução dos vídeos relativos a eles.

O JORCOM tem como proposta realizar pelo menos uma pesquisa anual, com a participação de pesquisadores integrantes do Grupo e/ou convidados. No período de setembro de 2020 a dezembro de 2021, o JORCOM estará desenvolvendo, em parceria com a Comtexto Comunicação e Pesquisa, a investigação intitulada **Os grupos de pesquisa em Jornalismo Especializado no Brasil**, sob a coordenação do prof. Wilson da Costa Bueno, líder do JORCOM. Maiores informações podem ser encontradas na página **Pesquisas**.

Pesquisadores

Os pesquisadores que integram o JORCOM estão listados abaixo com o link que permite acessar diretamente os respectivos currículos Lattes:

Aline Maria de Castro Silva Rossi (<http://lattes.cnpq.br/7534964652670572>)

Ana Maria Dantas de Maio (<http://lattes.cnpq.br/8945378092236790>)

André Chaves de Melo Silva (<http://lattes.cnpq.br/1812815861955321>)

Anelisa Maradei (<http://lattes.cnpq.br/2170777587809471>)

Arquimedes Pessoni (<http://lattes.cnpq.br/1885567484339052>)

Jorge Antonio Menna Duarte (<http://lattes.cnpq.br/8185622727042840>)

Juliana Luiza de Oliveira Canêdo (<http://lattes.cnpq.br/1376970092315030>)

Marli dos Santos (<http://lattes.cnpq.br/2138863738197222>)

Paulo Roberto Salles Garcia (<http://lattes.cnpq.br/7548945711715208>)

Wilson da Costa Bueno (<http://lattes.cnpq.br/9495822246558650>)

Publicações e Eventos

1) Publicações

O JORCOM tem como proposta a edição de uma publicação (livro, E-book, Relatório, Manual) a cada semestre. O e-book, intitulado **O Jornalismo na Comunicação Organizacional: uma perspectiva crítica (2020)** foi a primeira produção do grupo de pesquisa.

2) Eventos

O JORCOM promove e participa de eventos presenciais ou virtuais para apresentação e debate de temas relacionados com as linhas de pesquisa

Pesquisas realizadas e em andamento

O JORCOM realiza, anualmente, uma pesquisa com a participação de seus pesquisadores e/ou convidados, sob a coordenação do prof. Wilson da Costa Bueno, líder do Grupo. Em ocasiões especiais, poderá desenvolver também pesquisas sob temas específicos, atendendo a demandas que levam em conta atributos como a oportunidade e a relevância.

No período de setembro de 2020 a dezembro de 2021, o JORCOM, em parceria com a Comtexto Comunicação e Pesquisa, realizará pesquisa com foco na área de Jornalismo Especializado. Esta investigação – **Os grupos de pesquisa em Jornalismo Especializado no Brasil** - tem como objetivo mapear os grupos de pesquisa que mantêm linhas de pesquisa que abrangem três modalidades do Jornalismo Especializado, respectivamente o Jornalismo Científico, o Jornalismo em Saúde e o Jornalismo Ambiental. O levantamento terá como base os grupos que integram o Diretório dos Grupos de Pesquisa do CNPq. A proposta é identificar esses grupos, destacando as suas linhas de pesquisa e o perfil de seus pesquisadores, com a referência à sua produção nos últimos 5 anos.

Contato

O contato com o JORCOM poderá ser feito por e-mail ou telefone, diretamente com o líder do Grupo, prof. Wilson da Costa Bueno, ou pelo e-mail do Grupo.

E-mail do Grupo: jorcom@comtexto.com.br

E-mail do líder do Grupo: professor@comtexto.com.br

Fone para contato: (11) 95340-6948 ou (11) 3831-6329

Site do grupo: jorcom.jor.br