

Cadernos da Comunicação  
Série Estudos

**Manual de  
Comunicação Empresarial**



O *Manual de Comunicação Empresarial* é de autoria do jornalista e professor universitário Fernando Antonio Pereira Braga, mestre em Memória Social pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNI-Rio). O anexo *Assessoria de Imprensa no Brasil* é de autoria do jornalista Jorge Casado e faz parte da sua monografia de conclusão do curso de jornalismo nas Faculdades Integradas Hélio Alonso (Facha).

Braga, Fernando Antonio Pereira

Manual de comunicação empresarial / Fernando Antonio Pereira Braga. Assessoria de imprensa no Brasil / Jorge Casado .— Rio de Janeiro : Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro : Secretaria Especial de Comunicação Social , 2004.

100 p.: — (Cadernos da Comunicação. Série Estudos; v.12)

ISSN 1676-5494

Inclui bibliografia.

1.Comunicação empresarial. I. Casado, Jorge. II. Título.,  
Título: Assessoria de Imprensa no Brasil.

CDD 658.455

Os *Cadernos da Comunicação* são uma publicação da Secretaria Especial de Comunicação Social da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro.  
Novembro 2004

Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro  
Rua Afonso Cavalcanti 455 – bloco 1 – sala 1.372  
Cidade Nova  
Rio de Janeiro – RJ  
CEP 20211-110  
e-mail: [cadernos@pcrj.rj.gov.br](mailto:cadernos@pcrj.rj.gov.br)

Todos os direitos desta edição reservados à Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro. Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida ou transmitida por qualquer forma e/ou quaisquer meios (eletrônico ou mecânico) ou arquivada em qualquer sistema ou banco de dados sem permissão escrita da Prefeitura.



**Prefeito**  
Cesar Maia

**Secretaria Especial de Comunicação Social**  
Ágata Messina

**CADERNOS DA COMUNICAÇÃO**  
**Série Estudos**

**Comissão Editorial**  
Ágata Messina  
Helena Duque  
Leonel Kaz  
Regina Stela Braga

**Edição**  
Regina Stela Braga

**Redação e pesquisa**  
Andrea Coelho

**Revisão**  
Alexandre José de Paula Santos

**Projeto gráfico e diagramação**  
Marco Augusto Macedo

**Capa**  
Carlos Amaral/SEPROP  
Marco Augusto Macedo

## *CADERNOS DA COMUNICAÇÃO* **Edições anteriores**

### *Série Memória*

- 1 - Correio da Manhã – Compromisso com a verdade
- 2 - Rio de Janeiro: As Primeiras Reportagens – Relatos do século XVI
- 3 - O Cruzeiro – A maior e melhor revista da América Latina
- 4 - Mulheres em Revista – O jornalismo feminino no Brasil
- 5 - Brasília, Capital da Controvérsia – A construção,  
a mudança e a imprensa
- 6 - O Rádio Educativo no Brasil
- 7 - Ultima Hora – Uma revolução na imprensa brasileira
- 8 - Verão de 1930-31: Tempo quente nos jornais do Rio
- 9 - Diário Carioca – O máximo de jornal no mínimo de espaço
- 10 - Getulio Vargas e a Imprensa

### *Série Estudos*

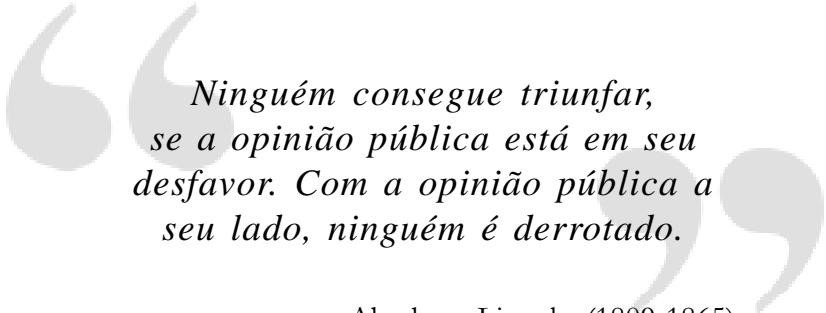
- 1 - Para um Manual de Redação do Jornalismo On-Line
- 2 - Reportagem Policial – Realidade e Ficção
- 3 - Fotojornalismo Digital no Brasil – A imagem na imprensa da  
era pós-fotográfica
- 4 - Jornalismo, Justiça e Verdade
- 5 - Um Olhar Bem-Humorado sobre o Rio nos Anos 20
- 6 - Manual de Radiojornalismo
- 7 - New Journalism – A reportagem como criação literária
- 8 - A Cultura como Notícia no Jornalismo Brasileiro
- 9 - A Imagem da Notícia – O jornalismo no cinema
- 10 - A Indústria dos Quadrinhos
- 11 - Jornalismo Esportivo – Os craques da emoção

“O público que se dane”, gritou William Henry Vanderbilt, proprietário de empresas de transporte, respondendo a jornalistas que tentavam entrevistá-lo, em 1882, sobre a suspensão de um serviço que beneficiava uma comunidade. Frases como esta ficaram no passado e não se imagina serem ditas hoje por qualquer empresário que se preze. Atualmente, as instituições têm na construção de suas marcas e imagem uma das maiores preocupações. Para isso, grandes, médias e até mesmo pequenas empresas buscam canais de permanente contato com seus públicos-alvos, potenciais, atuais e futuros consumidores.

Marshall McLuhan previu, ainda na década de 60, que o mundo seria transformado em uma aldeia global, dada a proliferação e o imediatismo de todo o aparato de Comunicação a serviço da sociedade. Antes mesmo do surgimento do fenômeno da internet e dos computadores de uso doméstico, as empresas brasileiras acompanharam a tendência universal de demonstrar transparência em suas ações, abrindo aos consumidores e à população em geral seus processos de produção, suas redes de serviços ou a garantia oferecida em seus produtos, entre outras iniciativas.

O trabalho publicado neste número dos *Cadernos da Comunicação – Série Estudos* destaca a importância da comunicação empresarial nos dias atuais. E aborda os esforços que vêm sendo realizados pelas organizações – empresas, instituições não-governamentais e também governos –, através de veículos próprios de comunicação, desde os mais simples folhetos de divulgação institucional ou sofisticados jornais e revistas, os *house-organs*, até as indispensáveis páginas ou *sites* na internet. O que demonstra que, hoje, a comunicação figura entre as armas mais poderosas para garantir o sucesso de qualquer instituição, seja ela pública ou privada.

CESAR MAIA  
Prefeito da Cidade do Rio de Janeiro



*Ninguém consegue triunfar,  
se a opinião pública está em seu  
desfavor. Com a opinião pública a  
seu lado, ninguém é derrotado.*

Abraham Lincoln (1809-1865).  
16º presidente dos Estados Unidos

# Sumário

## Manual de Comunicação Social

Introdução	10
Histórico	13
Plano estratégico	19
Objetivos da Comunicação Empresarial	23
Atuação do profissional de comunicação na empresa	27
A prática do lobby	33
Briefing	35
Clipping	39
Release	42
House-organ	47
Promoção de eventos	52
Recomendação às fontes	60
As mídias próprias institucionais	66
O profissional da mídia e seu colega da empresa	74
Ética profissional nas empresas	76
Bibliografia	79

## Assessoria de imprensa no Brasil

Introdução	82
Experiência brasileira	85
Produtos e serviços	89
Bibliografia	99



# **Manual de Comunicação Empresarial**

# Introdução

A chamada Comunicação Empresarial é um campo que vem apresentando grande potencial de crescimento em relação às demais oportunidades de trabalho para profissionais de comunicação. Segundo levantamentos do Sindicato dos Jornalistas Profissionais do Município do Rio de Janeiro, alguns deles feitos com base no recolhimento do imposto anual obrigatório, mais de 60 por cento dos jornalistas empregados na cidade do Rio de Janeiro estão vinculados a empresas não jornalísticas. Ou seja, trabalham em assessorias de comunicação produzindo *house-organs*, realizando contatos com a imprensa, orientando a comunicação da empresa com seus públicos internos e externos.

É notório o esvaziamento progressivo das redações, com sucessivos cortes de pessoal e introdução de novas tecnologias e serviços que minimizam o emprego intensivo de mão-de-obra especializada. Paralelamente, vem aumentando a cada dia o número de empresas que expandem sua interface de contato com o público consumidor, com as autoridades e os formadores de opinião, contratando profissionais oriundos das redações ou mesmo recém-formados. Dezenas de profissionais optaram por abrir empresas de comunicação empresarial próprias, tornando-se pequenos e médios empresários de sucesso. Há, ainda, o campo representado pelas agências de publicidade, que comercializam seus serviços em bloco para as empresas assistidas, incluindo aí a assessoria de imprensa e o *endomarketing*, ou seja, a comunicação para o público interno, em especial, para os funcionários da empresa.

Neste trabalho, queremos enfatizar a importância da comunicação empresarial a partir de mídias próprias, os diversos tipos de *house-organs* que vêm sendo produzidos pelas empresas, objetivando

atingir, diretamente, seus públicos-alvo. São revistas com circulação dirigida, jornais e boletins distribuídos em locais de concentração desses públicos, espaços locados em emissoras de rádio, TV e em grandes jornais, páginas de comunicação institucional na internet, entre outras muitas opções de comunicação.

Algumas dessas publicações chegaram mesmo a extrapolar suas finalidades e tornaram-se veículos voltados para públicos mais amplos, até mesmo com venda em bancas, como é o caso da revista *Ciência Hoje*, publicação dirigida, originalmente voltada para a comunidade científica, editada pela Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência – SBPC. Dado seu sucesso editorial, ela passou a ser vendida em bancas para o público em geral. Do passado, há o exemplo do *Bondinho*, da década de 70, jornal/revista criado para ser distribuído aos fregueses da Rede de Supermercados Pão de Açúcar, em São Paulo, que, pela qualidade do trabalho, chegou às bancas, mas desapareceu perseguido pela censura.

Assim, associações profissionais, sindicatos, empresas, partidos políticos, ONGs, ao identificarem seus públicos-alvo, produzem veículos específicos, dirigidos para esses públicos. Há exemplos de revistas que, em circulação, têm número de exemplares superior às da grande mídia. E não são apenas veículos da mídia impressa. Com o advento da internet, as instituições produzem notícias, fazem jornalismo em suas páginas institucionais. Surgem as WEB rádios e, mais recentemente, as WEB TVs. Paralelamente ao esforço de assessoria de imprensa na luta pela conquista de espaços na grande mídia, como uma inserção no programa de TV de domingo à noite, uma primeira página em jornal de circulação nacional, uma entrevista ao vivo na parte da manhã com o comunicador popular de uma emissora de rádio, uma notinha na conceituada coluna de notícias, as empresas agora buscam canais permanentes e próprios de comunicação com seus públicos.

O objetivo deste trabalho é, portanto, provocar uma discussão sobre essa outra vertente do trabalho do comunicador nas instituições não jornalísticas, um horizonte muito amplo e que desafia, permanentemente, a criatividade desse profissional.

## Histórico

Data de 1906 o surgimento da comunicação, de forma organizada, dentro das empresas. Coube à iniciativa de um profissional de comunicação, Ivy Lee, a criação do primeiro escritório de relações públicas em Nova Iorque, para enfrentar “a hostilidade do público” contra o empresário John Rockefeller.

Era momento de grande crescimento econômico nos Estados Unidos e, simultaneamente, ocorria o agravamento das diferenças sociais e suas consequências: desemprego, fome, miséria. O pensamento dominante era, ainda, o de outro empresário daquele país, William Henry Vanderbilt, proprietário de empresas de transporte ferroviário que cunhou a famosa frase: “O público que se dane!”, respondendo a jornalistas que tentavam entrevistá-lo sobre a suspensão de um serviço que beneficiava uma comunidade. Com a extinção de todo um ramal ferroviário, milhares de pessoas ficariam isoladas, sem condições de deslocamento pelo único veículo de massa que os transportava para o trabalho ou mesmo a outras regiões do país.

John D. Rockefeller contratou Ivy Lee depois da chamada “greve sangrenta” da Colorado Fuel and Iron Company, uma das empresas do grupo Rockefeller. O empresário era acusado de ter encerrado a greve mandando a polícia atirar nos trabalhadores. A imprensa, por sua vez, cumpriu seu papel social. Denúncias foram publicadas por jornalistas como Thomas Lawson, Ida Tarbell e Upton Sinclair, associados a escritores como Mark Twain, Frank Norris e Jack London, que tão bem retrataram esse período da história americana.

Coube, portanto, a Ivy Lee intermediar a posição da empresa frente à imprensa, buscando respeitar a opinião pública. Ivy iniciou o trabalho de recuperação da imagem social do empresariado americano, na figura de John Rockefeller, com a difusão de “informa-

ções corretas, de interesse e de importância para o público, sobre as empresas, evitando, assim, as denúncias”. Eram matérias, não propaganda, anúncios ou textos pagos.

Ele oferecia aos jornais informações, posicionamentos, declarações importantes, que passaram a dividir espaço com as denúncias, submetendo-se ao julgamento do leitor. “Nosso plano é divulgar, prontamente, para o bem das empresas e das instituições públicas, com absoluta franqueza, à imprensa e ao público dos Estados Unidos, informações relativas a assuntos de valor e de interesse para o público”. Colocava-se à disposição dos jornalistas para “detalhes, sobre qualquer questão” e lembrava que “todo nosso trabalho é feito às claras”. Sua declaração de princípios ou missão, como gostam os profissionais de *marketing*, advertia: “Se acharam que o nosso assunto ficaria melhor na seção comercial, não o usem.” Ou seja, ele confiava que estava fornecendo notícias e não uma declaração fora de contexto, que somente deveria ser publicada se fosse paga.

O pioneirismo de Ivy Lee, ao que tudo indica, não era totalmente ético. Ele foi acusado de aceitar contrato com o grupo alemão Dye, visando melhorar a imagem de Adolph Hitler na sociedade americana. Portanto, ele aceitou trabalhar para uma instituição, no caso, uma pessoa, que já recebia, em todo o mundo, a condenação por suas práticas antidemocráticas, que resultaram em guerra, tortura e genocídio. Ele fez a imagem de um criminoso que, no momento, iniciava uma cruel trajetória de crimes contra a humanidade. Lee foi acusado, também, de ter adotado outras práticas antiéticas, como corrupção de repórteres e editores, aos quais oferecia empregos, almoços e viagens em troca da omissão ou atenuação de denúncias.

Os aspectos positivos do trabalho pioneiro de Ivy Lee, entretanto, tiveram continuidade. Na década de 30, a comunicação empresarial nos Estados Unidos chegou à academia, com a criação de

cadeiras nas Universidades de Yale, Harvard e Columbia, nos cursos de Administração. Anos depois, essas disciplinas migraram para os cursos de Comunicação Social, como ocorreu no Brasil. Aqui, mesmo absorvendo a maior parte dos recém-formados, as universidades ainda não atentaram para a importância, em termos de mercado, para esse segmento. Continuam a formar jovens para a mídia, quando a maioria dos novos comunicadores é contratada pelas empresas não jornalísticas.

A industrialização tardia que ocorreu no Brasil motivou, somente nos anos 40, do séc. XX, o efetivo surgimento da atividade de assessoria de imprensa nas empresas. No início, apenas as concessionárias de serviços públicos e empresas de origem estrangeira, como a Light, de São Paulo, fornecedora de energia elétrica, em 1914, criaram um projeto de área de comunicação. Ela foi acompanhada, entre outros, pelo Serviço de Informação e Divulgação do Ministério da Agricultura, que também estava preocupado com o atendimento das demandas dos usuários. Antes, a General Motors, importadora e montadora, e a Estrada de Ferro Sorocabana, ainda na década de 20, produziram alguns veículos de comunicação empresarial, *house-organs* voltados para o *endomarketing*.

É de se ressaltar a contribuição dessas empresas para o desenvolvimento da imprensa brasileira. Exemplos como os da Esso e da Shell, distribuidoras de derivados de petróleo, para a introdução de novas técnicas de radiojornalismo e de produção de revistas. Ainda hoje, o Repórter Esso serve de exemplo para as emissoras de rádio, bem como a *Revista da Shell*, nas décadas de 60 e 70, como publicação voltada para o público A.

No Estado Novo (1937-1945), Getulio Vargas, com o Decreto 3.371/38, criou um setor dentro do governo, ligado ao Gabinete Civil, voltado para divulgar seus atos e obras – logicamente, desde que lhe fossem positivas. Essa “assessoria” funcionava junto ao famigerado Departamento de Imprensa e Propaganda – DIP

– de onde partia a censura oficial a todos os veículos de comunicação. Ou seja, um produzia as notícias previamente aprovadas e outro censurava as que fizessem qualquer crítica.

Mas foi durante outro período de autoritarismo que a Comunicação Empresarial, efetivamente, se implantou no Brasil: final da década de 70 e início da de 80. Com a imprensa cerceada e, consequentemente, redações esvaziadas, os profissionais bandearam-se para onde havia emprego, as empresas, profissionalizando a interface com os jornais, revistas, rádios e TVs. Personagens como o do “Gariotinho”, o informal assessor de imprensa do ministro-coronel Márcio Andreatta, conviviam com profissionais competentes, que se encarregavam de dar a devida transparência social às empresas.

Importante referência nesse processo de democratização e profissionalização das informações provenientes das empresas no Brasil é descrito no livro *Portas abertas*, de Célia Valente e Walter Nori, que relata a experiência da Rhodia, uma indústria produtora de insumos químicos, e da construção da imagem de seu dirigente, Edson Vaz Musa, em poucos anos alçado à posição de liderança empresarial nacional.

Uma empresa fechada ou não tem imagem ou tem imagem negativa porque o público acaba se baseando em dados incorretos ou incompletos para tirar suas conclusões (...) Compete ao próprio empresário, que está ciente de sua posição, estabelecer características que pretende atingir (...) a tarefa do assessor de comunicação é estar atento para que todas as ações desempenhadas estejam de acordo com a estratégia traçada [para que a imagem seja construída ou melhorada].

(*Portas abertas*, pp. 23 e 25)

O *boom* da Comunicação Empresarial no Brasil, segundo Manuel Carlos Chaparro, no capítulo que produziu para o livro de Jorge Duarte, *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia*, começou junto com o regime militar, ainda em 1964, tanto no serviço público como no setor privado, atraindo os jornalistas para essas novas oportunidades de emprego. O autor lembra a poderosa Aerp – Assessoria Especial de Relações Públicas da Presidência da República –, um superministério que serviu de modelo para os governos estaduais e até mesmo municipais, além, é claro, das empresas estatais, os grandes anunciantes. Entre as recomendações oficiais que deviam ser seguidas por toda estrutura de comunicação do governo, resultado do I Seminário de Relações Públicas do Executivo, realizado em 5 de outubro de 1968, estava a seguinte pérola: “Aproveitamento integral da figura do Presidente, no seu aspecto humano, moderado e compreensivo, para caracterizar toda a campanha orientada no sentido da valorização do homem, a única suscetível de criar uma imagem efetiva e imediata do governo”.

Era o tempo do “Ninguém segura mais este país”, do “Brasil: Ame-o ou deixe-o”, dos elevados índices de crescimento econômico, das obras e orçamentos faraônicos, da vitória da Copa de 70. As editorias de economia floresciam nos jornais, havia informações que confirmavam o “Milagre Brasileiro” (*aspas do editor*). Para alimentar as redações com a versão oficial, muito *release* tinha que ser produzido pelas assessorias de imprensa governamentais.

Na época, a política de Comunicação Social seguia uma orientação identificada por Serge Tchakhotine, no clássico *A mistificação das massas pela propaganda política*, como muito eficaz para esse tipo de governo e, mesmo tendo sido um livro escrito alguns anos antes, explicar a popularidade do fenômeno Médici. Durante esse governo, eram proibidas referências à patente militar do presidente da República. A Aerp alegava que ele estava no mais alto cargo da República por seus méritos e não por ser general, apesar de todos

os presidentes da República nomeados durante os governos militares terem sido dessa patente. Outra proibição era quanto à utilização de seu segundo sobrenome, Garrastazu. Palavra nada sonora, poderia dar margem a associações negativas à imagem que precisava ser mantida. Tchakhotine, no livro publicado em 1952 na França e traduzido para o português pelo ex-governador Miguel Arraes, publicado no Brasil em 1967, descreve a lógica da propaganda nazista:

Havia dois grupos de pessoas; por conseguinte, deviam existir duas formas de propaganda: uma dirigindo-se aos dez por cento, às pessoas bastante seguras de si para resistir à sugestão brutal; a outra, aos 90 por cento, aos passivos ou hesitantes, que tinham seus mecanismos psíquicos acessíveis à sugestão emocional. (...) Essas duas formas de propaganda, que se dirigiam a esses dois grupos de pessoas, diferiam então em princípio: a primeira agia por persuasão, por raciocínio; a segunda por sugestão e deflagrava ora o medo, ora o seu complemento positivo – o entusiasmo, o delírio, tanto estático como furioso.

Conviviam, então, as mensagens populares, ufanistas, enfatizando os grandes projetos governamentais e as conquistas esportivas, com a divulgação das medidas na área econômica, que demonstravam a melhoria das condições de vida da classe média, como o chamado “Boom da Bolsa”, a facilidade da compra da casa própria, as altas taxas de juros que remuneravam o florescente *open market*.

## Plano estratégico

A Comunicação Empresarial no Brasil evoluiu com as novas tecnologias de administração de empresas, mecanismos que podem ser associados a uma nova concepção de atuação empresarial, baseada no *marketing*. As instituições não mais deveriam viver ao sabor dos acontecimentos. Surgiram muitos modismos nessa área, como *Reengenharia*, *Administração por Objetivos ou por Resultados*, mas o que restou foi a inegável necessidade de adoção de um plano ou de um planejamento estratégico para que a instituição possa sobreviver às constantes ameaças e agressões a que está sujeita em uma economia em mutação como a brasileira.

O profissional de comunicação passou a participar das reuniões de diretoria das instituições, tanto para discussão do dia-a-dia das empresas, como de seu planejamento estratégico. Cabe a ele a elaboração do que se convencionou chamar de Plano Estratégico de Comunicação Social da empresa, elemento fundamental na construção da imagem da empresa e de seus produtos, serviços, dirigentes e demais integrantes. Esse plano parte do que ela escolheu para ser sua *missão*, ou seja, seu objetivo maior, ideológico, suas metas sociais mais amplas. Toda empresa deve ter missão bem definida, divulgada e compreendida por todos os seus integrantes. E aí prossegue o trabalho do comunicador. Primeiro, assegurar a descoberta, a delimitação desse instrumento que serve como orientação geral da empresa, que norteia sua atuação como integrante de uma comunidade com responsabilidade social.

“A declaração da missão é uma definição do propósito da organização – o que ela deseja atingir em um ambiente maior. A definição clara da missão age como uma ‘mão invisível’ guiando as pessoas dentro da organização a fim de que elas possam trabalhar no sentido de atingir os objetivos totais da organização, de forma in-

dependente, mas ao mesmo tempo coletiva”, afirma Kotler, em *Princípios de marketing*, ao defender que a proposta de missão deve estar orientada para o mercado, ou seja, responder ao usuário/consumidor e não apenas mostrar a instituição ou o seu produto.

Um segundo momento é a avaliação do *macroambiente*, onde a empresa está inserida. Pesquisas podem ser contratadas, feitos levantamentos de dados ambientais e setoriais, análise da economia local, regional, do estado e do país. Mas é bom lembrar que nada substitui o *feeling* do comunicador, que deve ir às ruas para sentir a força da marca que divulga, a história da empresa, a participação do produto que está ajudando a vender. Também devem ser levados em conta fatores como a tecnologia utilizada pela empresa, os limites impostos pela legislação em vigor e aspectos políticos, como a atuação dos sindicatos de trabalhadores e patronais a que a instituição é ligada. Enfim, as oportunidades e ameaças em torno da empresa.

O terceiro momento é a análise do *ambiente de comunicação*. Qual a presença da empresa na mídia, as campanhas que foram realizadas, a instituição já teve algum problema? Se saiu na imprensa anteriormente, o enfoque foi positivo ou negativo? Levantado esse passado, qual o potencial a ser explorado? Quais veículos existem no bairro, na cidade, na região onde a empresa está instalada e que podem ser utilizados? A empresa tem mídias próprias? Um velho *folder*, página na internet, o mural para os funcionários...

Em seguida, vem a *análise interna*. Quais recursos a empresa já tem? O que ela se dispõe a investir em comunicação? É importante avaliar e saber se há pessoal alocado à área de comunicação e quem são esses colegas. É importante saber como está a comunicação na estrutura organizacional da empresa, como será o acesso à direção, ao presidente, ao superintendente, às gerências. Existem grandes distorções em empresas que colocam a comunicação como uma área dentro da política de recursos humanos, portanto subordinada

a gerente ou diretor, sem nenhuma preocupação com a imagem externa da empresa. Ou naquelas que subordinam a comunicação à diretoria comercial, portanto, apenas com o objetivo de ampliar ou manter o faturamento.

Delimitados os recursos e situada a comunicação em um nível de *staff* que tenha acesso às decisões maiores da empresa, portanto com acesso fácil à decisão, temos que nos voltar para a definição dos *públicos-ahô*, interno e externo. É bom lembrar que público interno é, tradicionalmente, o pessoal da casa, seus empregados. Dependendo da empresa e do ramo de atuação, há outros atores que também são internos, como acionistas, fornecedores únicos (que têm a empresa como praticamente seu único cliente), vizinhos. Público externo, tradicionalmente, são os consumidores e usuários dos serviços fornecidos pela instituição.

Determinados os públicos, partimos para a escolha dos *motivos* de nossa comunicação. Os mote, as frases, as palavras que vamos transmitir e que farão a cara de nossa empresa. Temos que definir em que vamos apoiar nosso trabalho de comunicação. Serão os produtos da empresa? Ou vamos apoiar, fixar nossa comunicação na imagem dos líderes da organização? Ou será a difusão da tecnologia ou a cultura da casa? A nossa força é a marca? Ou vamos combinar isso tudo?

Em todo *plano*, temos que determinar *objetivos*, estabelecer *prazos*, deixar bem claro onde a empresa quer chegar.

O *plano* é geral, amplo, mas dentro dele temos *estratégias*, caminhos a serem trilhados. Qual caminho vamos percorrer? Vamos diferenciar nosso cliente da concorrência, ressaltar as diferenças? Ou vamos nos fixar na limitação dos custos? Temos tanto, faremos tanto! Ou vamos concentrar esforços em um foco? Atuar somente naquele ponto? Ou vamos adotar uma estratégia de diversificação, tomando vários caminhos para depois nos encontrarmos no futuro?

Uma decisão importante, muito ligada à decisão do profissional de comunicação, é a escolha das mídias. Quais *veículos* serão utilizados? Veículos próprios? A grande mídia externa? Vamos criar um novo jornal da empresa? Vamos combinar esse esforço, produzindo, semanalmente, uma coluna em um grande veículo da região onde a empresa está instalada?

Com a comunicação posta na rua e as campanhas se desenvolvendo, temos que nos preocupar com o retorno, o *feedback*. Como captar o retorno da comunicação? Está tudo dando certo? Não tem ninguém comprando nosso refrigerante para lavar o banheiro? O que pode ser uma boa venda hoje, pode ser a pena de morte da empresa em médio prazo. Muitas vezes temos que fazer um giro de 180 graus, suspender uma campanha em execução para não ampliar o prejuízo.

Finalmente, há as eventuais mudanças de rumo, o reposicionamento de nossa proposta de comunicação ou da campanha como um todo. Sintonizados com o cliente, no caso, os públicos-alvo, temos que ter a sensibilidade para as eventuais *reformulações* durante e após a operação.

# Objetivos da Comunicação Empresarial

Na produção do Plano de Comunicação da empresa, um importante elemento que o profissional de comunicação deve ter sempre em mente são os objetivos mais gerais a serem alcançados. O desafio é convencer a opinião pública de que a instituição que assessoramos é cidadã, porque em todas as suas ações ela visa ao bem-estar da comunidade.

Existem muitas instituições, empresas ou mesmo pessoas físicas que conseguem enganar a população algum tempo. Temos o exemplo da recente invasão do Iraque pelos Estados Unidos e Inglaterra. Antes de serem disparados os primeiros mísseis, moderníssima sala de imprensa já havia sido montada fora do teatro de operações para divulgar a posição e versão dos invasores. Assistimos a uma guerra aparentemente sem sangue. Gráficos e mapas produzidos em computador, a infografia acompanhava o avanço pacífico das tropas. Vimos algumas casas e instalações industriais destruídas, além das filas de militares presos. Algumas fraudes foram tentadas, como do “resgate heróico” da militar norte-americana detida em um hospital iraquiano. Finalmente, participamos da festa de derrubada popular de diversas estátuas do ditador. Uma única evidência de que houve vítimas foi a terrível imagem do menino que perdeu a família e seus braços e pernas. A opinião pública mundial hoje tem outra opinião sobre essa invasão e começa a se manifestar pela volta dos soldados que ainda permanecem naquele país.

A Assessoria de Imprensa vai crescer cada vez mais, nos próximos anos, contribuindo para mostrar o que os jornalistas-noticiadores não estão vendo, ajudando no exercício da democracia e na orientação do cida-

dão, mas também pode ser utilizada para ajudar a deformar o que é noticiado. (...) A desorientada democracia dos próximos anos estará sendo construída pela intermediação da mídia composta não apenas pelos jornalistas-noticiadores, mas também dos jornalistas-assessores, enquanto o eleitor luta para não ser manipulado. O melhor exemplo dessa luta ocorre durante as eleições. Não apenas entre notícias e realidade, mas, sobretudo, pelo trabalho de *marketing*, em que os jornalistas-noticiadores deixam a cena para os jornalistas-publicitários no papel de manipuladores da realidade. (...) Para completar o quadro de desorientação da democracia, apareceu recentemente outro tipo de assessor: o pesquisador de opinião pública. No lugar do líder que sente as aspirações populares, formula planos para o futuro e assume o risco de receber apoio ou rechaço, os candidatos de hoje ouvem os assessores para descobrir o que o povo deseja e falam o que o povo quer ouvir, não importa se são aspirações impossíveis, ou que provocam riscos para o futuro do país e do mundo inteiro.

(Buarque, Cristovam Buarque. *In: Duarte, Assessoria de imprensa e o relacionamento com a mídia*, p. 22)

Portanto, outro objetivo da comunicação empresarial/organizacional é a busca do desenvolvimento econômico, social, cultural e educacional da população como um todo e dos integrantes da instituição em particular. Campanha que assume prioridade a cada dia que passa é a luta pela preservação do meio ambiente, tarefa urgente para todo tipo de instituição em todo o mundo nos dias atuais, apesar das dificuldades e da pouca cobertura dada pela imprensa a esse tema.

A assessoria de imprensa das entidades ambientais deve tentar suprir a falta de formação e informa-

ção dos coleguinhas. Isso exige apuração detalhada junto aos especialistas das diferentes disciplinas. Não basta estar imbuído de bons sentimentos. É preciso sair da superfície (...) Durante a Rio 92 e no ano subsequente, os grandes veículos mantinham setoristas nas dependências do Ibama. Passada a moda, o assunto perdeu espaço.

(Freire, *Assessoria de imprensa, o papel do assessor*, pp. 168 e 169)

A empresa também deve ter a consciência de que em seus pregados está sua maior força, são eles a mais importante vitrine e peça de comunicação da instituição. Os integrantes da organização são os mais eficientes portadores de mensagens das empresas em direção ao mercado, sejam elas positivas ou negativas. Portanto, é muito importante o Plano de Comunicação estar afinado com os objetivos do *endomarketing*, a comunicação para o público interno, para os integrantes da organização.

Podemos dizer que o *endomarketing* consiste em ações de *marketing* voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos valores destinados a servir ao cliente.

(Bekin, *Conversando sobre Endomarketing*, p. 2)

A empresa ou instituição deve ser totalmente voltada para as necessidades de seus clientes, buscando, permanentemente, tecnologia de ponta, investindo em pesquisa e desenvolvimento e oferecendo qualidade a preços justos. E isso é notícia, é tema para *releases* informativos, notícias que interessam ao público.

Com esse norte, o profissional de comunicação buscará fortalecer a credibilidade social da empresa, obtendo noticiário favorável

e tornando os líderes da instituição onde trabalha, fontes naturais de noticiário. Quando se dirigir às redações, esse profissional deve obter reconhecimento positivo e boa-vontade por parte dos colegas da mídia, o que vai facilitar a manutenção de canais de comunicação com seus públicos. Essa busca pelo reconhecimento positivo por parte da mídia não deve impedir que a instituição abra e mantenha canais próprios de comunicação com seus públicos, dada a eficiência, eficácia e, relativamente, baixo custo dessas alternativas de comunicação.

Finalmente, o profissional de comunicação deve favorecer a imagem pessoal dos dirigentes da empresa e ajudá-la a obter bons negócios.

## Atuação do profissional de comunicação na empresa

A comunicação de uma empresa deve ser feita por todos os seus integrantes. O segurança, a telefonista, a secretaria da presidência, o diretor que redige uma carta ou a recepcionista, todos são as pontas do *iceberg*, constroem ou destroem a imagem da organização. Cito alguns exemplos: o diretor de um hospital de porte médio da Zona Norte do Rio de Janeiro não entendia porque seu hospital estava vazio. Instalação moderna e simples, com diversas clínicas e horários de funcionamento, além de convênios com diversos seguros-saúde, a empresa não conseguia atrair nem mesmo seus vizinhos, famílias que moravam na mesma rua. Contratado para dar um parecer, fui visitar o hospital como se fosse cliente.

Roupa simples, barba por fazer e puxando por uma perna, cheguei às 8 horas da manhã à porta do hospital. Apesar de haver rampeira para ingresso, tentei subir os poucos degraus da escada de acesso, olhando para um segurança fardado e armado. Logo ao primeiro degrau, puxei conversa:

- Tem ortopedista? Médico de osso? Esta perna...
  - Sei não... Está cheio lá em cima...
  - Maior esforço para subir e chego lá em cima não tem... Como é que faço?
  - Por que você não vai ao hospital público? Continua descendo esta rua que lá tem tudo...
- À tarde, expus minha pesquisa ao diretor do hospital que, enfurecido, queria trocar o guarda, trabalhador terceirizado. Optamos por chamá-lo para uma reunião. Conversamos, apresentamos a empresa, sua missão, seus objetivos, suas clínicas, suas dificuldades

des. Ele deixou de trabalhar armado e passou a ajudar os clientes a vencer a resistência da escada. Os vizinhos, quando circulavam pela porta do hospital, eram cumprimentados cortesmente.

Outras providências foram tomadas paralelamente: o hospital passou a participar dos eventos da comunidade, foi dada preferência à contratação de funcionários que moravam nas imediações, foram feitas diversas campanhas de propaganda dirigidas a dois públicos-alvo: aos vizinhos e aos médicos, para que encaminhassem seus clientes àquela unidade. O hospital saiu da crise.

Outro exemplo interessante é o do grande centro de pesquisas científicas e tecnológicas. Unidade que reúne os maiores cérebros de diversas áreas, o centro lutava contra os sucessivos cortes de verbas orçamentárias. Na tentativa de criar novas fontes de recursos, esse instituto decidiu vender seus serviços às empresas. Foram feitos contatos boca a boca e as primeiras pesquisas contratadas renderam algum dinheiro para a instituição. Criaram *folders* para ser distribuídos aos potenciais clientes em feiras e congressos. A assessoria de imprensa conseguiu espaços em publicações voltadas para o mundo empresarial, principalmente pequenas e médias indústrias, que não têm áreas de pesquisa próprias ou mesmo acesso a essas fontes de novas tecnologias. Apesar do esforço, os resultados não alcançaram o nível esperado.

Para testar os canais de comunicação, liguei por telefone para esse instituto, simulando ser um cliente potencial. É claro que eu não sabia exatamente com quem falar, qual o ramal. Este é o resumo da conversa:

- Alô?
- É do instituto X?
- É.
- Olha, não sei exatamente com quem eu quero falar, nem qual o ramal, mas o problema é o seguinte: eu sou de uma empresa da área coureiro-calçadista e queria falar com alguém daí que estives-

se pesquisando uma química que pudesse me ajudar no trabalho com os couros...

– Ihh... Você não sabe o nome ou o departamento que cuida disso?

– Não sei. Estou ligando do Sul, nunca estive aí no Rio de Janeiro...

– Amorrr. Não dá para você ligar mais tarde? A colega que pega às 2 horas conhece todos aqui. Ela é antiga. Estou aqui há pouco tempo, ainda não conheço ninguém...

– Deve ser da área de química, aí não tem um setor de laboratórios de química?

– Amor, aqui o que mais tem são laboratórios. Vou ler para você a relação: laboratório de química orgânica, ramal tal, de química inorgânica, ramal tal, tem também o laboratório...

– Olha, a pessoa com quem eu quero falar é uma senhora, muito instruída, uma senhora japonesa, sabe como é, oriental...

– Ah, aqui está cheio de japoneses. Fica difícil assim... liga mais tarde...

As ligações se repetiram. Quando a telefonista que atendia estava chegando ao ramal desejado, eu entrava com mais um complicador e o contato não era feito, apesar da minha insistência e já amizade que passei a ter com as telefonistas da instituição. O que todo esse processo demonstrou foi que o instituto não se comunicava, não conseguia fechar o processo de comunicação com o público-alvo. A “venda” não era fechada, apesar de o cliente desejar isso.

Nos reunimos com as telefonistas. A princípio elas ficaram em pânico quando ouviram as gravações. Depois, umas tiram das outras e também do cliente, amigo, porém, muito enrolado. Fizemos um treinamento sobre como atender ao telefone, a economia de tempo, as informações objetivas, o combate ao retrabalho. Vamos atender e resolver o problema de quem está ligando, para ele não ligar de novo, não se aborrecer, não perdermos o cliente.

Um último exemplo é o da empresa que estava contratando um serviço. Trabalho muito sofisticado, apenas três empresas apresentaram proposta. Eram cartas com descrições técnicas complexas, finalizadas com preços equivalentes. O dirigente da empresa contratante estava em dúvida, porém ele decidiu pela que tinha a melhor apresentação e comentou sobre outra. “Se o presidente dessa empresa escreve tão mal e ainda assina embaixo, o serviço dele deve ser péssimo. Ele teve o mesmo tempo e informações que os concorrentes, mas a apresentação dele é péssima”.

Apesar de a comunicação ser feita por todos os integrantes da organização, as empresas, hoje, contam com três tipos de profissionais especializados em comunicação: os relações-públicas, os publicitários e os jornalistas. Além desses, também participam no esforço de comunicação das instituições os radialistas, atuando nos veículos da empresa, como nas emissoras de rádio ou de TV próprias ou na produção de programas que são transmitidos em horários comprados nas emissoras comerciais. Há, ainda, os desenhistas industriais, produzindo peças de comunicação como cartazes, *folders*, os papéis da empresa, o material que é levado para feiras e exposições.

O RP é responsável pela comunicação direta com os públicos-alvo. Segundo a Associação Brasileira de Relações Públicas, esse profissional deve realizar “esforço deliberado, planificado, coeso e contínuo da alta administração para estabelecer e manter uma compreensão mútua entre uma organização pública ou privada e seu pessoal, assim como entre essa organização e todos os grupos aos quais está ligada direta ou indiretamente”.

Para o público externo, ele organiza as apresentações públicas e recepções, a participação em feiras e congressos, momentos em que a empresa se torna alvo de exposição pública. Gerencia mídias como as malas-diretas, as cartas que são enviadas pela empresa para clientes, bem como a recepção e resposta das mensagens remetidas

pelos clientes. Organiza programas de visitas às instalações da empresa, promove concursos, programas comunitários e campanhas de cunho social, entre outras atividades. Para o público interno, cria e implanta programas de integração, realiza festividades, promove homenagens e cumprimentos.

O publicitário cuida da comunicação paga, dos anúncios produzidos pela empresa. Planeja, coordena, produz e administra as peças de publicidade e propaganda da instituição e os contatos com o setor comercial dos veículos de comunicação. Está voltado para os estudos e pesquisas mercadológicas promovidos pela instituição.

Já o jornalista cuida da comunicação jornalística, faz assessoria de imprensa, ou seja, a utilização da mídia externa, a inserção gratuita de notícias da empresa nos veículos de comunicação existentes. Ele também cuida dos veículos editados pela organização em que trabalha. Sua preocupação é a difusão das idéias, produtos, o trabalho, as pessoas e a marca da instituição. Ele produz, como assessor de imprensa ou ainda quando tem seu trabalho voltado para a mídia externa, as matérias enviadas para os veículos ou *releases*. Além disso, promove e organiza as entrevistas dadas pelos dirigentes das empresas, é responsável pelo *clipping*, ou seja, a seleção de todas as matérias publicadas que citam ou são de interesse da instituição, e produz dossiês sobre a comunicação da empresa e seus mercados.

Além da atuação como assessor de imprensa, dos contatos com a mídia existente, o jornalista também produz as mídias próprias da empresa, para públicos internos e externos. Há, ainda, os veículos híbridos, como a aquisição de espaços em jornais de grande circulação, colunas fixas onde as instituições divulgam notícias produzidas por seus profissionais de imprensa. Há, também, programas de rádio e de televisão das empresas, em horários comprados.

Dependendo do porte da organização, esses campos profissionais são bem delimitados, dado que são profissões regulamentadas,

com atuação determinada por lei. Assim, o jornalista faz jornalismo; o publicitário, publicidade; e o RP, relações públicas. Mas o que se vê no mercado são esses profissionais desdobrando-se para fazer a comunicação da empresa como um todo, independentemente das limitações.

## A prática do lobby

Uma atividade ainda não regulamentada no Brasil, se é que ela algum dia virá a ser, que vem atraindo profissionais da área de comunicação como um todo, é a prática do *lobby*. Palavra de origem inglesa, *lobby* quer dizer vestíbulo, referindo-se mais precisamente ao saguão do Parlamento Britânico, onde ingleses, desde o século XVII, concentram-se para pressionar os parlamentares e fiscalizar, diretamente, suas ações. No Brasil, o termo ainda está associado à corrupção de autoridades, obras superfaturadas, negócios escusos.

Os lobbystas brasileiros estão em Brasília, nas galerias do Plenário Ulysses Guimarães, no Salão Verde ou nos corredores das Comissões de Trabalho da Câmara e do Senado, e também nos ministérios, no Palácio do Planalto. São profissionais que vivem disso, trabalham em empresas ou para empresas, intermediando suas idéias, posições, críticas e propostas junto aos políticos e autoridades. Existem ainda os lobbystas amadores: sindicalistas, empresários, representantes de associações profissionais, pessoas que, além do *lobby*, dedicam-se a outras atividades, mas têm necessidade de buscar influir diretamente sobre uma autoridade.

As empresas, assim como as pessoas, têm interesses legítimos que devem ser defendidos perante as instituições como o Executivo, Legislativo e Judiciário. Eles podem e devem pressionar, legitimamente, quem faz as leis e quem as executa. O que eles não podem fazer é corromper e dar propina em nome de seus interesses.

(Nassar & Figueiredo,  
*O que é Comunicação Empresarial*, p. 48)

Portanto, deve ser dada transparência à forma como é realizado o *lobby*, pois a sociedade precisa saber como essas pressões são feitas, por quais instituições. A falta de ética e transparência custa caro às empresas, às instituições e às pessoas. Levantamento nos EUA sobre ações das empresas durante a década de 70 constatou que 450 grandes empresas gastaram 300 milhões de dólares em atividades ilícitas, a maioria delas realizadas por meio de *lobbies* bem orquestrados que, atualmente, estão sendo revelados e colocam a honra e honestidade de altas autoridades em xeque.

A atividade de *lobby* é ressaltada em documento da Rhodia do Brasil, em que a empresa, com sede em São Paulo, lembra que “O Brasil da Nova República [Governo Sarney] é diferente daquele que bastava o empresário ter acesso a um ministro para abrir todas as portas. Ao governo monolítico de 1964/1984 contrapõe-se uma administração de coligação, partidária, que envolve interesses conflitantes”. Portanto, a comunicação empresarial tem de ser feita diretamente junto aos atores do mundo político.

Há uma lei do então senador Marco Maciel que estabelece limites e regras para a atuação dos lobbystas. Se for aprovada, esses profissionais terão de obter autorização expressa do Congresso Nacional para atuar em suas instalações. Passarão a ostentar crachá e deverão apresentar, duas vezes por ano, relatórios de suas despesas e detalhes de suas operações.

O *lobby* é atividade legítima dos grupos sociais organizados e deve ser praticada dentro da lei, da moral e da ética, contando, a todo momento e, inclusive, em sua realização, com o trabalho dos profissionais de comunicação.

## Briefing

Enquanto o *lobby* é atividade externa, que foge dos limites tradicionais impostos às profissões regulamentadas, como a do jornalista e a do relações-públicas, o trabalho do assessor de comunicação nas empresas tem início com a produção do *briefing*, ou melhor, o relato sobre o fato, produto, serviço ou personalidade que deve ser divulgado. É a peça que subsidia tudo o que vai ser realizado em termos de comunicação diretamente pela empresa, pela firma de comunicação terceirizada ou pela agência de publicidade contratada.

A instituição deve disponibilizar o máximo de informações sobre o tema que deseja divulgar. Um bom *briefing* garante a adequação da estratégia e a qualidade do material de divulgação. Um mau *briefing*, no mínimo, atrasa o lançamento de uma campanha. No máximo, acarreta prejuízos irrecuperáveis para a empresa.

Pelo *Dicionário Webster's*, *briefing* significa instrução, ordem, relato dos fatos. É o início do processo de comunicação da empresa. Há *briefings* que subsidiam uma simples nota que é passada pelo jornalista da empresa por telefone para um colunista de jornal. Pode ser, também, o documento em que a agência de publicidade que trabalha para a empresa vai se basear para conceber toda uma campanha publicitária. Ou seja, o *briefing* é todo o documento base que subsidia cada ação de comunicação de uma instituição, portanto, sua produção é responsabilidade do profissional de comunicação.

Segundo o manual de comunicação da Xerox do Brasil, *Quem tem medo de ser notícia?*, o executivo da empresa, antes de receber o assessor de imprensa ou o publicitário em sua sala, deve preparar-se para passar um bom *briefing*. E isso significa “questionar o seu conhecimento do assunto e refletir sobre o objetivo da comunicação, buscar informações detalhadas, dados numéricos, datas, pes-

quisas, nomes (...) e, se possível, reunir materiais de consulta para que o profissional de comunicação possa se aprofundar no assunto". A Xerox recomenda que o executivo trate a reunião de *briefing* como uma apresentação pública, na qual ele vai transmitir informações completas sobre a empresa, um produto ou serviço, levando em conta que as pessoas não sabem nada sobre o assunto.

Portanto, o *briefing* é didático, qualquer erro compromete a imagem da empresa e pode ter o efeito contrário ao que se queria. Toda a empresa participa da produção do *briefing*, mas quem coordena esse trabalho é o profissional de comunicação.

O *briefing* deve responder aos seguintes itens:

- Fato principal: O que queremos divulgar? O que aconteceu ou vai acontecer? Quem está envolvido com o fato? Quando? Onde? Como? Por quê? Se for o caso, anexar um histórico da empresa ou da situação.
- Aspecto diferencial: Qual a novidade que estamos apresentando? Qual o gancho da matéria que queremos ver publicada? Qual a grande diferença de nosso produto em relação à concorrência?
- Objetivo da comunicação: O que desejamos conquistar com essa divulgação?
- Público-alvo: A quem queremos atingir? O consumidor, a autoridade, o líder de opinião ou a concorrência? Às vezes, são feitas ações de comunicação apenas para provocar a concorrência. Durante muito tempo, quem chegasse na janela no escritório sede da Coca-Cola, na Praia de Botafogo, no Rio de Janeiro, para apreciar o belo cartão-postal que é a Enseada de Botafogo, tinha parte do cenário roubado por um grande *out-door* da Pepsi.
- Concorrência: Como está o mercado? Principais empresas, produtos, marcas? Esta ação de

comunicação vai despertar que ações por parte da concorrência?

- O que a comunicação vai resolver: Possíveis dificuldades mercadológicas e de imagem que a comunicação pode tratar. Fatos que motivam a necessidade de comunicar.
- Ponto de vista do consumidor e/ou do público-alvo: Na percepção do consumidor, o que é mais importante sobre esta marca ou categoria de produto? Considerar características, benefícios, preços, dados de imagem.
- Promessa: O que vamos oferecer ao público-alvo como maior benefício? Qual imagem queremos fixar com esta ação?
- Razão da promessa: Vantagens competitivas do produto. Atitude inovadora, novidade tecnológica ou administrativa que o fato representa.
- Obrigatoriedades e limitações: O que obrigatoriedade deve constar na comunicação. Características do produto, nomes de diretores, telefones etc. Limites que devem ser obedecidos, ou seja, sempre há algumas informações que não estamos autorizados a dar, como o preço final que o mercado deverá atribuir a nosso produto ou mesmo o número do celular do diretor que vai dar a entrevista.

(Freire, *Assessoria de imprensa, o papel do assessor*, pp. 168 e 169)

A empresa também deve ter a consciência de que em seus empregados está sua maior força, são eles a mais importante vitrine e peça de comunicação da instituição. Os integrantes da organização são os mais eficientes portadores de mensagens das empresas em direção ao mercado, sejam elas positivas ou negativas. Portanto, é muito importante o Plano de Comunicação estar afinado com os objetivos do *endomarketing*, a comunicação para o público interno, para os integrantes da organização.

A empresa ou instituição deve ser totalmente voltada para as necessidades de seus clientes, buscando, permanentemente, tecnologia de ponta, investindo em pesquisa e desenvolvimento e oferecendo qualidade a preços justos. E isso é notícia, é tema para *releases* informativos, notícias que interessam ao público.

Com esse norte, o profissional de comunicação buscará fortalecer a credibilidade social da empresa, obtendo noticiário favorável e tornando os líderes da instituição onde trabalha, fontes naturais de noticiário. Quando se dirigir às redações, esse profissional deve obter reconhecimento positivo e boa vontade por parte dos colegas da mídia, o que vai facilitar a manutenção de canais de comunicação com seus públicos. Essa busca pelo reconhecimento positivo por parte da mídia não deve impedir que a instituição abra e mantenha canais próprios de comunicação com seus públicos, dada a eficiência, eficácia e, relativamente, baixo custo dessas alternativas de comunicação.

Finalmente, o profissional de comunicação deve favorecer a imagem pessoal dos dirigentes da empresa e ajudá-la a obter bons negócios.

## Clipping

Outra peça importante no trabalho de comunicação de uma instituição é o *clipping*, ou seja, o acompanhamento de tudo o que é divulgado pela empresa, sobre a empresa ou para a empresa. Explico melhor: uma instituição precisa saber, a todo o momento, tudo o que é publicado na mídia sobre ela, bem como sobre seus concorrentes, todas as notícias que envolvem o segmento econômico do qual ela faz parte, as principais medidas governamentais etc. Em depoimento para os *Cadernos da Comunicação*, a jornalista e professora de Comunicação Social Bette Romero, diretora da Background Comunicação, empresa carioca especializada em *clipping*, tece considerações sobre esta palavra inglesa, que significa “corte” ou “recorte”:

Saber o que a imprensa fala da organização, o que acontece no setor e, principalmente, com o concorrente é tão importante quanto o gerenciamento da qualidade e preço dos produtos ou serviços de uma empresa. Por isto, para o diretor, o executivo e o funcionário em nível de gerência, o *clipping* sempre foi uma ferramenta de gestão. Porém, com isto, o *clipping* passou a ser, de certa forma, elitizado. Pois, de olho nos custos, as empresas restringiam o número de cópias e só quem tinha acesso à coletânea de notícias eram os funcionários graduados para cima, além das secretárias dos departamentos e da diretoria, que recebiam os exemplares. Sabemos que a informação é básica em todo e qualquer processo. Assim, com a restrição do *clipping* ao âmbito gerencial, a empresa deixou de utilizar mais um produto que poderia ter um papel decisório na conquista da empatia e comprometimento do funcionário na obtenção dos resultados pretendidos pela corporação.

Segundo a autora, com o advento da intranet, o alcance do *clipping* tornou-se mais amplo, passou a abranger as várias mídias, da impressa à internet, e com significativa redução de custos. Para ela, a democratização do acesso ao *clipping* é a melhor arma para a empresa combater a “rádio corredor”, a fofoca desestabilizadora que mina qualquer esforço de integração dentro das empresas. Ela propõe um novo *status* para o *clipping*. Que ele seja encarado como produto mais abrangente que o mero corte e recorte das notícias publicadas, mas seja transformado em uma nova mídia dentro da empresa:

A começar pela sua própria matéria-prima: a notícia. Hoje, com a tecnologia da informação, o *clipping* passa a ter uma força maior, pois, com a informação dirigida, ele é capaz de definir cenários, prevenir e prospectar para uma empresa, além de ser um instrumento de aferição qualitativa e quantitativa. A disseminação das informações sobre a corporação e o setor, além de rápida e com custo baixo, auxilia na tarefa de fazer com que o funcionário “vista a camisa” e se torne um parceiro. Dá mais segurança constatar que a firma é atuante, respeitada, tem ética e credibilidade. Se tiver sua leitura estimulada, o *clipping*, por ser diário, é o veículo ideal para a divulgação das informações do dia-a-dia da instituição, desde pequenos avisos e comunicados da direção a informações sobre eventos internos ou externos do interesse da organização ou do colaborador. Além desses, outros elementos podem ser desenvolvidos no *clipping* como, por exemplo, a criação de um espaço destinado a textos e artigos motivacionais ou instrutivos. Também pode ter informações do interesse do público interno, de campanhas educativas a opções de lazer que caibam no bolso para o final de semana que se aproxima. O *clipping* também é um fator de interação e integração do público interno, além de contribuir para

a inovação na empresa. Com esta nova visão – e atuação do *clipping* – ganham todos, a empresa, a área de comunicação e o público interno. A corporação, que ganha mais um veículo sem novos custos; a área de comunicação, que passa a contar com mais uma ferramenta dirigida ao público interno; e o colaborador, que, além de obter informações amplas e abrangentes do setor em que trabalha, do dia-a-dia da sua empresa, até as opções de lazer, tem sua auto-estima valorizada.

## Release

*Quanto menos trabalho um release der a um jornalista, maior a possibilidade de ele ser publicado, os jornalistas são tão preguiçosos quanto qualquer outra pessoa.*

Albert Green, editor de 27 revistas nos EUA.

Enquanto o *briefing* é um documento geral, amplo, que explica um assunto e objetiva servir de base para outra ação, como uma campanha publicitária ou simplesmente a redação de uma nota de coluna de jornal, e o *clipping*, a compilação de tudo o que a mídia publica sobre a empresa, o *release* é o elemento de ligação entre a empresa e a mídia. É matéria jornalística de interesse da instituição, que ela quer ver publicada pela mídia, ou é um complemento de informações enviado como sugestão, uma espécie de roteiro distribuído pelo assessor de imprensa durante as entrevistas e eventos empresariais visando facilitar o trabalho dos repórteres.

Segundo Rangel Cavalcante, essa peça de comunicação jornalística entre as empresas e a mídia apareceu nos Estados Unidos, mas teve nos anos do governo militar no Brasil seu uso mais intensivo.

Era um complemento de informações, uma espécie de roteiro, distribuído antes de entrevistas coletivas e atos formais, para facilitar o trabalho dos repórteres. Estimulado pelo uso permanente na empresa privada, o *release* chegou à imprensa brasileira, deformou-se, e hoje é um dos piores males enfrentados pelos meios de comunicação. Virou boletim de propaganda, instrumento de culto à per-

sonalidade no serviço público, trazendo tudo o que não interessa ao leitor.

(Cavalcante, Rangel. In: Lima, Gerson Moreira: *Releasemania: uma contribuição para o estudo do pressrelease no Brasil*, p. 46)

Entre as partes integrantes do *release* há, obrigatoriamente, uma referência à empresa ou instituição que o está enviando. Mesmo que seja pela internet, o *release* tem que ter uma marca, como o logotipo da empresa que está enviando. É claro que com os recursos do computador, da internet, não mais existe um papel timbrado não falsificável. O logotipo está lá, a forma como a empresa se comunica também é pública; mesmo assim, é interessante o uso do timbre da empresa por, ao menos, facilitar a identificação do emissor daquela informação.

O *release* deve ser uma matéria jornalística, das boas, caso contrário, vai para a cesta, com “c” mesmo. Cesta do lixo. O texto deve ser jornalístico, informar, trazer dados para sensibilizar o editor a publicar a matéria. Se for uma pauta, deve ser notícia que, efetivamente, atraia o veículo que a recebeu. O assessor de imprensa deve rejeitar a matéria “chapa-branca”, ou seja, com a cara da empresa. *Release* não é texto publicitário, é matéria!

Esta deve ser completa, ou seja, trazer uma sugestão de título. Muitas vezes, um bom título pode determinar que o *release* seja o escolhido em meio a muitos outros que repousam na mesa do editor. Se ele for sugestivo, estiver no padrão da publicação, nas medidas certas, ele pode ser a tábua de salvação do editor para o fechamento da página.

Finalmente, o pé de página. Depois de, no máximo, duas laudas de matéria, o *release* deve apresentar todas as indicações que permitem ao editor do jornal comprovar a autenticidade da notícia ou facilitar o trabalho do repórter encarregado de aprofundar as infor-

mações enviadas. Deve conter data, números de telefone, celulares e *e-mail*, para que ele, se quiser, contate o colega assessor que enviou o material, ouça a fonte citada ou marque uma entrevista com a empresa que enviou as informações. O jornalista assessor de imprensa deve assinar o *release*, colocando seu número de registro profissional para demonstrar ao colega que o receberá que do outro lado da informação está um profissional que segue os mesmos parâmetros éticos existentes em uma redação.

Todo *release* deve ter apenas um ponto principal. Um único tema, um único *lobby*, uma única novidade. Não deve pretender dizer tudo o que o diretor da empresa acha importante passar para a imprensa naquele momento. Outros contatos deverão acontecer para que se possa passar tudo o que queremos dizer.

O texto do *release* é jornalístico, portanto, a matéria/*release* que será enviada deve ter lide, sublide, título, entretítulos.

Se o *release* partiu de fontes como o governo federal, estadual ou municipal, grandes empresas, ou ainda, grandes emissores de notícias ou fortes anunciantes, a mídia vai recebê-lo com interesse. Certas fontes são matérias obrigatórias, os leitores do jornal querem saber o que dizem. Uma empresa pública que recebe farta cobertura é o Jardim Zoológico do Rio de Janeiro. Há uma tradição nas redações de que bicho na primeira página vende jornal. Nasce o filhote da avestruz e a foto vai para a primeira. Muito mais difícil é passar a matéria da equipe de esforçados profissionais da maternidade pública que conseguiu realizar uma cirurgia inédita.

Portanto, a maioria das instituições tem que conquistar seus espaços. Para isso, o *release* deve ser direcionado ao jornalista que cobre aquela área, ao editor certo; há que cair no *e-mail* exato e o destinatário abri-lo naquele dia em que o jornal está carente daquele tipo de matéria. Se houver qualquer dúvida, o assessor deve ir à redação entregá-lo em mãos. Às vezes, deve ligar para saber se, efetivamente, o material chegou ao destinatário no tempo hábil, ou

melhor, antes do fechamento da página. A ligação não deve ser entendida como cobrança, mas sempre há possibilidade de ser necessária uma complementação, uma foto. Os assessores novatos precisam ficar conhecidos; portanto, sempre que possível, devem visitar as redações.

O assessor deve ter uma relação atualizada dos veículos e seus jornalistas, bem como os cargos que eles exercem nos veículos. Se a página fechou às 18 horas, de nada adianta o *release*, muito bem redigido, chegar à redação às 19 horas.

Há dias bons e ruins para a remessa de *releases*. Na maioria das editorias, sexta-feira, sábado e domingo são dias ruins para enviá-los. É claro que se duas torres em Nova Iorque forem bombardeadas naquele dia, o *release* sobre vacinação de porquinhos-da-índia não terá nenhuma repercussão nas redações.

O redator de *releases* deve se colocar no lugar do ouvinte, do telespectador, do leitor do jornal. O que é mais importante para abrir uma matéria? Dizer que a empresa vai lucrar 20 milhões este ano ou que ela decidiu aperfeiçoar seu produto para o consumidor? É claro que o mais importante é o que interessa diretamente ao leitor. O lucro pode ser divulgado no bojo da matéria.

O *release* pode ser dirigido exclusivamente para uma publicação. Deve ter então todas as características daquele veículo, ser redigido como se tivesse sido feito pelo seu melhor repórter. Cabe ao jornalista que recebe o *release* checar a fonte e as informações que ele traz, investigar o fato, descobrir o que há por trás daquela notícia e, aí sim, utilizá-la como pauta ou publicá-la, após haver sido reelaborada, para que não seja igual à enviada para o outro jornal.

Finalmente, um *release* só deve ser enviado se não houver qualquer dúvida em relação a sua autenticidade. Um texto mentiroso ou mal redigido produz efeito contrário ao pretendido. O assessor nunca deve deixar de ser jornalista. Mais vale uma pequena matéria do que um bom texto publicitário, mesmo que isso, aparentemente,

não seja tão bom para a empresa. Uma grande matéria impacta, é lida, traz credibilidade para a empresa. Um bom texto publicitário vende, mas não convence, não tem credibilidade. Como dizia o jornalista Zuenir Ventura em seus contatos telefônicos com assessores de imprensa: “Força eu não dou, dou notícia. Faça notícia que eu faço a matéria”.

## House-organ

Nem sempre, o mais indicado para se chegar a um público determinado é a grande mídia. Primeiro, a mídia não aceita qualquer mensagem das empresas. Uma informação pode ser notícia para um segmento, para um público-alvo da instituição, mas não ser para os leitores de um grande jornal nacional. É motivo de grande frustração para os assessores de imprensa, que muitas vezes perdem a visão global do colega que edita uma publicação nacional, o não emplacamento de uma pauta. “Como é que eles não se interessam por isso, se todo o mundo quer saber sobre este assunto!?”

Assim, um dos elementos mais importantes da Comunicação Empresarial é o *house-organ* ou veículo próprio de comunicação da empresa com seus públicos-alvo. É uma publicação com periodicidade. Tem, tradicionalmente, a forma de uma revista ou jornal tablóide, mas, na verdade, pode ter qualquer outra forma. Importante é que ela esteja integrada no esforço geral de comunicação da empresa com seu público principal e/ou com seus funcionários.

Publicação interna da empresa, em geral no formato de jornal ou revista, o *house-organ* existe principalmente para informar os funcionários sobre as atividades da companhia. Mas é também uma ferramenta de inserção dos funcionários na vida social e política da empresa. Por isso, o *house-organ* deve sempre se equilibrar entre esses dois pólos. Deve ser bastante informativo e esclarecedor, mas amplo e democrático o suficiente para que as atividades – e as dúvidas – dos funcionários tenham espaço. De distribuição gratuita, o *house-organ* não precisa se limitar ao corpo funcional da empresa. A depender do conteúdo jornalístico, pode ser direcionado também para públicos situados fora dos limites da companhia, desde que mantenham

com ela algum tipo de ligação orgânica. (...) O *house-organ* nunca pode ser confundido com uma peça promocional da empresa. Tal unilateralidade será vista, se muito pronunciada, como um mero “oba-oba” da diretoria. A situação oposta também não é recomendada. Os leitores, em geral, detestam ser bajulados. E os leitores de um *house-organ* não são diferentes.

(Lorenzon & Mawakdiye *Manual de Assessoria de Imprensa*, pp. 59 e 60)

Todos sabem que o melhor espelho de uma empresa são seus funcionários. O empregado descontente, que não reconhece a importância social do produto ou serviço que oferece à sociedade, bem como a forma como ele é produzido, é permanente elemento de desagregação da marca que representa no mercado.

Para a definição do tipo de *house-organ* que uma empresa precisa editar, o primeiro elemento a considerar deve ser o público. O comunicador sabe que, dependendo do público, escolhe-se a mídia. Um exemplo: a grande cooperativa de produtores rurais do interior do Paraná, com sede no Município de Campo Mourão, área da soja, tinha necessidade de se comunicar com seus milhares de cooperativados, desde pequenos produtores, que amanhecem no volante do seu único trator, lavrando a terra, a proprietários de grandes latifúndios altamente produtivos, que passam o dia na internet acompanhando as bolsas internacionais de *commodities*. Essa cooperativa comprou todo o horário matinal em uma emissora de rádio local para falar, diariamente, com esse público.

O que deve ficar bem claro é que a publicação é da empresa e não dos empregados. Lembro outro exemplo de *house-organ*, a rádio por sistema de alto-falantes que ia ser implantada no Instituto Vital Brazil, laboratório farmacêutico do Governo do Estado do Rio de Janeiro, em Niterói. O sindicato dos trabalhadores reivindicou par-

ticipar das transmissões, queria um horário para divulgar suas notícias. A diretoria da estatal não aceitou e preferiu arquivar o projeto. Portanto, o *house-organ* reflete o pensamento da empresa, não é o jornal do sindicato.

*House-organ* não faz jornalismo clássico, ou seja, não busca a polêmica, o furo, o debate. Ele divulga o ponto de vista da empresa, da instituição, objetiva, isto sim, a adesão e não a oposição a uma idéia ou proposta veiculada. No caso da cooperativa, por exemplo, há interesses em comum entre todos os cooperados, mas todos os temas que dividem, ou seja, algo que é apoiado pelos grandes cooperados e tem a oposição dos pequenos, deve ser abordado com todas as reservas possíveis, para que a entidade não rache em função de uma matéria ou editorial publicado no veículo criado para uni-los.

A natureza do veículo também deve ser levada em consideração. Um simples boletim impresso em papel A3, frente e verso, com uma dobra, não tem a amplitude de uma revista ilustrada em papel couchê, quatro cores, com belas fotos e colaboradores contratados.

Segundo Juarez Bahia, em *Introdução à Comunicação Empresarial*, os objetivos do *house-organ* são recrear, educar e orientar os empregados, estimular a sociabilidade e o espírito de compreensão entre empregados e empregadores, aproximar uns dos outros, divulgar as atividades sociais e os produtos da empresa. Ousamos ampliar essa proposta. O *house-organ* deve ser dirigido ao público-alvo prioritário da empresa, seus funcionários, mas pode e, muitas vezes, deve ser dirigido a públicos mais amplos. Uma fábrica que tenha um grande fornecedor, uma empresa que tudo o que produz é dirigido a uma única empresa consumidora, também é público interno. Depende umbilicalmente daquele consumidor industrial de seus produtos. Portanto, tem sua existência vinculada àquela empresa consumidora. Ela integra o

público-alvo interno, seus funcionários são quase que empregados da empresa-mãe.

Com a democratização do país, as empresas têm que dar transparência a suas ações, manter os consumidores informados sobre suas ações. Portanto, os *house-organs* voltados para o público interno também são excelentes mídias para se chegar aos públicos externos. Muitas empresas apóiam sua estratégia de comunicação para os públicos externos mostrando a satisfação com que trabalham seus empregados. “Uma família a serviço da boa alimentação” é a proposta de comunicação da rede de supermercados Sendas. Tudo o que acontece com a Família Sendas é do interesse da nossa família. Se o *house-organ* da Sendas nos informar que o “marrequinho” que ensaca nossas compras está bem, ficamos satisfeitos e reconhecemos o trabalho social que o grupo empresarial realiza.

O *house-organ* deve, portanto, equilibrar em suas matérias informações de interesse de seus funcionários, com informações de interesse geral, que mostrem a empresa para seus clientes, fornecedores, autoridades, sociedade em geral, para o público externo.

Existem as mais variadas alternativas de *house-organs*, tudo dependendo dos públicos-alvo que queremos atingir. No caso do Conselho de Engenharia, Arquitetura e Agronomia, o Crea, é a comunidade tecnológica, pessoas que têm, profissionalmente, acesso à rede mundial de computadores. São profissionais informatizados, com conhecimentos tecnológicos, portanto, têm na internet um excelente meio de comunicação. Já seus colegas médicos, filiados ao Conselho de Medicina, o Cremerj, necessitam de veículos de alta qualidade gráfica, que reproduzam, com fidelidade, a cor exata de determinada manifestação de uma afecção dermatológica. Portanto, o veículo deve privilegiar a qualidade dessa reprodução, deve ser uma revista, por exemplo.

Um questionamento interessante: como deve se comunicar um fabricante de perfumes? Qual a mídia reproduz cheiros, que apela

para o sentido do olfato? Difícil, não? A saída dos profissionais de *marketing* dos fabricantes de perfumes foi investir nas embalagens. Frascos sofisticados, que dêem belíssimas fotos e, com isso, conquistem as páginas das revistas femininas. Lembro-me do anúncio de uma fábrica de fraldas infantis descartáveis na revista *Pais & Filhos*. A mensagem era a bela foto de um bumbum infantil repousando sobre uma fralda e, abaixo, a seguinte mensagem: “Aproxime a revista de seu rosto e sinta o perfume que o bumbum de seu filho terá quando ele usar nossa fralda...”. A página com a mensagem, em todos os exemplares daquela edição da revista, foi embebida com o perfume comercializado, conquistando a decisão de compra das leitoras.

## Promoção de eventos

Além das mensagens e veículos de comunicação produzidos pelas empresas, outra forma de comunicação das instituições com seus públicos são os eventos. Exposições, festas, participação em congressos, inaugurações, lançamentos de produtos e serviços são momentos muito importantes no trabalho do assessor de comunicação. É o instante em que a empresa mais se abre, se mostra profundamente. Pode ser uma festa, uma posse ou o lançamento de um novo produto. Nesses momentos, o trabalho do assessor começa bem antes do evento propriamente dito. Nada de errado pode acontecer, caso contrário, um investimento que foi feito para dar frutos positivos, resulta em tudo errado, em prejuízo para seus promotores.

Esses eventos, verdadeiros testes de capacidade para os profissionais de comunicação, exigem esforços redobrados para se lograr sucesso. Há que se trabalhar com folga, com possibilidades extras a serem exploradas, com planos alternativos a cada momento, com saídas estratégicas. O planejamento deve levar em conta a possibilidade de tudo dar errado no momento e, imediatamente, um plano B poder ser implementado.

Os eventos podem ser para público interno, os empregados da empresa, como uma festa de fim de ano. São externos quando a empresa recebe convidados, pessoas de fora. São mistos, os mais comuns, quando temos todos os públicos dentro de casa ou em espaço sob nossa responsabilidade, como um hotel, salão de festas ou exposição.

A maioria dos eventos pode ser aproveitada como peças de divulgação da empresa, ou seja, antes mesmo de sua realização, a imprensa está sabendo que ele será realizado e dá divulgação para isso, o que garante presenças, personalidades importantes, pessoas especiais que queremos presentes ao evento.

Um evento desse tipo requer a mobilização de toda a empresa, portanto, devem se feitas reuniões preparatórias com os diretores e gerentes, para que cada um saiba, previamente, qual o papel a ser desempenhado. É bom lembrar que a festa é festa para os convidados, para o pessoal da casa é trabalho, e trabalho árduo.

Portanto, é importante preparar as pessoas, os porta-vozes que vão falar pela empresa. Devemos estabelecer o que vamos mostrar e qual a imagem, a fala, o teor da informação que queremos ver divulgado. Se existirem problemas internos, eles devem ser equacionados antes do evento. A pior coisa é a festa acontecer e ocorrerem problemas paralelos, que esvaziem nossa proposta inicial. Um exemplo: aproveitando a realização da festa, um grupo de sindicalistas decide se plantar na porta da empresa para distribuir panfletos denunciando problemas e pedindo aumento de salário. O que era para ser uma festa para crescimento da empresa torna-se uma vitrine para a campanha salarial. Ponto para o sindicato e nota vermelha para a empresa. Na festa, há sempre aquele funcionário que está com problemas e escolhe a oportunidade para aparecer. É necessário ter cuidado com os alcoólatras, paqueradores, convidados que se excedam. Se as famílias estarão presentes, o cuidado deve ser ainda maior, pois este pode ser um complicador.

Na reunião preparatória, devem ser delegadas responsabilidades. Saber quem vai cuidar da entrada, ter alguém que conheça os convidados VIPs e possa identificá-los previamente. Um ministro de Estado não pode ficar esperando na fila a indicação da mesa que vai ocupar. Além da portaria, temos a alimentação, o trabalho dos garçons, dos músicos, serviço médico, estacionamento especial, segurança, distribuição de brindes. Se três convidados avançam nas bandejas, fica a má impressão para todos. Tudo tem que parecer estar transcorrendo conforme a previsão, apesar de eventuais furos.

Durante a fase de preparação, o assessor pode vazar para as colunas algumas informações, se for de interesse da empresa dar essa

dimensão maior ao evento. Fulano vai encontrar com sicrano na festa da empresa tal. Devem discutir aquilo... Mas, muita divulgação antes do evento, pode acabar esvaziando a festa. A imprensa já vai ter dado tudo antes mesmo de sua realização.

Se a divulgação for a estratégia, durante a fase da preparação é possível se intermediar algumas entrevistas exclusivas, como adiantar alguma coisa sobre o objetivo do evento. Os grandes jornais vão querer furar, publicar antes o que reservamos para o dia do evento. Na maioria das vezes, esses eventos são à noite, portanto, sem cobertura de imprensa. Eles querem dar no adiantamento. Temos que saber jogar com isso, soltar alguma coisa, sem revelar tudo. Caso contrário, o evento vira festinha. Se a foto oficial do carro que vai ser lançado sair antes na imprensa, perdemos o impacto do lançamento, mas uma lanterna diferente, um interior primoroso, um especialista falando sobre a inédita tecnologia utilizada no veículo dará margem a especulações. Desperta o interesse do leitor e da imprensa em geral.

É bom lembrar que a tarefa prioritária durante o evento é a recepção à imprensa. Profissional de comunicação nesses momentos é considerado curinga. Quem vai ser o mestre de cerimônias? Nós! Quem cuida da recepção dos convidados VIPs? Claro, nós! Quem fica sintonizado com o *maître* para não faltar comida nas mesas? Nós! Quem segura a segurança para não engrossar com aquele artista que insiste em entrar de sandália japonesa? Precisa responder?

Bem, nossa prioridade é a imprensa. Temos que estar livres para essa recepção, para apresentar as pessoas certas, para levar o jornalista para a sala reservada à imprensa, caso ele queira passar a matéria durante o evento. Sala essa que deve estar montada para isso, com uma funcionária de plantão que não vai se divertir na festa. Problemas acontecem, como, depois da matéria pronta, o telefone não fazer ligação para fora, não ter papel na impressora, o motobói da emissora de TV não estar conse-

guindo entrar para pegar a fita gravada pelo repórter. Cabe ao assessor tentar resolver esses problemas.

Quando a imprensa chega, é preciso cuidar das apresentações. Já há diretores pré-determinados para falar. Talvez uma mesa especial para a imprensa que, por acaso, terá como vizinho aquele diretor articulado rapaz de tirar todas as dúvidas durante o jantar. Cito como exemplo um evento no Hotel Glória, no final do governo militar. Era uma homenagem do empresariado ao ministro da Fazenda. Uma mesa grande para as autoridades, mesas para os empresários e uma delas para a imprensa. O evento já tinha começado quando chegou o empresário Antônio Ermírio de Moraes, demonstrando indecisão para onde se dirigir. Havia um lugar na mesa principal para ele, próximo ao ministro. Mas o empresário foi para a mesa da imprensa, onde havia um último lugar. Ele praticamente não comeu. Respondeu a todas as perguntas de seus colegas de mesa. Disse o que queria sobre o governo, sobre problemas antigos como os juros altos cobrados aos empresários produtivos, a política que priorizava o setor financeiro, em detrimento da indústria. Resultado: no dia seguinte, Antônio Ermírio deu primeira página em todos os grandes jornais. O discurso do então ministro conquistou apenas um pé de página sem expressão, abaixo da matéria com o Antônio Ermírio. Para os organizadores do evento, foi o fracasso! Antônio Ermírio faturou toda a mídia, gastando apenas a passagem de São Paulo para o Rio.

Vamos então às recomendações: a divulgação prévia deve levar em conta o interesse maior da empresa com aquele evento. É mesmo para divulgar? Qual o público-alvo? Quais os convidados? Cuidado com o convidado que pode virar estrela. Qual a mídia mais eficaz? Qual a mensagem que queremos passar com a festa?

Devemos até mesmo questionar se os jornalistas devem ser convidados e estar presentes. Como deverão ser feitos os convites? Diretamente, formalmente, o presidente deve ligar convidando? Há,

também, que se garantir presença do jornalista que interessa, mandar buscar de carro, sempre atento aos horários de fechamento dos jornais. Evento desse tipo na noite de sexta-feira, que tanto atrai empresários, é péssimo para os jornalistas, que estão envolvidos com o “pescoção”, o fechamento dos jornais de sábado, domingo e até os de segunda-feira.

Muito cuidado com as mordomias, jornalista que trabalha dentro de pressupostos éticos estreitos, que é honesto, se ofende com presentes e privilégios. Eles querem informação e não mordomias. Lançamento de carros do ano já foram feitos até no exterior, verdadeira festa com passagens e hotéis, incluindo acompanhantes. Todos os gastos devem ter justificativa.

Num evento desse tipo, todos sabem que a empresa precisa da imprensa para colocar seu produto, dentro de uma mensagem jornalística, na casa de seu consumidor. A imprensa deve agir com independência nesse momento, buscar a informação e não o carro, emprestado por um ano, para ele “testar” e, ao final, ter a opção de compra de um veículo usado, comprado diretamente da fábrica, a preços de corrupção.

O assessor de imprensa da montadora, eticamente, não deve se prevalecer de sua posição dominante. Ele deve trabalhar, programar o *test-drive* do colega, garantir que o carro escolhido está, efetivamente, bem revisado, sem problemas. Prever quem vai fazer companhia a ele durante o evento. Um diretor que tenha condições de responder a todas as perguntas e que não estará na festa para divertir-se deve ser escalado especialmente para essa missão.

Deve se ter muito cuidado ao organizar a recepção. Ninguém pode ficar perdido, ir para o lugar errado. No Instituto Vital Brazil há uma área de risco biológico, que fica no mesmo andar da diretoria. Todo jornalista que vai conversar com o presidente da empresa se perde e vai para lá. Todos têm que ser esperados no elevador, se

não quisermos ir buscá-los na entrada. Num evento de grande porte não podem ocorrer problemas, portanto, a PM tem que ser alertada para reforçar o policiamento nas imediações. Estacionamento para todos, em especial para os especiais.

É fundamental organizar a retaguarda. Problemas ocorrem. Plantão médico, banheiros para os convidados VIPs, facilidades de comunicação, carro extra de plantão. O convidado mais importante não pode sair da mesa principal para enfrentar a fila do banheiro. Juscelino Kubitschek, quando presidente, foi fotografado fazendo xixi durante um evento. Não tinha um banheiro especial para ele. O presidente Lula tem por hábito trocar de camisa quando está suado. Vai fazer isso acompanhado dos fotógrafos?

O evento deve ter um roteiro prévio. Quem fala, quando fala, a ordem de apresentações, eventuais mudanças de última hora. Aqui entra o ceremonial. Há sutilezas que os jornalistas não conhecem. Nem sempre a maior autoridade presente é a mais importante para presidir o evento. É preciso ter uma pessoa esperta e de confiança que faça a intermediação entre a mesa e o plenário. Chega uma pessoa importantíssima, ela tem que ir para a mesa. Quem avisa ao presidente da mesa? Essa pessoa, e só ela. A autoridade que está na mesa precisa de uma informação. Quem vai buscar essa resposta? Esse curinga. Num regime democrático, todos são importantes, mas cabe a esse curinga identificar os efetivamente importantes, aqueles que podem alterar o rumo do evento se forem ignorados.

Há eventos em que o convidado traz o ceremonial. É o caso de eventos com presidente da República, governadores e alguns prefeitos. Eles chegam antes e preparam a festa. Às vezes, até cancelam a festa, se algo estiver errado e os organizadores insistirem em não mudar algo planejado.

Temos que reservar o momento da imprensa. O ideal é antes da solenidade. O pessoal chega mais cedo, fala confortavelmente em uma sala separada e depois todos vão para a festa. Sem atropelos.

Muitas vezes, no entanto, os jornalistas querem repercutir a fala do convidado mais importante. O melhor é ter um lugar reservado junto à mesa para esse encontro, longe dos bajuladores. Alguém tem que ficar na porta pedindo para ninguém mais entrar enquanto o presidente da empresa e esse convidado falam, rapidamente, com a imprensa.

Outro problema é o visual. Há auditórios sem lugar para os fotógrafos e equipamentos de TV. Portanto, estes ficam na frente de todos. Os demais convidados não têm visão do que está acontecendo. Temos que preparar, previamente, o lugar da imprensa. É o tal “chiqueirinho” que os colegas da mídia detestam, mas em alguns auditórios não há jeito.

Devemos ter, também, uma sala de imprensa preparada para os jornalistas enviarem suas matérias durante o evento. Telefones, fax, computadores, internet. O jornalista precisa de informações e nada melhor do que um *press-kit*, uma pasta com fotos, *releases*, CD-ROM com informações, caneta, papel para anotações etc. Eventos de grande porte têm que ter *release* e *press-kit*. Há jornalistas que só vão para a festa. Não anotam nada, mas no dia seguinte, quando eles chegarem aos jornais, poderão escrever algo. Portanto, já temos tudo pronto: *release*, fotos, histórico da empresa, CD-ROM com outras fotos, tabelas etc. E o brinde, lembrando que jornalista não entra na fila do brinde, como os demais convidados.

Festa concluída, o último convidado foi embora e nosso trabalho continua. É hora de enviar o *release* para quem não veio. Às vezes, o jornalista está preso na redação e não pôde ir. Ligamos, lamentamos a ausência e perguntamos se ele quer o material. Há também aquele colega que bebeu demais, talvez tenha perdido alguma informação importante. Ligamos no dia seguinte, fazemos o rescaldo. Talvez tenhamos que colocar um diretor na linha falando o que foi dito no dia anterior.

Finalmente, avaliar o evento. Identificar os pontos fortes e fracos. Onde os problemas ocorreram. Criticar comportamentos, omissões, falhas. Quem tinha que trabalhar e caiu na festa? Identificar os pontos fortes. Quem agiu bem? Quem foi essencial? Quem se revelou positivamente? Nos próximos eventos, esses é que vão trabalhar. Os outros podem se divertir à vontade.

## Recomendação às fontes

Dar uma entrevista não é tarefa simples. De um lado, estão as fontes, de outro, os repórteres. São dois campos de interesse completamente diferentes. Na maioria das vezes, o que as fontes querem falar é, exatamente, o que não interessa aos jornalistas. Se a imprensa foi convocada para uma entrevista sobre o novo produto que está sendo lançado, isso passa a ter pouca importância, dado que esta é uma informação oferecida. Nessa relação, o mais importante é o que está por trás, o que a fonte não quer dizer.

Além disso, há o interesse pela notícia ruim. Tragédia dá primeira página, conquista, só se for da Copa do Mundo. Esse é um sentimento que está mudando, algumas matérias positivas vêm sendo publicadas, a imprensa já se questiona sobre essa tradição. O Brasil que dá certo também pode dar uma boa pauta. Talvez esta mudança esteja ocorrendo porque o público está saturado de notícias ruins.

Mas como se comportar quando um repórter aparece na frente da fonte? Como um cientista que dedicou toda a sua vida para estudar a relação assexuada das amebas coliformes expõe, em dez minutos, para um repórter recém-formado, tudo o que ele vem pesquisando até hoje, qual a importância disso para a população, qual o futuro da área de conhecimento que ele atua no Brasil e no mundo e, para encerrar, a opinião sobre a política de ciência e tecnologia do governo.

Lembro de uma entrevista que fui obrigado a dar para um colega de um jornal de circulação diária que queria saber se o Instituto Vital Brazil, laboratório farmacêutico do governo do Estado do Rio de Janeiro, iria produzir medicamentos integrantes do coquetel anti-HIV. Para ilustrar a resposta, fui à janela da minha sala e mostrei as instalações da empresa. Vários e diferentes prédios, construções de um, dois e três andares, com recursos e equipamentos para

praticamente todos os tipos de medicamentos: injetáveis, soluções ou comprimidos. Então, depois dessa teatralização didática, dei a seguinte explicação: “Colega, como você pode ver, a planta industrial do instituto é muito diversificada, se houver uma decisão do governo estadual, podemos mudar rapidamente nossa linha de produtos e atender à demanda da área oficial”. No dia seguinte, matéria de primeira página: “IVB vai produzir fitoterápicos”. O colega entendeu que a planta industrial era um chazinho de boldo.

A recomendação básica para quem vai dar a entrevista é dar. Ou seja, fechar a porta para a imprensa só causa distorção. Se não queremos falar é porque há alguma coisa podre por baixo, portanto, a imprensa está liberada para divulgar até mesmo o boato. O jornalista tem uma denúncia, uma informação; se ele não for atendido, vale a denúncia, mesmo que não haja provas contra o denunciado.

Outro problema é o entendimento. Repórteres experientes significam salários diferenciados, mais altos do que a média. As redações, hoje, trabalham com poucos profissionais com esse perfil. Quem tem experiência vai para a edição, trabalha no fechamento. Além disso, há a busca da produtividade, pouca gente para produzir muito. Isso quer dizer que a entrevista tem que ser rápida, não há tempo para maiores esclarecimentos ou, muito menos, pesquisas prévias.

A fonte precisa, portanto, ser rápida, dar respostas claras e objetivas, frases curtas, linguagem de leigo. Os jornalistas trabalham com meia dúzia de perguntas-chave: quem e o quê, quando, onde, como e por quê? A fonte deve ter essas perguntas em mente quando for para a entrevista.

Outra questão é o foco. Há pessoas que nunca tiveram acesso às páginas de um jornal, nunca brilharam na telinha, jamais foram ouvidas por milhões de pessoas ao mesmo tempo (são milhões mesmo, estamos no Brasil). Essas fontes, quando encontram um jornalista, querem mudar o Brasil. Selecionam dez diferentes assuntos

para analisar. Tudo está interligado: se falamos das amebas, temos que analisar as sociedades desenvolvidas que têm estruturas relacionais similares, bem como aproveitar a oportunidade para criticar o valor irrigoso das bolsas de pesquisa. Resultado: o repórter não entende nada e, na maioria das vezes, divulga apenas um detalhe ou outro, o que a fonte considera mais importante de tudo o que foi dito jamais sairá no jornal.

Por isso, o entrevistado deve se conter, tentar passar apenas a mensagem básica, seguir a linha de raciocínio do repórter, descobrir o que ele realmente quer saber. Sempre que se puder e for necessário, as informações devem ser acompanhadas por algum material escrito, gráficos e fotografias. Pode ser que desta vez a matéria não fique muito boa, mas a fonte está formando o repórter, atraindo-o para aquele tipo de assunto. Há empresas e associações profissionais que promovem minicursos para jornalistas, para que eles conheçam melhor segmentos como a indústria do petróleo, o mercado de *commodities* ou a área de ciência e tecnologia.

Há um horário ideal para as entrevistas. Nos Estados Unidos, as entrevistas coletivas, na maioria das vezes, ocorrem durante o café da manhã. Os jornalistas chegam cedo, tomam café e fazem a entrevista. Onze horas da manhã eles já estão na redação redigindo a matéria. No Brasil, os jornalistas são mais noturnos, o hábito da *entrevista-breakfast* não está tão popularizado. O horário mais comum é entre 11 e 15 horas, à exceção do sábado, dia em que os jornais fecham mais cedo. No sábado, as entrevistas têm que ser dadas no máximo até as 11 horas.

Outro hábito da imprensa brasileira, aliás uma praga nacional, é a aversão à pontualidade. Mesmo lutando permanentemente contra o tempo, o jornalista é descuidado com os horários. Ele sabe que a fonte não o receberá na hora marcada, portanto, chega atrasado. A fonte, por sua vez, sabe que o jornalista atrasará, portanto, se prepara para a entrevista meia hora depois do combinado.

O entrevistado deve se preparar para a entrevista. Estudar previamente o tema, ter à disposição os dados sobre os quais ele acha que poderá ser questionado e traçar uma estratégia de exposição. Precisa saber qual o verdadeiro interesse da imprensa por aquele assunto, quais divergências poderão ser exploradas, quais serão as perguntas difíceis de serem respondidas.

Durante a entrevista deve haver um roteiro, as informações vão sendo reveladas progressivamente até chegar a um clímax, à informação mais importante que queremos passar. O entrevistado não deve forçar o ritmo, deve tentar entender a perspectiva do repórter, avaliar cada pergunta, se questionar por que aquela pergunta foi feita, desconfiar até mesmo sobre a forma como ela foi feita.

No início, se houver tempo, tentar quebrar o gelo. Saber o nome do repórter, qual seu veículo. Pode haver uma conversa prévia, desinteressada, mas a fonte não deve optar pela linha de forçar uma intimidade com o repórter. O repórter quer informação, não quer conversa nem beijinhos. Se a entrevista for na instituição do entrevistado, como uma fábrica, é válido um passeio pelas instalações. Principalmente se o repórter levar fotógrafo.

A foto ou a gravação para TV tem que ter fundo, movimento. O dirigente da empresa, na linha de produção; o ator, no palco; o político, nas ruas com a população. Há empresas que montam um cenário para as entrevistas, com sua marca sempre aparecendo ao lado do entrevistado. Ele fala, mas a marca da empresa, seu logotipo, está associado a sua imagem.

O momento da entrevista deve ser preservado. As ligações telefônicas devem ser desviadas, os documentos urgentes para assinar ficam para depois. Se for uma empresa, os demais diretores devem ficar em suas salas, para responder a uma consulta por telefone, se faltar a informação no momento. Se for entrevista de uma equipe de televisão, nada de deixar toda a empresa assistir à gravação. Secretaria pedir autógrafo da repórter televisiva é ridículo!

A entrevista para rádio é a mais difícil de ser dada, principalmente se for ao vivo. O assessor só deve aceitar uma sabatina dessas se a fonte falar bem, tiver desenvoltura. Não existe acordo prévio que não seja desrespeitado. A fonte exige que não haverá nenhuma pergunta sobre determinado assunto, é justamente esse assunto que será explorado pelo comunicador. A fonte, por seu turno, deve ser informal. Rádio, como dizia Cazuza, traz “segredos de liquidificador”, ou seja, depois do advento do *walkman*, ele fala dentro dos ouvidos das pessoas. Rádio é mídia de percepção individual, portanto, nada de tratar o comunicador que comanda o programa com cerimônia. Os comunicadores de rádio são as personalidades brasileiras mais populares que existem. Um lembrete: entrevisita para rádio exige silêncio no ambiente. Portanto, antes de o repórter ligar o gravador, pedir silêncio na sala, tirar o fone do gancho dos aparelhos de telefone e desligar o ar-condicionado.

Na TV, a fórmula é diferente. Correção, elegância, terno, gravação, cabelo penteado, barba feita. Existe um padrão, um formalismo que o rádio não tem. Como há imagem, as roupas, de homens ou mulheres, não devem ser brancas, nem ilustradas por faixas muito finas, que se confundam com as linhas do vídeo da TV do telespectador. O conselho para a fonte é fugir da discussão. Debates acalorados na TV são apenas para os programas populares ganharem índices de audiência. Para os participantes, o resultado é o ridículo e a impressão é de que tudo está errado em relação àquele problema. Se a pessoa que brigar na frente das câmeras com nosso assistido for mais bem articulada e bonita, ganhou o debate.

Entrevista para jornal ou revista é mais fácil. A possibilidade de troca de informações, de captar um retorno durante a entrevista é possível. As dúvidas que o repórter tem depois, na hora em que está redigindo a matéria na redação, podem ser esclarecidas por telefone. Para isso, é bom trocar cartões logo ao início da matéria, com o número dos telefones que o jornalista possa ligar durante o

horário comercial e após, justamente quando surgem as dúvidas.

Há duas gafes que são muito praticadas por entrevistados: a primeira é pedir para ler a matéria antes de ser publicada. Os jornais não têm tempo para isso. Se o repórter tiver alguma dúvida, ele pode ligar para os esclarecimentos. Outra é pedir para o repórter repetir o que foi dito. Essa, dependendo do jornalista, resulta em agressão física.

Numa entrevista coletiva, todos esses cuidados dobram. O entrevistado deve dar uma explicação geral sobre o problema e terminar essa apresentação com a informação mais importante. Em seguida, o momento das perguntas. Que devem ser respondidas com agilidade e consumindo pouco tempo. Quando o grupo de repórteres concordar, no intervalo para as gravações com as TVs e rádios. Depois, novamente as respostas para o grupo todo, com mais detalhes para os jornais e revistas.

Uma boa opção é a coletiva/exclusiva. Dividir o tempo destinado à entrevista em dois momentos. O primeiro é uma coletiva; depois, cada jornalista presente terá oportunidade de fazer uma única pergunta no gabinete da autoridade, a portas fechadas. Dessa forma, quase todos os repórteres têm a oportunidade de sair com um enfoque exclusivo.

Ao final da entrevista, o colega deve receber o *press-kit* com *release*, foto, disquete com informações, cópia de documentos e o brinde. Aliás, muito cuidado com o brinde para não ofender o repórter. Presente muito caro é suborno.

Finalmente, o *off-the-records*, a informação que a fonte dá, mas não assina embaixo. As fontes têm que saber que o compromisso do jornalista é com seus leitores e não com suas fontes, mesmo que elas sejam muito simpáticas. Portanto, confiar no repórter somente porque ele desligou o gravador é se iludir. O *off* pode ser publicado.

## As mídias próprias institucionais

*O marketing moderno exige mais do que apenas desenvolver bons produtos, colocá-los à disposição dos consumidores-alvo e definir preços atrativos. As instituições precisam comunicar-se com os clientes. A questão é como fazer isso e quanto gastar.*

Philip Kotler e Gary Armstrong, em *Princípios de marketing*.

Os *house-organs* existem desde o início do trabalho dos assessores de comunicação empresarial. As instituições têm públicos que a grande mídia não alcança, portanto, criam veículos próprios de comunicação institucional. O trabalho do comunicador é descobrir qual o veículo ideal para o público que se pretende alcançar. Estão à disposição das empresas alternativas de baixo custo e de grande precisão. Esses veículos institucionais, que não podem ser considerados *house-organs* porque não têm periodicidade e objetivam, diretamente, a promoção da imagem da empresa, são, por exemplo, os *folders*, os folhetos institucionais, os vídeos institucionais e as páginas da empresa na internet.

O *folder* gráfico é o elemento mais simples de comunicação institucional de uma empresa. Ele pode ser incluído na estratégia de comunicação de qualquer tipo de empresa, dado seu baixíssimo custo e prazo prolongado de existência. Sua diferença de outros veículos é justamente esta: ele dá informações mais permanentes da instituição, portanto, tem existência ampliada. Não se faz um *folder* para informar que o pagamento sai na sexta-feira. Para isso, temos o panfleto, mídia que é feita para ser lida e, imediatamente, jogada fora. O panfleto leva

mensagem de pouca duração, o *folder* permanece, portanto sua temática é mais duradoura, como informações institucionais sobre a empresa ou detalhamento sobre seu produto/serviço mais importante. Ele objetiva a permanência, tem a pretensão de deixar de ser um simples papel para se tornar um objeto.

A ilustração é elemento constitutivo do *folder*, ou seja, o *folder* tem que ser bonito, ter uma boa foto, um desenho, um arranjo de cores que motive quem o receber a guardá-lo. Ele deve ter uma forma diferenciada. Há o tradicional, de duas dobras e seis faces. Existe aquele que é um pacote contendo diversas lâminas. Ou o de folhas independentes, cada uma se referindo a um produto, a uma área da empresa. A Varig tem um que ensina seus passageiros a arrumar as malas. É um pequeno livro com a forma de uma malinha; cada página, com fotos, traz informações úteis.

Outro momento é o conteúdo do *folder*, a mensagem, o que queremos informar. Esse texto deve ser distribuído harmonicamente, o leitor deve ser levado a conhecer, passo a passo, dobra a dobra, a mensagem que queremos passar. Ainda no texto, o *folder* pode conter um histórico da instituição, desde, é claro, que a empresa já tenha uma história.

Há, finalmente, o espaço do serviço, a face onde colocamos os endereços, telefones, *e-mail*, *site* etc. O *folder* institucional tem a utilidade de ser algo como um cartão de visitas. Um candidato a deputado, por exemplo, tem panfletos, mensagens rápidas que são passadas a todos os tipos de pessoas, mas quando um potencial eleitor, na rua, dirige-se ao candidato para uma pergunta, uma conversa, o panfleto somente não resolve. O candidato conversa e, ao final, oferece um *folder*. Um papel, de melhor qualidade que o do panfleto, com várias informações. A proposta básica do candidato, seu currículo, fotos, o número para ser digitado no dia da eleição e o serviço, informações como o endereço de seu comitê eleitoral, seu *site*, *e-mail* e os telefones da campanha.

O objetivo do *folder* é, portanto, a divulgação institucional da empresa, da pessoa, do programa, da campanha ou da idéia. Ele é destinado a fazer a imagem da empresa, do serviço, da instituição, do seu produto mais importante. Apesar de ser, muitas vezes, apenas uma folha de papel, ele tenta se tornar um objeto, algo como um origami, que ninguém joga fora logo ao receber.

A forma que um *folder* pode ter é a mais variada possível, desde um cartão-postal, como o que produzimos para o Instituto Nacional de Tecnologia, com a imagem do primeiro carro a álcool desenvolvido no mundo, uma invenção dos técnicos daquela instituição, aos *folders* de uma dobra, duas dobras (o mais comum), o pacote com fichas, aqueles com papel com corte especial, como o que tem formato de uma camisinha, para ensinar seu uso.

A distribuição do *folder* é passiva, ou seja, ele não é panfleto, que deve ser colocado na mão das pessoas, independentemente de sua vontade de recebê-lo. O *folder* exige leitura atenta, é feito para ser guardado, como uma revista ilustrada. Ele pode ficar em uma caixinha no estande da empresa em uma feira, pode ficar colocado sobre a mesa na sala de visitas da empresa. São muitos, são bonitos, têm informações úteis. Muita gente vai levá-los para casa, ler depois com mais atenção.

Outro elemento de comunicação institucional da empresa pode ser o vídeo. Uma fita gravada com imagens, pessoas e declarações da empresa, produzida para difundir a imagem da instituição perante seus públicos-alvo, seus clientes, as autoridades, seus fornecedores. Entre os elementos constitutivos desse vídeo, estão o histórico da empresa, sua estrutura organizacional, seus produtos e serviços, a atuação da empresa junto à comunidade. Um vídeo desse tipo, dependendo da empresa, tem duração variável: ele pode ser usado para apenas uma feira de negócios, uma exposição, ou ficar meses rodando no videocassete da sala de espera da empresa.

Os vídeos, aliás, são excelentes mídias para diversos fins dentro das empresas. O vídeo integração, por exemplo, apresenta a empresa ao público-alvo interno, como os funcionários recém-admitidos. Tem como elementos constitutivos o histórico da empresa, a descrição das suas unidades físicas, fábricas, filiais, dos produtos e serviços, programas de assistência, imagem de festas e torneios internos, informações sobre a política salarial e de promoções, normas de operação. Ao final, pode ser colocada uma mensagem do líder da organização. O próprio presidente da empresa dando o seu recado diretamente de sua sala ou andando pelos corredores da empresa.

Outro tipo de vídeo é o promocional, aquele que tem objetivos comerciais. Seu público-alvo são os clientes e revendedores da empresa, seu público externo. Esse vídeo dá ênfase aos produtos e serviços da organização, sua qualidade, faz uma comparação com os produtos da concorrência, apresenta suas vantagens, divulga pesquisas de mercado que reforcem essas mensagens. Esse é um vídeo que pode demorar mais, quem o assiste está interessado em seu conteúdo, portanto, ele pode ter até 15 minutos de duração.

Como treinar milhares de vendedoras de uma rede de lojas que tenha franquias por todo o país para uma campanha de vendas de fim de ano? Um vídeo que vem sendo muito usado pelas empresas é o instrucional, que ensina alguma coisa para diversas pessoas que não têm condições de serem reunidas em uma sala de aula. Além de ensinar métodos, processos e sistemas administrativos, ele pode ser usado para transmitir orientações para a área comercial, como técnicas de abordagem, argumentação, psicologia do consumidor e como enfrentar objeções. São muito usados os vídeos comportamentais, treinando liderança, motivação, tomada de decisões. Há, também, peças que ensinam rotinas operacionais, como manutenção e reparo de máquinas. É uma peça voltada para a formação e desenvolvimento da mão-de-obra.

Finalmente, os vídeos podem ser usados até mesmo como cartas. Por que tudo tem que ser informado por uma carta escrita? Dependendo da mensagem, podemos editar um videorrelatório e até mesmo um videobalanço.

A produção de um vídeo institucional começa com a escolha do tema. Em seguida, são determinados os objetivos que se quer alcançar com aquela peça frente aos públicos-alvo da organização. Quando há recursos, uma empresa terceirizada pode ser contratada, mas há casos em que a empresa prefere fazer uma peça amadora, com seu próprio pessoal. Estrutura-se, então, uma equipe de produção e elabora-se o roteiro para as gravações.

Basicamente, um vídeo deve ter uma apresentação, com letreiros, o logotipo, a marca da empresa. O vídeo começa com uma introdução, ou seja, uma prévia ao tema a ser abordado. Um exemplo: se a empresa for uma tecelagem, o vídeo deve ressaltar a importância da vestimenta, a beleza dos tecidos, a evolução da moda. Em seguida, entramos no histórico da empresa. É claro que só abordaremos isso se a empresa tiver uma história. As ilustrações serão fotos antigas da empresa, do bairro, da cidade onde ela foi constituída à época de sua criação.

Depois do histórico, é o momento da mensagem. Mostramos a empresa hoje, sua posição no mercado e passamos à sua estrutura organizacional. É interessante mostrar suas fábricas, as filiais, a sala do centro de pesquisas. Apesar de um vídeo institucional não ser a melhor peça para vender os produtos e serviços que a empresa faz e/ou comercializa, podemos fazer referências a esses produtos ou ressaltar sua importância para a comunidade.

Finalmente, os aspectos extras, como rede de assistência técnica, centros de treinamento e de pesquisa. O que está no entorno da empresa.

A conclusão de um vídeo institucional é uma volta à sua introdução. Muitas vezes podemos colocar a mensagem de seu presidente onde ele, sentado à mesa ou na frente de um grupo de fun-

cionários, relata a grandeza, o dinamismo, o otimismo, realça os valores positivos da organização. Como toda peça de comunicação, ao final, corremos os créditos, os nomes dos integrantes da equipe produtora e fixamos como imagem final os endereços da empresa, para quem quiser anotar.

Outra peça institucional que está se tornando obrigatória para qualquer tipo de empresa, dado seu baixo custo, é a página da internet. Como sabemos, a internet tem como característica principal a rapidez e a amplitude, mas seu público é limitado, porém ativo, alfabetizado e de relativo poder de consumo.

Uma página concorre com bilhões de outros *sites* e com o hábito do internauta de só visitar determinadas páginas. Uma estratégia para atrair os internautas é anunciar em outras mídias ou patrocinar *banners* em *sites* de serviços na internet, que são passagem obrigatória para milhares de usuários do sistema.

Quem já buscou uma página de empresa na internet? Como foi? Fácil? Achou logo? Quem conhece a página da Microsoft na internet? Quem já navegou por ela, apesar de ser a Microsoft? Você já acessou a página da empresa em que você trabalha? É bom lembrar que internet é de percepção individualizada. É raro o acesso coletivo à internet, portanto, quando escrevemos para internet é como redação para rádio, nada de conversa de animador de programa de auditório.

Outra questão é a credibilidade: Na rede há que se ser mais honesto do que em qualquer outra mídia. Não tente esconder pontos negativos da empresa. Exponha-os sutilmente e diga o que está sendo feito para resolvê-los. Como tudo o que for dito pode ser confirmado ou negado em outro *site*, ao alcance de um clique, disponibilize dados completos em relação a todos os temas que forem apresentados. Cada clicada que nosso visitante dá em nossa página é um passo a mais para a compreensão do todo. O internauta tem que ser convencido a percorrer todo o

*site*. Se o espectador vai embora antes de o filme acabar, o filme não presta!

O texto deve ser simpático. O computador é veículo diferente da TV, do rádio, do jornal, do livro. O texto precisa interagir com o internauta, ele está com a mão sobre o *mouse*, qualquer coisa ele pula fora de nosso *site*, vai para o do concorrente. Temos que fazer ele interagir com os outros recursos da internet, como uma boa ilustração, algum movimento, uma bela diagramação da tela, cor, som. Mas cuidado com *sites* pesados, que demoram para baixar.

O grande argumento da internet são os *links*. Uma página de jornal tem, em média, 20 dados: títulos, matérias, propaganda, fotos etc. Uma tela de internet pode ter menos, mas tem *links* para desdobramentos. Mas cuidado com aqueles que conduzem nosso internauta para outros *sites* fora do de nossa empresa. Nunca bote o freguês na loja do concorrente! *Banners* e menus *pull-down*, aquelas cortinas que baixam com *links* para outras páginas, podem complementar essa vitrine. Às vezes, temos que disponibilizar um mapa do *site*, para que o internauta possa se localizar, e até *users guide*, um guia para *sites* imensos.

O *site* da empresa deve ser objetivo. Tela não é página de livro ou revista. No máximo, 20 linhas de texto, sabendo que podemos usar imagens e ilustrações que complementem nossas mensagens. O internauta quer informações específicas. *Links* servem para abrir outros espaços, se o navegador estiver interessado. Eles não devem ser utilizados no início dos textos, primeiro você tem que seduzir o internauta. Não faça o internauta percorrer todo o *site* para conseguir a informação que quer. Sugira atalhos.

A internet é uma caixinha de surpresas. Quem está percorrendo o *site* de nossa empresa neste momento? Difícil saber. Portanto, busque sempre o *feedback*, a opinião do visitante. Crie estímulos para isso, como a possibilidade de ele receber um brinde, entrar para o *mailing* das pessoas que recebem o *house-organ* da empresa.

Em outro contato, proponha um questionário, para que possamos saber quem é nosso internauta.

Última dica: não inicie um *site* se não houver garantia por parte da empresa de que ele terá continuidade. Ler “em construção” durante semanas é péssimo, assim como ler, em dezembro, números relativos a abril passado. A ter um *site* desatualizado, é melhor não ter nenhum.

## **O profissional da mídia e seu colega da empresa**

Uma discussão que é antiga no meio profissional dos jornalistas e que, recentemente, com a polêmica em torno da proposta de criação do Conselho Federal de Jornalistas, voltou à tona nas universidades e redações, é a da convivência e dos limites profissionais entre os colegas que atuam na mídia e os que trabalham nas empresas como assessores de comunicação. Assessores favoráveis à criação dessa autarquia foram criticados por colegas de redações por estarem defendendo o cerceamento da imprensa, investindo contra a democracia etc.

Momento esclarecedor nesse debate foi a entrevista que o jornalista Nilson Lage, professor titular do curso de Comunicação Social da Universidade Federal de Santa Catarina, deu no *Papo na Redação*, no dia 20 de julho de 2004, pela internet. Ele iniciou sua intervenção afirmando que o jornalista que atua como assessor de imprensa não precisa de uma formação profissional específica, mas logo completou:

O que diferencia um assessor de imprensa de um marqueteiro é exatamente sua visão jornalística. Se você torna o profissional um especialista em anúncios, em imagem empresarial, em administração e marketing, em O&M, você terá mais um para enganar as pessoas. Não é o nosso terreno.

Defendo a formação profissional dos jornalistas em nível superior. No entanto, acredito que os estudos de comunicação são o que há de mais abjeto, sinistro, indecente e mentiroso. O jornalismo é um conjunto de técnicas articuladas para prover o público de informação diversificada sobre temas da atualidade. É

uma prática sobre a qual se desenvolveram várias reflexões teóricas. As dos comunicólogos, sem exceção, são as mais idiotas.

Mas ele acha que essa distinção entre assessor de comunicação e jornalista de redação pode gerar uma contraposição que, na prática, não tem sentido:

Quer esteja numa empresa, no governo ou em um jornal, nosso compromisso deve ser sempre com a informação pública – um esforço para tornar a administração mais visível – observe que eu não disse transparente; o transparente não se vê, pelo menos em português – e para manter reserva do mínimo possível de informações.

Há o desejo de quebrar a unidade da categoria dos jornalistas e de fazer com que os repórteres entrem em permanente conflito com os colegas que trabalham em empresas. O pessoal de relações públicas já tentou isso, o de publicidade também. Em muitos países é assim. Não vejo outro sentido senão o de ganhar dinheiro emitindo diplomas sem os compromissos de instalação laboratorial e limitação de turmas que, com muito esforço, conseguimos associar à formação de jornalistas. Todo jornalista sabe que, na hora dos cortes de redação, a saída é a assessoria. E todo assessor sabe que para exercer bem seu ofício é preciso ser um bom jornalista.

## **Ética profissional nas empresas**

O profissional de Comunicação que trabalha nas empresas, ou seja, que presta serviços de Comunicação Empresarial, ainda não dispõe de um instrumento legal específico que regule suas atividades profissionais. Existe o instrumento mais geral, o Código de Ética do Jornalista, aprovado no Congresso Nacional dos Jornalistas, em 1987, que fixa as normas a que ele deverá subordinar-se nas suas relações com a comunidade, as fontes de informação e os colegas. O Código de Ética garante que o acesso à informação pública é direito inerente à condição de vida em sociedade, que não pode ser impedido por nenhum tipo de interesse.

Levando essa determinação para as empresas, o profissional deve ter a consciência de que diversas informações que circulam privadamente também são essenciais para a vida em sociedade e, portanto, devem ser divulgadas. Um exemplo: se a empresa produz algo prejudicial à coletividade, o assessor não pode ser conivente com esse crime. Ele deve usar todo o seu conhecimento para minimizar os efeitos ruins desse produto na sociedade.

A divulgação de informação precisa e correta é dever dos meios de comunicação, independentemente da natureza de sua propriedade. Portanto, o profissional de comunicação dentro das empresas deve cobrar da mídia postura democrática, que aceite posição contrária, bem como competência profissional na apuração da notícia.

O assessor, por seu turno, deve fornecer informações corretas sobre a instituição que ele representa. É claro que há informações confidenciais em todo o tipo de instituição. O jornalista que trabalha para o MST, por exemplo, não é obrigado, na

véspera, a revelar, para a imprensa, qual fazenda será invadida. Já a Comunicação Social da Polícia Federal não deve informar previamente qual estratégia será adotada em contrapartida a uma eventual invasão.

Em síntese: o assessor de comunicação nas empresas tem como obrigação prestar informações sempre que as atividades desenvolvidas pela instituição que representa produzam efeito na vida em sociedade. A obstrução direta ou indireta à livre divulgação da informação e a aplicação de censura ou autocensura são delitos éticos contra a sociedade.

O compromisso fundamental do jornalista é com a veracidade dos fatos. Seu trabalho pauta-se pela precisa apuração dos acontecimentos e sua correta divulgação, esteja onde ele estiver trabalhando.

É dever do jornalista divulgar todos os fatos que sejam de interesse público, lutar pela liberdade de pensamento e expressão, defender o livre exercício da profissão, valorizar, honrar e dignificar a profissão, opor-se ao arbítrio, ao autoritarismo e à opressão, bem como defender os princípios expressos na Declaração Universal dos Direitos do Homem, combater e denunciar todas as formas de corrupção, em especial quando exercida com o objetivo de controlar a informação, respeitar o direito à privacidade do cidadão, prestigiar as entidades representativas e democráticas da categoria.

O jornalista não pode aceitar trabalho em desacordo com o piso salarial da categoria, submeter-se a diretrizes contrárias à divulgação correta da informação, frustrar a manifestação de opiniões divergentes ou impedir o livre debate, concordar com a prática de perseguição ou discriminação por motivos sociais, políticos, religiosos, raciais, de sexo ou de orientação sexual.

Se o jornalista tem dois empregos, deve tomar cuidado especial com essa dupla jornada. Ele não deve cumprir pautas do veículo em que trabalha na instituição onde também tem vínculo

empregatício. O jornalista não deve divulgar profissionalmente fatos para obter favorecimento pessoal ou vantagens econômicas.

O jornalista deve ouvir, antes de divulgar, todas as pessoas que vai acusar, bem como tratar com respeito todas aquelas mencionadas nas informações que divulga no *release* ou no *house-organ* que produz. Mesmo em um jornal empresarial, deve permitir o direito de resposta a todas pessoas envolvidas ou mencionadas na matéria. É preciso ter cuidado com as campanhas de comparação entre produtos concorrentes.

O jornalista é responsável por toda a informação que divulga. Se seu trabalho for alterado por terceiros e o resultado for um produto pior do que o original, coisa que também acontece na mídia empresarial, ele deve repudiar essa prática.

O jornalista deve pugnar pelo exercício da soberania nacional, e preservar a língua e a cultura nacionais, na mídia e na empresa.

## Bibliografia

BAHIA, Juarez. *Introdução à comunicação empresarial*. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.

BENKIN, Saul Faingaus. *Conversando sobre endomarketing*. São Paulo: Makron Books, 1995.

BEZERRA, Ana. *Torne-se notícia*. Rio de Janeiro: cópia, 2001.

CHINEM, Rivaldo. *Assessoria de imprensa: Como fazer?* São Paulo: Summus Editorial, 2003.

*Corra que a imprensa vem aí: Um guia de sobrevivência*. Coordenadoria de Imprensa – Universidade Federal de São Paulo – Escola Paulista de Medicina. São Paulo: Editora da Unifesp/EPM.

DUARTE, Jorge (Org.) *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: Teoria e técnica*. São Paulo: Atlas, 2003.

*Pesquisa & imprensa: Orientações para um bom relacionamento*. Brasília: Embrapa, 1998.

EID, Marco Antônio de Carvalho. *Entre o poder e a mídia: Assessoria de imprensa no governo*. São Paulo: M. Books, 2003.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro. Prentice Hall do Brasil, 1993.

LIMA, Gerson Moreira. *Releasemania: Uma contribuição para o estudo do press-release no Brasil*. São Paulo: Summus, 1985.

LOPES, Boanerges. *O que é assessoria de imprensa*. São Paulo: Brasiliense, 1995.

*Saúde e imprensa: O público que se dane!* Rio de Janeiro: Mauad, 1996.

*Abaixo o nada a declarar! O assessor de imprensa na era da globalização*. Rio de Janeiro: Zabelê Consultoria e Planejamento Editorial, 1998.

LORENZON, Gilberto e MAWAKDIYE, Alberto. *Manual de assessoria de imprensa*. Campos de Jordão, Editora Mantiqueira, 2002.

*Manual Nacional de Assessoria de Imprensa*/Federação Nacional dos Jornalistas. Rio de Janeiro: Edição da Conjai – Comissão Nacional dos Jornalistas em Assessoria de Imprensa da Fenaj, 1994.

MENDONÇA, Duda. *Casos e coisas*. São Paulo: Globo, 2001.

MOREIRA, Rosa & ULHÔA, Eliane. *Assessoria de imprensa: O papel do assessor*. Brasília: Fenaj, 1996.

NASSAR, Paulo e FIGUEIREDO, Rubens. *O que é comunicação empresarial*. São Paulo: Brasiliense, 1999.

NEVES, Roberto Castro. *Comunicação social integrada*. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

PADILHA, Énio. *Marketing para engenharia, arquitetura e agronomia*. Florianópolis: Crea-SC, 1998.

PEREZ, Clotilde e BAIRON, Sérgio. *Comunicação & marketing*. São Paulo: Futura, 2002.

Plano de Comunicação Social – Demec – SP. São Paulo: Delegacia do Ministério da Educação e do Desporto. São Paulo: Demec, 1997.

POYARES, Walter. *Imagen pública: Glória para uns, ruína para outros*. São Paulo: Globo, 1998.

REGO, F.G.T. do. *Jornalismo empresarial, teoria e prática*. São Paulo: Summus, 1984.

TCHAKHOTINE, Serge. *A mistificação das massas pela propaganda política*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1967.

VALENTE, Célia e NORI, Walter. *Portas abertas*. São Paulo: Círculo do Livro, 1990.

VIANA, Francisco. *De cara com a mídia - Comunicação corporativa, relacionamento e cidadania*. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

ZOBARAN, Sérgio. CÂMARA, Leopoldo. *A segunda imprensa – Guia para divulgadores e divulgados*. Rio de Janeiro: Rocco, 1994.

# **Assessoria de imprensa no Brasil**

# Introdução

A assessoria de Comunicação Social de uma empresa é um setor especializado que busca permanentemente o aprimoramento dos fluxos de comunicação no interior das organizações e perante a opinião pública. Ligada à empresa ou atuando de forma “terceirizada”, a assessoria de Comunicação Social coordena todo o trabalho de comunicação, definindo as estratégias que reúnem os setores de Jornalismo (assessoria de imprensa), Relações Públicas e Publicidade e Propaganda que, nos dias de hoje, estão cada vez mais integrados.

Na realidade brasileira, no entanto, o que predomina é a utilização dessas especialidades isoladamente. Ou seja, a empresa contrata em determinados momentos só os serviços de uma agência de publicidade para apresentar melhor seus produtos. Em outros, os de uma assessoria de imprensa para divulgar um evento ou promover a imagem da empresa valendo-se dos meios de comunicação. No caso das Relações Públicas, a situação é ainda mais difícil. A maioria desconhece a importância dessa atividade.

Constituem atribuições básicas da assessoria de Comunicação Social: facilitar o acesso dos grupos externos às realizações de uma empresa ou instituição, por meio de uma linguagem simples e organizada, mediada pelos meios de comunicação, além de promover a integração e a satisfação de segmentos internos que convivem e sustentam essas estruturas organizacionais.

Em alguns momentos, a assessoria de Comunicação Social e a assessoria de imprensa aparentemente significam a mesma coisa. Não é um equívoco, mas a real situação da maioria das instituições e empresas brasileiras, que costumam caracterizar os setores de forma confusa, predominando a definição de assessoria de imprensa.

Por meio da assessoria de imprensa, o típico “centro nervoso” da empresa ou instituição, é que esta consegue identificar antecipadamente muitas das turbulências que movimentam e alteram várias áreas e segmentos da sociedade, permitindo a empresários, autoridades públicas e demais técnicos estabelecer planejamentos estratégicos mais coerentes com as aspirações dos usuários de seus serviços. O que só é possível se a assessoria de imprensa também for muito bem estruturada, com profissionais qualificados, equipamentos adequados e espaços físicos bem definidos.

É importante instalar a assessoria de imprensa numa localidade de fácil acesso aos funcionários. Equipamentos como fax, telefone e telex encurtam distâncias e são imprescindíveis nesse tipo de atividade. Um computador com programas específicos – *Pagemaker*, *Ventura* e *Coreldraw*, por exemplo – possibilita melhor apresentação de todo o trabalho desenvolvido. Facilita também o arquivamento de dados e textos, além da elaboração da agenda, do *check list* – listagem de prioridades – e do *mailing list* – relação dos meios de comunicação e da clientela. Para o serviço de acompanhamento de informações de tevê e do rádio, um bom radiogravador, uma televisão e um videocassete. No caso dos veículos impressos, assinaturas de jornais e revistas de circulação nacional e regional não podem faltar. Assessoria de imprensa sem uma pequena biblioteca torna-se um setor deficiente, encontrando determinadas dificuldades.

Uma assessoria de imprensa compreende basicamente um grupo de jornalistas, que pode variar dependendo do porte da empresa, do número de clientes e dos serviços oferecidos. *Clippings* – boletins ou serviços de recortes de jornais e revistas –, *house-organs*, pautas, *press-releases* – textos informativos enviados à imprensa – e relatórios exigem a presença de uma equipe com profissionais devidamente habilitados(as) e, de preferência, experientes no trato com os meios de comunicação e capazes de produzir textos bem

estruturados. Podem complementar a equipe, diagramadores, montadores, ilustradores e fotógrafos. No serviço público, os profissionais de imprensa são denominados técnicos de Comunicação Social.

A coordenação perfeita da política de comunicação de uma empresa ou instituição só pode ser concretizada se houver um trabalho inter-relacionado entre os setores de assessoria de imprensa, relações públicas e publicidade e propaganda, eliminando superposições e conflitos de atividades.

## **Experiência brasileira**

Segundo Jorge Duarte, em seu livro *Assessoria de Imprensa e o relacionamento com a mídia*, “grande parte dos jornalistas brasileiros não trabalha em órgãos da imprensa”. A migração de jornalistas para áreas diversificadas ocorreu pela ação competente em assessorias no campo de trabalho surgido particularmente na década de 80, quando o uso da informação e o estabelecimento de relacionamentos adequados (não apenas com a imprensa) passaram a ser estratégicos para as organizações brasileiras. As assessorias de imprensa tornaram-se o embrião de estruturas de comunicação que fornecem grande diversidade de produtos e serviços. E hoje estão no Legislativo, no Executivo, no Judiciário, em empresas públicas e privadas, no Terceiro Setor, em universidades, nas Forças Armadas, nos sindicatos, nas entidades de classe, apoiando pessoas físicas (artistas, esportistas, políticos). O resultado é que jornalistas hoje atuam em redações, em funções especializadas como relacionamento com a imprensa, edição de publicações e de conteúdo na internet, em divulgação, *marketing* político, publicidade, e em enorme variedade de funções gerenciais de Comunicação.

Em 1909, o presidente da República, Nilo Peçanha, organizou a estrutura do Ministério da Agricultura, Indústria e Comércio, criando a Secção de Publicações e Biblioteca para integrar os serviços de atendimento, publicações, informação e propaganda. A função do setor era reunir e distribuir informações “por meio de notas ou notícias fornecidas à imprensa ou pelo boletim do Ministério da Agricultura, Indústria e Comércio, publicação que fica a seu cargo”.

No Brasil, as Relações Públicas aparecem oficialmente a partir de 29 de janeiro de 1914, com a criação do Departamento de Relações Públicas da Light. A época coincide com a implantação da energia elétrica no país, que permitiu a entrada do Brasil na era industrial.

Ainda na metade do século XX, serviços de divulgação passaram a ser organizados nos âmbitos federal e estaduais, com a presença dos chamados redatores, que produziam e distribuíam textos para os jornais pelos gabinetes e *bureaus* de imprensa instalados em órgãos governamentais. Durante os anos 30, o governo federal torna política de Estado o controle e a disseminação de informações por meios de comunicação de massa e passa a organizar um sistema articulado, reunindo coordenação nacional e atuação local, e interfere diretamente com sua mão pesada em todos os meios de comunicação. A partir de 1931, isso começa a ocorrer quando, sob o Governo Provisório, é estruturado o Departamento Oficial de Publicidade, na Imprensa Nacional, administrado pelo jornalista Salles Filho.

Ainda na década de 30, muitos redatores públicos exerciam atividades paralelas em veículos de comunicação. Além da complementação financeira, necessária pelos baixos salários, ganhavam respeito do governo por estarem na imprensa e tinham trânsito facilitado de seus “comunicados” nas redações. Logo após a Era Vargas, com a redemocratização, a máquina do Estado passa a ser utilizada para obter diretamente o apoio ou o silêncio de jornalistas via oferta de empregos públicos (até mesmo a parentes e amigos dos repórteres).

Em 1951, é criado o Departamento de Relações Públicas pela Companhia Siderúrgica Nacional e, em 1954, instala-se uma seção de Relações Públicas no Departamento de Águas e Esgotos de São Paulo.

Nos anos 50, a divulgação institucional surgiu no setor privado com empresas estrangeiras, notadamente no ramo automobilístico e de higiene, trazendo a experiência de seus países de origem. O mais comum era a existência de um conjunto de ações de comunicação desenvolvidas por agências ou departamentos de publicidade e de relações públicas que faziam planejamento de comunicação, divulgação jornalística e produziam publicações, mas sem área específica de relacionamento com a imprensa.

A assessoria de imprensa da Volkswagen também já foi apontada como pioneira no Brasil. Ela teria sido a primeira estrutura montada em uma organização privada para atuar com relacionamento planejado, sistematizado e permanente com a imprensa, numa perspectiva estratégica.

Fato curioso é que em 1961, Assis Chateubriand declarou aos jornalistas que conquistaram o piso profissional: “Mas por que vocês fazem greve por piso? Eu estou dando para vocês emprego e espaço no jornal para escreverem. Por que vocês não ganham dinheiro com isso? Eu fiz minha fortuna assim”.

Em 11 de dezembro de 1967, o Brasil passa a ser o único país do mundo a reconhecer as Relações Públicas como profissão, através da Lei 5.377.

No ano de 1971, Reginaldo Finotti e Alaor Gomes criaram a Unipress, uma assessoria independente considerada pioneira na área. O objetivo era “reunir jornalistas para distribuir material para jornais do interior, como uma agência de notícias, mas os veículos não tinham recursos. Éramos jornalistas, não sabíamos atuar na área comercial”, disse Alaor Gomes.

A Unipress, que chegou a ter cerca de dez clientes e 40 jornalistas em 1975, embora o grande produto fosse a produção de publicações institucionais, surgiu numa época em que as agências de propaganda passaram a dirigir verbas para *marketing* e assessoria de imprensa – algo inovador.

Já no início da década de 80, organizações de todo o tipo buscaram profissionais para estabelecer ligações com a imprensa e para produzir instrumentos de comunicação, como boletins, jornais, revistas, vídeos, rádios internas. Os jornalistas, que tinham enfrentando uma onda de enxugamento nas redações, aproveitaram a oportunidade, oferecendo seu capital pessoal: trânsito junto aos “coleguinhas”, conhecimento sobre produtos informativos, habilidade ao lidar com o poder e, ainda, a noção de informação como direito

público. Além da alternativa ao desemprego, muitos optaram pelas assessorias devido às condições de trabalho: horário fixo, sem fechamentos, menos estresse e maior salário. As redações, com a limitação das equipes, a expansão comercial e industrial e suas possibilidades noticiosas, passaram a necessitar do apoio de assessorias.

A atividade de relações públicas é abrangente e também diz respeito à “informação de caráter institucional entre a entidade e o público através dos meios de comunicação”, mas órgãos como a Associação Brasileira de Imprensa e sindicatos dos jornalistas sustentaram nos anos 80 que o relacionamento com a imprensa e a elaboração de produtos noticiosos, mesmo institucionais, são responsabilidades privativas da categoria.

No Brasil, é profissionalmente aceito trabalhar ao mesmo tempo em veículo de comunicação e assessoria de imprensa. No entanto, esse exercício de dupla função, em lados aparentemente antagônicos, é restringido apenas por alguns veículos de maior importância. A categoria tende a ver problemas éticos quando o jornalista recebe sem trabalhar em um órgão público ou quando atua em uma editoria que possa ter relação com o emprego do assessor, como no caso ocorrido em Brasília quando se descobriu que profissionais da grande imprensa que cobriam o Congresso também eram pagos pelos cofres públicos.

Devido às funções de comunicação disponíveis no mercado, passou a ser comum encontrar assessores de imprensa com ampla gama de atribuições, resultado da capacidade de reposicionar-se diante de novas exigências das organizações. O nome do paradigma à disposição é “Comunicação” (social, estratégica, organizacional, corporativa, empresarial, institucional – basta escolher o rótulo preferido) e as possibilidades que se abrem de acordo com o conceito imposto por essa terminologia ampliam notavelmente as oportunidades e exigências.

## Produtos e serviços

Atualmente, as assessorias de imprensa oferecem a seus clientes uma gama cada vez maior de produtos e serviços – para melhor atendê-los nesse mercado extremamente competitivo. Agora o cliente quer muito mais do que aparecer na mídia. O que importa é incorporar a noção de posicionamento estratégico da organização junto ao público interno e à sociedade, seja com fins mercadológicos, de informação ou, simplesmente, de imagem. As tarefas e os desafios ampliam-se, exigindo maior capacidade de criar e administrar diferentes instrumentos de comunicação.

É provável que no dia-a-dia não haja possibilidade de compatibilizar a estrutura (recursos humanos, financeiros e materiais) disponível com a diversidade e complexidade das tarefas propostas a seguir. As expectativas, as condições de trabalho oferecidas e o nível de profissionalismo exigido, entre outras variáveis, podem significar uma necessária limitação das ações da assessoria.

**1. Acompanhamento de entrevistas:** Ao assessor de imprensa cabe o acompanhamento das entrevistas do assessorado ou membros da organização. Embora possa existir a preferência por deixar jornalistas e entrevistados sozinhos, estar próximo, procurando não interferir na conversa, parece ser a opção mais eficaz. Essa postura permite ao assessor verificar o desempenho da fonte, os interesses do jornalista, ajuda a resolver algum problema ou dúvida, e até a evitar armadilhas do entrevistador ou erros do entrevistado. O importante, nesse caso, é a consciência de que o assessor está presente para colaborar. Recomenda-se também uma rotina de avaliação posterior da entrevista com o entrevistado. Ajuda a identificar vícios (de fala, de postura física, de abordagem dos assuntos) e, ao longo do tempo, garante à fonte maior segurança

e habilidade em lidar com jornalistas, criando uma espécie de “autonomia competente”.

**2. Administração da assessoria de imprensa:** A desorganização em uma assessoria, o descumprimento de prazos, ignorar secretárias, não detalhar o suficiente o projeto sobre o novo boletim interno podem desqualificar um assessor perante outros setores da organização. Assim, atuar como assessor, mesmo que em uma estrutura mínima, exige habilidades, conhecimentos e postura típicos de gerente: bom trânsito em todos os níveis hierárquicos, noções de administração, estratégia empresarial, planejamento, conhecimento da cultura e da história da organização, e dos papéis e poder dos integrantes.

**3. Apoio a eventos:** Eventos são uma atividade típica de relações públicas, mas, se podem chamar a atenção de jornalistas, passam a exigir atenção especial. Muitos são preparados com a finalidade de obter repercussão máxima na mídia. Organizá-los freqüentemente reúne profissionais de comunicação de diferentes áreas. O assessor deve ajudar já no planejamento, orientando de acordo com as possibilidades e interesses dos veículos de comunicação.

**4. Apoio a outras áreas:** É fundamental para o sucesso da organização que todas as atividades relacionadas à comunicação (*marketing*, publicidade, assessoria de imprensa, relações públicas, atendimento ao cliente) atuem de maneira integrada, assumindo a noção de que fazem parte de um sistema de comunicação com funções interdependentes, convergentes e vinculadas aos mesmos objetivos organizacionais.

**5. Arquivo de material jornalístico:** Um arquivo é fundamental para atender a demandas rotineiras e emergenciais de uma assessoria. É comum a necessidade de se obter com rapidez o currículo de um ex-diretor da organização, foto de um produto, de localizar uma matéria publicada há alguns anos.

**6. Artigos:** Têm boa aceitação nos veículos de comunicação. Seu conteúdo é basicamente opinativo e interpretativo e, em geral, oferece uma análise sobre assunto de interesse do público. Se bem redigido, possibilita a apresentação, discussão, aprofundamento de um assunto de interesse da organização com a vantagem de ser publicado na íntegra, assinado pelo autor, obtendo ótimo retorno institucional.

**7. Atendimento à imprensa:** A contratação de um profissional especificamente para lidar com a mídia implica responsabilidade de garantir atendimento adequado às características do jornalismo e à manutenção de uma convivência transparente, cordial e eficiente com jornalistas. Horário de expediente compatível com o das redações e estrutura mínima que permita criar e atender a demandas também são indispensáveis.

**8. Avaliação dos resultados:** A avaliação baseada apenas na veiculação na mídia é limitada, ineficiente e tende a ser enganosa, até porque o objetivo de uma assessoria deve ser mais a boa interação com a imprensa do que o aumento do espaço ocupado nos veículos de comunicação. A eficácia da assessoria deve ser avaliada com base nos objetivos previamente definidos com os dirigentes ou fontes, numa perspectiva estratégica, vinculada aos interesses da instituição.

**9. Banco de dados:** Organizar, saber utilizar ou, pelo menos, ter conhecimento e acesso a bancos de dados consolidados torna-se uma vantagem substancial para o assessor. E as organizações em geral têm algum tipo de sistema de informação para suporte à gestão. O assessor pode manter seu próprio sistema, estruturado de acordo com as informações que recebe de várias fontes, inclusive imprensa, utilizando-o para subsídio na rotina de trabalho, aos jornalistas e até dirigentes.

**10. Brindes:** Podem ser foco de embaraços entre assessorias e redações. Brindes caros ou exóticos muitas vezes são recusados,

devolvidos, tornam-se constrangimento ou motivo de risadas na redação. Alguns veículos orientam os jornalistas para não recebê-los. O tipo mais adequado é o material promocional da própria empresa. Uma opção elegante é a seleção de brindes específicos para jornalistas. Blocos, canetas, publicações e agendas, por exemplo, são sempre recebidos com simpatia.

**11. Capacitação de jornalistas:** Assim como as fontes precisam entender como atua a empresa, muitas vezes os jornalistas que cobrem determinada área teriam vantagens com um treinamento para compreender melhor determinado tema. Cursos, painéis, seminários para a imprensa sobre Economia, Ciência e Direito são bem-sucedidos e ainda mais valorizados se envolvem parceria com instituições de ensino ou entidades como sindicatos.

**12. Clipping e análise do noticiário:** O *clipping* é uma das atividades mais típicas de uma assessoria de imprensa. Consiste em identificar rotineiramente na imprensa as citações sobre a organização ou temas previamente determinados, organizá-las e encaminhá-las para conhecimento dos interessados.

**13. Concursos de reportagem:** São uma alternativa para despertar o interesse a um tema, promovendo indiretamente a aproximação imprensa e organização. Ser reconhecido como competente e, ainda, premiado por produzir uma matéria com um tema nobre geralmente desperta o interesse do jornalista.

**14. Contatos estratégicos:** O assessor deve procurar manter uma rotina de contatos regulares com as redações, evitando basear a ligação em *releases*, produto cada vez mais desgastado. Visitas, encontros informais, telefonemas regulares (mas não inoportunos) e contatos, inclusive com o pessoal de apoio, têm diversas finalidades: administrativa, operacional, pauta, prospecção e manutenção de bom relacionamento.

**15. Dossiê:** Reunião de material sobre determinado tema, com o objetivo de informar o assessorado ou jornalista. Inclui fartas e

variadas informações: *clipping*, *releases*, documentos, análises, relatórios, dados estruturados e brutos. Em geral, serve de subsídio para a produção de uma reportagem, artigo, palestra ou apenas para o destinatário ficar bem-informado.

**16. Encontro fonte e jornalista:** Os encontros podem ser articulados como rotina e seu objetivo principal é a conversa, o conhecimento mútuo, muitas vezes sem tema claramente definido. Geralmente acontece em um almoço ou jantar combinado com antecedência, na organização, em um restaurante ou por meio de uma visita.

**17. Entrevistas coletivas:** Tendem a ser supervalorizadas por muitas fontes, que sonham em se ver cercadas de jornalistas fazendo perguntas sobre alguma realização sua ou da instituição que dirigem. Nada mais equivocado, uma vez que as redações tendem à busca da exclusividade; e as informações, durante uma coletiva, são distribuídas da mesma forma para todos. A função das entrevistas coletivas limita-se a casos extraordinários, em que há necessidade de reunir jornalistas de vários veículos ao mesmo tempo, para passar informações relevantes e de interesse público imediato ou, ainda, em casos especiais de lançamento, assinatura de contratos ou evento similar. A coletiva também é particularmente útil em situações emergenciais.

**18. Fotos:** São utilizadas para acompanhamento de *releases*, disponibilização na internet, produção de publicações institucionais, em relatórios dirigidos ao público externo e para emergências de todos os tipos. Uma das alternativas mais razoáveis é a contratação de um fotógrafo *free-lance* para atualização regular do arquivo, com orientação para registrar as prováveis fontes em diferentes situações e ambientes. Com as máquinas fotográficas digitais, o trabalho de organização do acervo e de produção ficou facilitado, até agilizando o envio por meio de correio eletrônico. As fotos devem sempre ter o crédito do autor, estar devidamente identificadas e ter boa resolução.

**19. Jornal mural:** Apesar de potencialmente eficaz, é instrumento muitas vezes desprezado em razão do uso inadequado. Um dos equívocos é não existir, algumas vezes, processo rotineiro para a atualização das informações. Má localização dos quadros de avisos, informações antigas e desorganização tornam os jornais murais confusos e desinteressantes. O assessor tem a opção de criar espaços informativos em murais do tipo “falam de nós” com recortes de notícias veiculadas na imprensa.

**20. Levantamento de pautas:** Tarefa sistemática e fundamental para o bom trabalho de um assessor de imprensa. Reuniões de diretoria, de planejamento, encontros informais, documentos setoriais, conversas com empregados e técnicos são boas ocasiões para identificar assuntos interessantes. O assessor deve procurar criar uma rede de informantes na organização que lhe permita se manter atualizado sobre tudo o que ocorre e sobre o que pode interessar à imprensa.

**21. Mailing ou cadastro de jornalistas:** É a lista de jornalistas e veículos de interesse de determinada assessoria e pode ser subdividida de acordo com critérios particulares: jornalistas locais, de interesse nacional, especializados, colunistas, pauteiros. Existem publicações e empresas especializadas em fornecer dados de jornalistas, como telefone, fax, *e-mail*, endereços, apresentadas por temas, estado etc. Apesar dessa facilidade, dependendo do porte da organização em que atua, o assessor de imprensa tem condições de organizar sua própria lista após alguns dias de levantamento. O *mailing* deve ter atualização permanente para manter sua eficiência.

**22. Manuais:** A elaboração de manuais padroniza procedimentos, dá identidade à organização, orienta a equipe e as fontes e ainda ajuda a organizar a circulação da informação. Eles podem ser impressos em gráfica, inclusive para distribuição externa ou formatados na própria empresa, para servir como controle interno

ou guia. Os manuais mais comuns são: de redação, editoração, relações com a imprensa e apoio ao jornalista.

**23. Nota oficial:** Documento distribuído à imprensa, muitas vezes também veiculado de forma paga, como declaração, posicionamento oficial ou esclarecimento sobre assunto relevante, urgente e de grande interesse público. Sua elaboração e divulgação reduz a chance de boatos, dúvidas e pressões por informação. A nota pode ser utilizada como estratégia para evitar a exposição de um representante da organização e limitar a sua repercussão. Não tem formato jornalístico, mas a necessidade de que seja objetiva, clara e compreensível para uma diversidade de públicos pode exigir o envolvimento do assessor para a sua elaboração. A nota oficial também pode ser chamada de comunicado, termo também adotado como sinônimo de *release*.

**24. Pauta:** Do ponto de vista de uma assessoria de imprensa, é um assunto que pode ser sugerido a um ou mais jornalistas com a intenção de que esse a transforme em notícia. Na redação, o interesse será avaliado com base em critérios específicos do veículo, que incluem não apenas a decisão sobre o eventual aproveitamento, mas também o destaque a ser dado e a pauta, mas geralmente contém informação de interesse abrangente, que o torna impessoal e genérico, mesmo quando o envio é segmentado.

**25. Planejamento:** Ao iniciar qualquer trabalho, o assessor de imprensa deve identificar as posições e interesses (públicos e reservados) dos dirigentes aos quais está vinculado por meio de reuniões francas e objetivas. Isso, apoiado no conhecimento da imprensa e da organização, ajuda a estabelecer metas e planejar formas de atingi-las, que garantem maior eficiência ao trabalho. Com base nessa definição, devem ser traçadas estratégias para os ambientes interno e externo, prevendo ações de curto, médio e longo prazos e caracterizando-se os resultados a serem atingidos.

**26. Press-kit:** Conjunto de material, geralmente reunido em uma pasta ou envelope, enviado à redação ou distribuído aos jornalistas durante uma cobertura, lançamento, coletiva, visita, que busca informar a respeito de determinado assunto. Em geral, fornece subsídios em abundância para motivar e ajudar em seu trabalho. Pode conter um conjunto de releases, CD, cartaz, disquete, catálogo, estatísticas, análises, cópias de documentos, discursos, bloco para anotações, caneta, artigos, folhetos, fotos, brinde, produtos.

**27. Publiefditorial:** Material pago veiculado sob a forma de matéria jornalística e muitas vezes produzido por assessores de imprensa sob encomenda de agências de publicidade. O termo vem da palavra publicidade e editorial e deixa claro, sob a forma de avisos como “Informe Publicitário”, que não se trata de conteúdo jornalístico originário da redação do veículo.

**28. Relatórios:** Um ponto de partida para a avaliação permanente da atuação e demonstração dos resultados obtidos da assessoria de imprensa é a produção de relatórios após a conclusão de determinados projetos e ações e mesmo periodicamente. O relatório pode incluir descrição de ações, resultados, análise do ambiente, problemas enfrentados e, mesmo que relativamente simples, ajuda a fazer com que os efeitos da atuação sejam mais bem percebidos.

**29. Release:** Material distribuído à imprensa para sugestão de pauta ou veiculação gratuita. Também é conhecido por *press-release* ou comunicado. É o instrumento mais usual e tradicional de uma assessoria de imprensa e objetiva informar ou chamar a atenção do jornalista para um assunto que possa se tornar notícia. Utiliza técnicas jornalísticas na forma com que é redigido para apresentar um assunto de interesse que se supõe público, mas com o ponto de vista da organização ou fonte. Pode ser enviado por *e-mail*, fax, correio, entregue na redação ou pessoalmente ao jornalista ou, ainda, disponibilizado na internet. Regra básica: é entendido como sugestão de pauta e não como notícia acabada, embora até possa ser

veiculado na íntegra. Também significa um compromisso com o atendimento aos jornalistas. A vulgarização do *release* faz com que algumas redações recebam centenas diariamente, o que reduz as chances de aproveitamento e até de leitura.

**30. Site:** cada vez mais jornalistas que dominam ferramentas de informática e atuam como editores de conteúdo e *webwriters* produzem *sites* na internet e sistemas de intranet. Portanto, é natural que muitos assessores passem a orientar ou mesmo a produzir *sites* nos quais é veiculado material jornalístico para a imprensa e o público em geral. O mais comum é a criação de locais específicos do tipo “sala de imprensa” com a oferta de *releases* e informações específicas para jornalistas, em geral disponibilizadas no mesmo momento em que são distribuídas pelos canais normais ou até com fornecimento de senhas. O *site* pode tornar-se uma fonte regular de consulta e ser utilizada pelo jornalista sem sequer entrar em contato com a assessoria. É o local ideal para manter fotos, currículos, histórico, dados e estatísticas consolidadas sobre a organização e o setor em que atua. Deixar visível também telefone, *e-mail*, fax da assessoria e tudo o que possa servir de subsídio.

**31. Textos em geral:** mesmo que não seja sua atribuição original, geralmente o assessor de imprensa é convidado a contribuir na redação, edição ou avaliação de um discurso do dirigente, texto para uma palestra, relatório, folheto, documentos do tipo balanço social, relatório anual ou mesmo a organização de uma apresentação. Por suas características de linguagem e público, essas demandas muitas vezes são atribuídas a um profissional com formação em Comunicação e dificilmente são recusáveis.

**32. Treinamento para fontes (media training):** é natural a falta de habilidade em lidar com repórteres, assim como não é incomum um entrevistado ficar nervoso ao enfrentar um microfone. O conhecimento sobre as peculiaridades do modo de produção da notícias, dos interesses da imprensa, a aptidão de lidar com uma

câmara não são requeridas em praticamente nenhuma profissão e tendem a surgir apenas com prática ou treino. O investimento em capacitação é uma das melhores maneiras de qualificar o relacionamento com a imprensa, porque ajuda a fonte a compreender e atender às necessidades do jornalista e a melhor aproveitar as oportunidades de exposição.

**33. Veículos jornalísticos institucionais:** geralmente incluídas no que se convencionou chamar de “jornalismo empresarial”, as publicações desse tipo costumam envolver o assessor de imprensa, mesmo quando terceirizadas ou tendo equipe própria. O trabalho do assessor de imprensa pode incluir, por exemplo, a elaboração ou participação no projeto editorial e gráfico e acompanhamento de sua produção, até para manutenção de uma coerência nas mensagens e objetivos. Os veículos jornalísticos institucionais são instrumento muito importante na manutenção de fluxos eficientes de informação e assumem características e nomenclatura próprias (informativo, *house-organ*, videojornal, fax-boletim, *newsletter*, rádio interna, boletim digital, noticiário digital ou eletrônico).

**34. Visitas dirigidas:** visitas constituem um eficiente meio de aproximar jornalistas da organização. Quando realizadas com certa rotina, costumam receber o nome de *empresa training*, dia da imprensa ou *press day*. O assessor pode estabelecer um cronograma de visitas individuais ou de grupos, estimulando o acesso às fontes e aumentando o conhecimento sobre a organização. Um programa desse tipo talvez não busque a veiculação imediata de uma notícia, mas a melhoria do relacionamento por meio da possibilidade de o jornalista conhecer melhor uma fábrica, laboratórios, processos de produção, testar um produto, conversar com o pessoal de *marketing*, almoçar com a principal fonte etc.

## Bibliografia

DUARTE, Jorge (organizador). *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica*. São Paulo: Atlas, 2002. 411 p.

LIMA, Gerson Moreira. *Releasemania: uma contribuição para o estudo do “press-release” no Brasil*. 4<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Summus, 1985. 114 p.

LOPES, Boanerges. *O que é assessoria de imprensa*. 1<sup>a</sup>.ed. São Paulo: Brasiliense, 1995. 91 p.

NASSAR, Paulo & FIGUEIREDO, Rubens. *O que é comunicação empresarial*. 1<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Brasiliense, 2003. 92 p.

NEVES, Roberto de Castro. *Comunicação empresarial integrada: como gerenciar: imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais*. 2<sup>a</sup>. ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2000. 276 p.

Este livro foi composto em Garamond, corpo 12/16, abertura de capítulos em Times New Roman Bold, corpo 30, Times New Roman Bold, corpo 25, Times New Roman Bold, corpo 12, legendas em Arial, corpo 8/9, e notas em Arial, corpo 8/9. Miolo impresso em papel *offset* 90gr/m<sup>2</sup> e capa em cartão supremo 250gr/m<sup>2</sup>, na Imprensa da Cidade, em novembro de 2004.