

Comunicação Pública e Comunicação de Governo

Fundação Escola Nacional de Administração Pública

Diretoria de Desenvolvimento Profissional

Conteudista/s

Rebeca Baltazar Chaves, 2022.



Enap, 2022

Fundação Escola Nacional de Administração Pública

Diretoria de Desenvolvimento Profissional

SAIS - Área 2-A - 70610-900 — Brasília, DF

Sumário

Módulo 1 - Introdução à comunicação e conceitos básicos da comunicação pública e organizacional	5
Unidade 1: O que é comunicação?	5
1.1 Comunicar.....	5
1.2 A comunicação pode ser verbal e não verbal	7
1.3 Funções básicas da comunicação.....	8
1.4 Princípios da Comunicação Pública.....	8
Referências	11
 Unidade 2: Comunicação Organizacional Integrada	 12
2.1 Definição.....	12
2.2 Comunicação Formal e Informal.....	14
2.3 Os fluxos de comunicação.....	14
Referências	16
 Módulo 2 - Comunicação na Gestão	 17
Unidade 1: Comunicação Interna.....	17
1.1 A comunicação interna e o diálogo nas organizações.....	17
Comunicação na Gestão.....	17
1.2 Endomarketing	20
Referências	23
 Unidade 2: Comunicação Externa	 24
2.1 Relacionamento com o público	24
Referências	28
 Unidade 3: Assessoria de Comunicação	 29
3.1 Conceito.....	29
3.2 Profissionais envolvidos.....	30
Referências	33

Módulo 3 - Crises	34
Unidade 1: Crise e Gestão de Crise	34
1.1 Conceito de Crise	34
1.2 Tipos de Crise	36
1.3 Gestão de risco	37
1.4 Comitê de Crise	39
1.6 Mensagem-chave	43
Referências	45
 Módulo 4 - Comunicação Pública: especificidades e alertas na web	 46
Unidade 1: Mídias Digitais e Fake News	46
1.1 O que são redes sociais	46
1.3 A comunicação na rede social	51
1.4 Fake News	52
1.5 Haters	53
Referências	55
 Unidade 2: Comunicação Pública, Transparência e Especificidades atreladas aos Princípios da Administração Pública	 56
2.1 Lei de Acesso à Informação e Transparência	58
Referências	60
 Módulo 5 - Gestão Estratégica da Comunicação	 61
Unidade 1: Media Training	61
1.1 Funções do Media Training	63
Referências	66
 Unidade 2: Planejamento de Comunicação	 67
A construção e preservação da imagem	67
Referências	72

1 Introdução à comunicação e conceitos básicos da comunicação pública e organizacional

A comunicação permeia as mais diversas relações humanas, possui diversos formatos e é mediada por meios também distintos. Nos comunicamos de forma escrita, falada, por meio de gestos e posturas. A comunicação é fundamento elementar da administração pública, visto que a publicidade dos atos é um princípio constitucional. Neste módulo, compreenderemos seu conceito, seus fluxos e funções.

Unidade 1: O que é comunicação?

Objetivo de aprendizagem

Ao fim desta unidade, você será capaz de compreender o processo de comunicação e quais são os princípios que norteiam a comunicação pública.

1.1 Comunicar



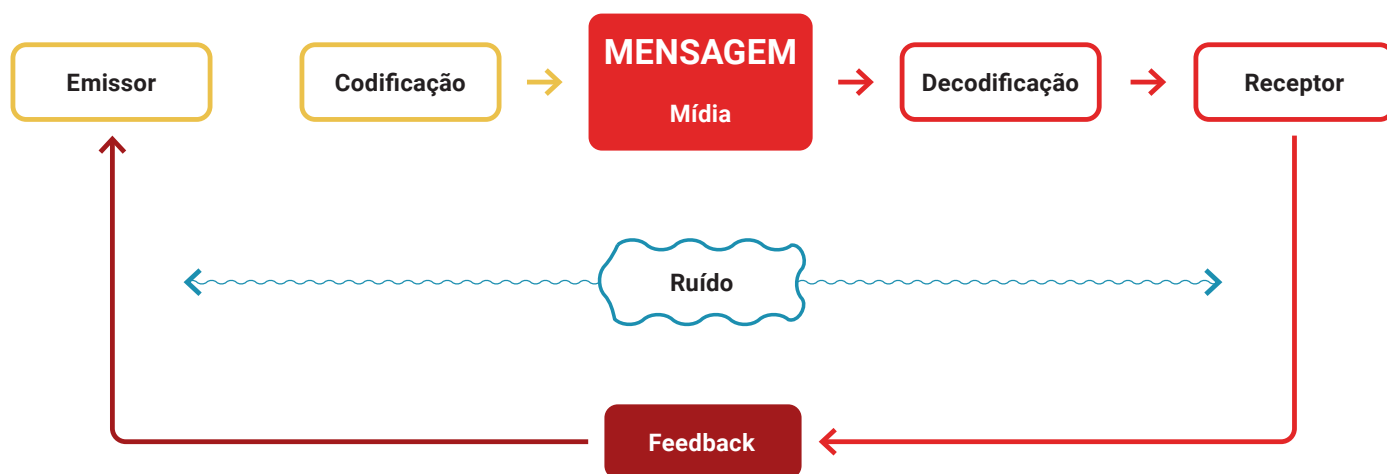
DESTAQUE

“Comunicação não é o que você fala, é o que o outro entende”.

Todas as relações humanas são mediadas pela comunicação. Por isso, comunicar bem é essencial na nossa vida cotidiana e na profissional. A origem etimológica da palavra comunicação é "tornar comum", ou seja, se uma pessoa consegue fazer sua ideia ser captada e compreendida por outra(s) pessoa(s), ocorre, neste momento, o fenômeno da comunicação.

Matos (2014) destaca que muitos conflitos e desentendimentos humanos, problemas de gestão, erros e acidentes nas empresas são ocasionados, em sua maioria, por deficiência na comunicação ou simplesmente pela falta dela. Por isso, é importante compreender de que forma se dá o processo de uma comunicação e concluir que a comunicação só acontece, de fato, quando é compreendida pelo destinatário.

Para melhor visualização e entendimento desses aspectos, é possível observar um modelo linear clássico idealizado por Shannon & Weaver (2005), que elaboraram um fluxograma de como é formado o processo de comunicação. Veja:



Fluxograma: Processo de Comunicação de Shannon & Weaver

Observa-se, portanto, que o processo conta com um emissor, que envia uma mensagem codificada (um texto, uma imagem, um áudio...) por meio de uma mídia (tecnológica ou não). Essa mensagem é decodificada (compreendida) por um receptor, que dará um feedback quanto ao conteúdo que chegou até ele. Se esse feedback não for recepcionado, não temos uma comunicação efetiva. A comunicação busca diálogo e, sem isso, não temos assertividade – pode ter ocorrido somente uma informação em que não existe diálogo e, assim, o processo de comunicação não se completa.

É preciso reconhecer também a diferença entre comunicação e informação. A informação acontece quando um emissor passa para um receptor um conjunto de dados codificados que elimina uma série de indefinições e dúvidas, ou seja, a informação pressupõe a figura de um emissor, uma mensagem e um receptor. A comunicação acontece somente quando a informação recebida pelo receptor é compreendida, interpretada (decodificada) e encaminhada de volta ao emissor, o que caracteriza a retroalimentação do processo. Esse retorno da informação recebida – denominado também como feedback – é o principal elemento que caracteriza e dinamiza o processo de comunicação (MATOS, 2014).

Nesse sentido, é essencial ter consciência de que um ruído (uma falha) pode acontecer durante esse processo e causar prejuízo na decodificação da mensagem e, consequentemente, sua compreensão e feedback. O ruído pode acontecer por falhas mecânicas ou humanas. Neto (2010, p. 56) considera que “ruído pode ser qualquer interferência que se tem no processo de comunicação, seja uma mensagem emitida de forma confusa, seja a dispersão que o próprio canal causa, ou o possível desinteresse da audiência”.

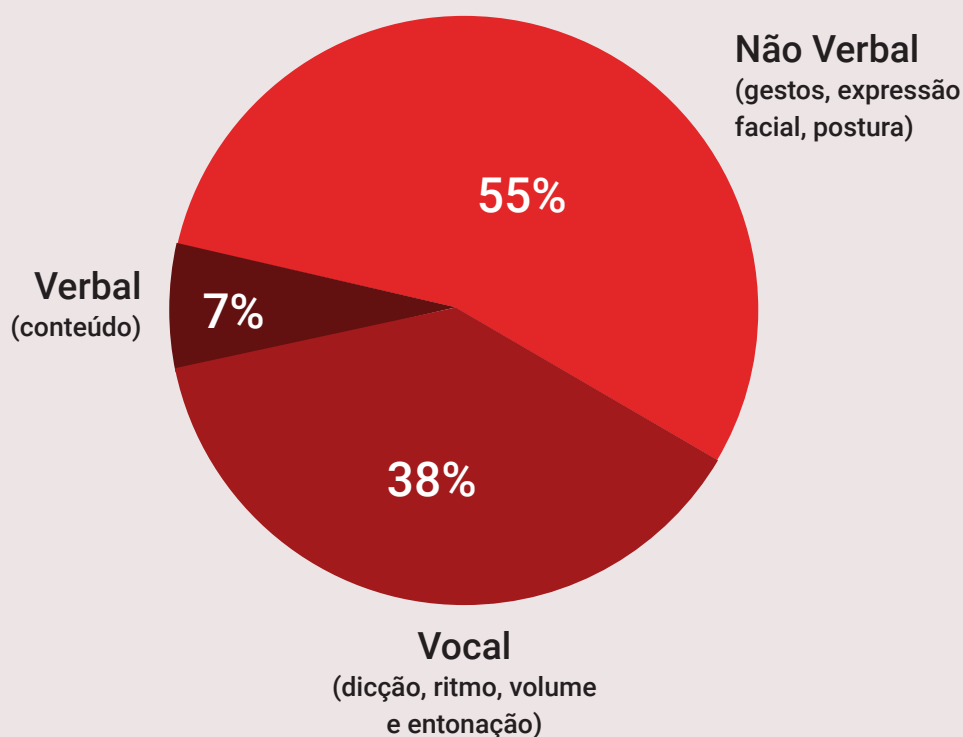
1.2 A comunicação pode ser verbal e não verbal

Verbal:	é feita através de palavras: linguagem oral ou escrita
Não Verbal:	quando as mensagens são transmitidas através dos gestos, do tom de voz, do olhar, da maneira de vestir etc.

Em média, o impacto de uma mensagem sobre o ouvinte é garantido em apenas 7% pelas palavras (o que a pessoa diz); 38% pelo tom de voz e inflexão (a maneira como fala); e 55% pelo corpo, olhos, mãos, braços, pernas, dedos, ou seja, pelas expressões, pelas atitudes e pelos gestos (MATOS, 2014).

Comunicação x Compreensão

Relevância de cada tipo de comunicação no entendimento de uma mensagem:



Porcentagem dos tipos de comunicação

1.3 Funções básicas da comunicação

Torquato (1996) defende que a função básica da comunicação em uma organização é promover o consentimento e a aceitação. Para tanto, é necessária uma estrutura bem definida e coordenação centralizada. Essa coordenação é responsável pelas pesquisas, táticas, estratégias, normas, canais, fluxos, planos de comunicação e deve almejar:

- capacidade de responder mais rápida e adequadamente às contingências, às ameaças e aos riscos internos e externos;
- homogeneidade de linguagem;
- harmonia na preservação dos códigos visuais e escritos;
- sinergia;
- racionalização dos processos administrativos e financeiros;
- melhor distribuição de tarefas;
- melhor direcionamento da mensagem e seleção de veículos.

1.4 Princípios da Comunicação Pública

Considerando o conhecimento até aqui adquirido, é possível reconhecer que a comunicação pública, é, portanto, aquela voltada para o cidadão, com o intuito de informar e cumprir sua função social. Todos os entes federativos devem preconizar o estabelecimento desse tipo de comunicação.

A Associação Brasileira de Comunicação Pública estabeleceu 12 “Princípios da Comunicação Pública”, que serão apresentados a seguir:

1. Garantir o acesso amplo à informação

A Comunicação Pública pressupõe o uso de meios plurais e linguagem simples, que garantam pleno acesso e compreensão da informação pelos diferentes estratos da sociedade.

2. Fomentar o diálogo

A Comunicação Pública trata informação e diálogo como direitos individuais e patrimônio social, bases para o exercício da cidadania. Cria espaços para interlocução multidirecional e estimula uma cidadania ativa, informada e participativa.

3. Estimular a participação

A Comunicação Pública incentiva o debate e a participação ativa do cidadão na formulação e na implantação das políticas públicas. Ao tratar as pessoas como cidadãos e não como massa, ou apenas públicos, usuários, eleitores ou clientes, qualifica os processos de comunicação relacionados aos serviços públicos e estimula o envolvimento na prestação de contas e na demonstração de resultados por entes públicos.

4. Promover os direitos e a democracia

A Comunicação Pública promove os direitos humanos, constitucionais e sociais, a democracia, o diálogo, a justiça, a equidade, a solidariedade, a diversidade, a busca do consenso e o exercício da cidadania.

5. Combater a desinformação

A Comunicação Pública deve combater a desinformação, garantindo a transparência, a oferta de dados precisos, a rapidez na checagem de fatos e a disseminação de correções e informações verificadas.

6. Ouvir a sociedade

Comunicadores públicos atuam como ouvidores da sociedade, ajudando as instituições a compreender e atender aos interesses e anseios de diferentes públicos. Os profissionais de comunicação devem ser permanentemente capacitados para contribuir, de maneira qualificada, com o aprimoramento do atendimento da população.

7. Focar no cidadão

A Comunicação Pública adota o foco e a perspectiva do cidadão. Viabiliza o atendimento às demandas, os anseios e os interesses do cidadão, adaptando as informações ao nível de conhecimento, às condições e às possibilidades de cada pessoa envolvida.

8. Ser inclusiva e plural

A comunicação do serviço público deve produzir conteúdo adaptado e acessível. Deve abrir espaço à diversidade de pensamento, garantir a representatividade e o uso de linguagem inclusiva.

9. Tratar a comunicação como política de Estado

Comunicação Pública é dever e responsabilidade do Estado e colabora ativamente para o cumprimento dos princípios constitucionais da publicidade e da transparência. O Estado tem obrigação de explicar, traduzir, orientar, prestar contas sobre o valor de cada ação pública e garantir a qualidade da interlocução e o acesso do cidadão às informações de seu interesse.

10. Garantir a impessoalidade

A Comunicação Pública não se submete a interesses particulares, eleitorais e de promoção pessoal.

11. Pautar-se pela ética

A Comunicação Pública tem como pressuposto que verdade e ética são responsabilidades de todos os governos, comunicadores, dirigentes e atores públicos.

12. Atuar com eficácia

A Comunicação Pública busca eficácia comunicativa. Deve zelar pela utilidade e relevância dos conteúdos veiculados e pela otimização dos recursos empregados. Gastos relativos à publicidade da Administração Pública devem ser transparentes, baseados em princípios técnicos e canalizados para a diversidade de mídias e públicos, sem favorecimentos ou distorções. Devem ainda contar com indicadores de eficácia que possibilitem o seu aperfeiçoamento e o acompanhamento pela sociedade.

Referências

ABCPública, ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO PÚBLICA. **Guia de comunicação pública**. Brasília, 2021.

MATOS, Gustavo Gomes D. **Comunicação Empresarial sem Complicação**: Como Facilitar a Comunicação na Empresa, pela Via da Cultura e do Diálogo. 3, ed. Barueri: Manole, 2014.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação Empresarial / Comunicação institucional**. São Paulo: Summus. 1996.

Unidade 2: Comunicação Organizacional Integrada

Objetivo de aprendizagem

Ao fim desta unidade, você será capaz de verificar a aplicabilidade de uma comunicação integrada como elemento fundamental para o sucesso de uma comunicação pública assertiva, eficiente e que cumpra com as diversas atividades que lhe são atribuídas.

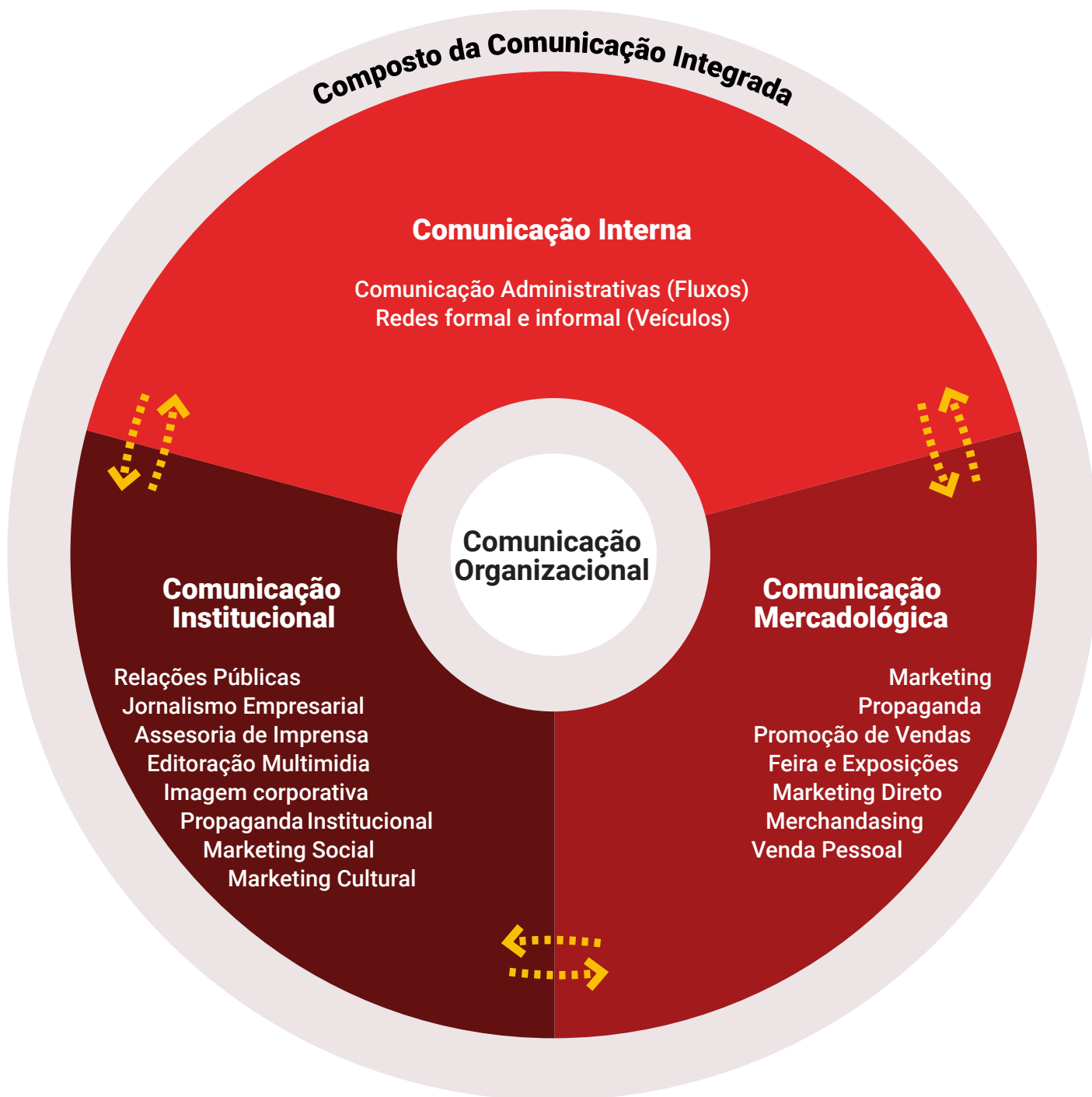
2.1 Definição

Organizações são “unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos, caracterizadas por um conjunto de relações sociais estáveis” (CHIAVENATO, 1997, pp. 474-475). Com isso, é possível definir que a comunicação organizacional é realizada no âmbito da organização com seus diversos públicos, visando à produção de significado e à construção ou manutenção da imagem organizacional (MARTINUZZO, 2013).

Compreendendo que a Comunicação Organizacional abrange públicos distintos, o sistema de comunicação precisa integrar os meios e recursos disponíveis em prol do planejamento e execução das ações de comunicação previstas para informar seus públicos internos e externos.

Mediante esse contexto, surge, portanto, a proposta de uma comunicação organizacional integrada que engloba a Comunicação Interna da organização, a qual gerencia as comunicações administrativas, formais e informais; a Comunicação Mercadológica, que traça estratégias de campanhas publicitárias e marketing (que, no âmbito público, não visam ao lucro, mas sim à conscientização, como campanhas de vacinação, por exemplo); e a Comunicação Institucional, que se debruça na produção de conteúdo informativo, relacionamento com a imprensa e questões inerentes à imagem institucional.

Observe o Composto de Comunicação Integrada, elaborado por Margarida Kunsch, que ilustra essa explanação:



Composto de Comunicação Integrada

A partir da ilustração anterior, é possível perceber que a Comunicação Organizacional possui atribuições distintas, mas que trabalham de forma coesa, visto que buscam o mesmo objetivo: trabalhar positivamente a imagem e reputação do órgão ao qual se destinam. Todos os tipos de comunicação interagem entre si e geralmente são pautados em um mesmo departamento, conhecido como Assessoria de Comunicação, que é composto por jornalistas, publicitários, designers, fotógrafos e relações públicas.

2.2 Comunicação Formal e Informal

Dentro de uma organização, existem basicamente dois tipos de comunicação: a formal e a informal. Silva Neto (2010, pp. 73-74) esclarece que a comunicação formal acontece por meio dos canais corporativos (jornal, mural, memorandos, intranet, comunicados, entre outros). Seu objetivo é, obviamente, tratar de assuntos ligados à empresa, privilegiando a disseminação de informações de níveis hierárquicos mais altos para os mais baixos. Já a comunicação informal é espontânea e independente do departamento de comunicação interna. Ela é multidirecional e normalmente trata de assuntos cujo discurso se pauta no próprio empregado, ou seja, nas informações provenientes da área de recursos humanos ou aquelas de cunho operacional, ligadas ao dia a dia de trabalho. Por essas características, a comunicação informal coloca os funcionários – e principalmente os líderes – no papel de emissores e formadores de opinião.

O ideal é que uma corporação, por meio de sua estrutura oficial de comunicação interna, trabalhe simultaneamente com essas duas diferentes naturezas de comunicação. Deve-se, todavia, entender que cabe à empresa somente alimentar de fatos e informações verdadeiras os canais de comunicação informal. Não há como exercer controle sobre eles. Mas nem por isso as empresas devem temê-los, porque, segundo pesquisa divulgada pelo *The Wall Street Journal*, em outubro de 2003, aproximadamente 50% dos funcionários declaram utilizar os meios informais de comunicação para se manter atualizados sobre a organização, porém apenas 17% confiam nesse canal como fonte de informação.

A comunicação informal é majoritariamente oral e pode contribuir para um fenômeno denominado por alguns como “rádio peão”. Ela é inerente à organização e eventualmente torna-se responsável por uma rede de boatos, rumores e fofocas (DANIELS *et al.*, 1997).

2.3 Os fluxos de comunicação

Os fluxos de comunicação determinam o caminho percorrido pelas mensagens desde que saem do emissor até chegar ao receptor na direção vertical ou horizontal. Matos (2014, p.113) o classifica como:

a) Direção vertical	
Fluxo descendente	Fluxo ascendente
As mensagens, em geral, – instruções, diretivas, procedimentos e metas – saem dos cargos de níveis hierárquicos mais altos, para os de níveis mais baixos. Um fator determinante nesse fluxo é a quantidade de espaço organizacional que a mensagem deve atingir. Quanto maior esse espaço, mais chance de dispersão e informações e de sofrer a influência de ruídos.	As mensagens, em geral, – anseios, expectativas, resultados e sugestões – saem dos cargos de níveis hierárquicos inferiores para os superiores. Uma das dificuldades é a tendência (por várias razões) de os funcionários somente informarem o que consideram que seus superiores desejam saber.

b) Direção horizontal

As mensagens – que incluem as dos tipos anteriores e outras – circulam entre os funcionários ou grupos de um mesmo nível hierárquico. Quanto melhor a dinâmica e a organização desse fluxo, melhor a coordenação dos processos. Uma das dificuldades acontece quando algum grupo retém informações importantes para controlar os outros.

c) Transversal

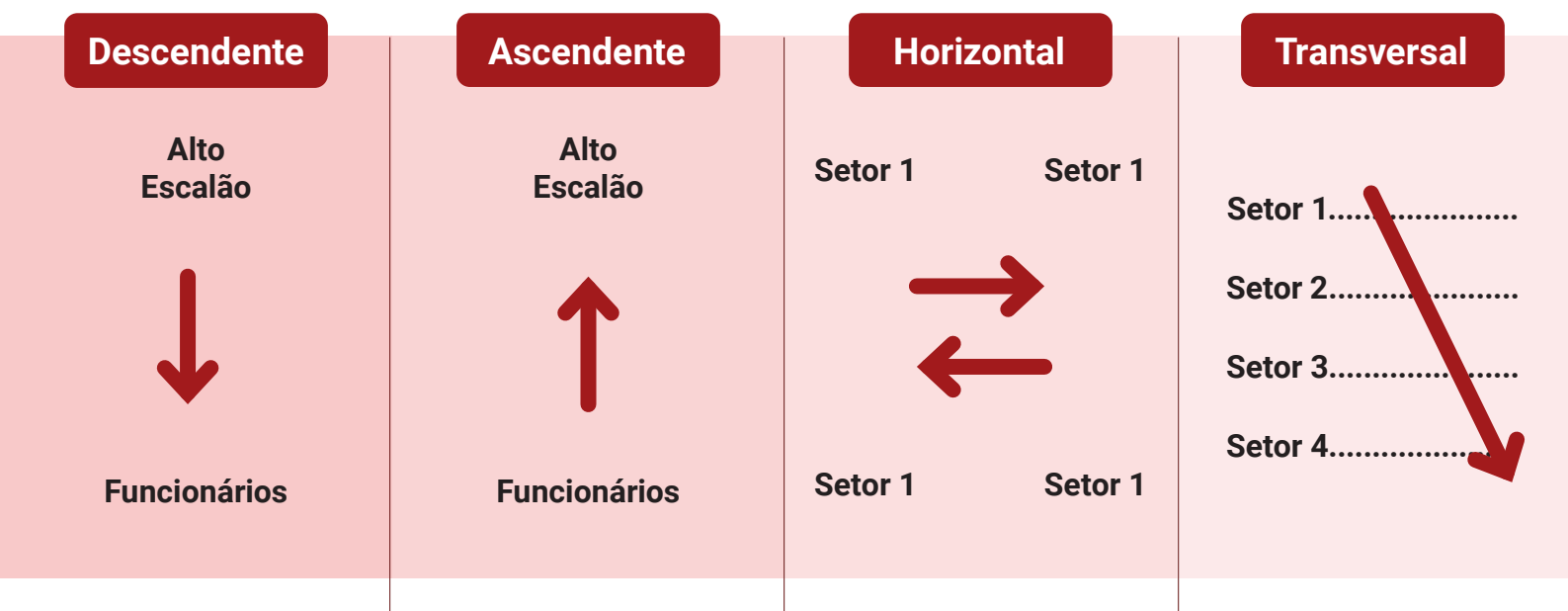
Nas organizações mais modernas (descentralizadas e flexíveis) onde a gestão é mais participativa e integrada, as pessoas interagem mais, o que permite o fluxo e a comunicação em todas as direções, sem a distinção de níveis hierárquicos.

d) Circular


Esse fluxo de comunicação é mais presente nas empresas de pequeno porte e extremamente informais, onde as informações circulam indistintamente entre todos os níveis da sua estrutura funcional.

Para melhor compreensão, veja a imagem a seguir, que ilustra como esses fluxos ocorrem em uma organização.

Fluxos da Comunicação na Organização



Cabe destacar que é comum que todos os fluxos ocorram dentro de uma organização, e que, quanto maior é a trajetória da informação, maior a possibilidade de ruídos serem gerados. Veja o que a professora Rebeca Baltazar aborda sobre a comunicação e conceitos básicos da comunicação pública e organizacional.

 **Videoaula:** [Introdução à Comunicação e conceitos básicos da Comunicação Pública e organizacional](#)

Referências

DANIELS, Tom D.; SPIKER, Barry; PAPA, Michael. **Perspectives on organizational communication**. 4th ed. Dubuqu: Brown & Benchmark Publishers, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Makron Books, 1997.

KUNSCH, Margarida Maria K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria K. **Comunicação Organizacional Vol.2**. Disponível em: Minha Biblioteca, Editora Saraiva, 2009.

MARTINUZZO, José Antonio. **Seis questões fundamentais da comunicação organizacional estratégica em rede**. Rio de Janeiro: Mauad X, 2013.

MATOS, Gustavo Gomes D. **Comunicação Empresarial sem Complicação: Como Facilitar a Comunicação na Empresa, pela Via da Cultura e do Diálogo**. 3, ed. Barueri: Manole, 2014.

NETO, Belmiro Ribeiro da S. **Comunicação Corporativa e Reputação**. São Paulo: Editora Saraiva, 2010.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação, crise e imagem: fundamentos das organizações do século XXI**. 2. ed. – São Paulo: Cengage Learning, 2012

2 Comunicação na Gestão

Para estabelecer e manter o diálogo com seus públicos, a Administração Pública necessita lidar com abordagens distintas, visto que existe uma variedade de perfis e segmentos a serem atingidos. Neste módulo, abordaremos a comunicação interna, externa e explicaremos como funciona um departamento de Comunicação e quem são seus componentes, bem como quais são suas funções.

Unidade 1: Comunicação Interna

Objetivo de aprendizagem

Ao final desta unidade, você será capaz de compreender o conceito e os processos que envolvem a comunicação interna, além de identificar sua função estratégica na organização.

1.1 A comunicação interna e o diálogo nas organizações

Como o nome sugere, a comunicação interna envolve todas as interações – interpessoais ou mediadas por algum tipo de tecnologia – que acontecem no ambiente interno da organização. É o tipo de comunicação frequente entre os colaboradores e deve seguir aspectos como: transparência, clareza, objetividade e respeito à diversidade de opiniões. Uma comunicação interna bem elaborada é fundamental para um clima organizacional saudável e produtivo (AGUIAR, 2019).

A comunicação interna, além de ser importante por oferecer canais de informação e melhorar o fluxo de notícias sobre a empresa, é também primordial na motivação dos funcionários. É determinante para desenvolver e manter um clima organizacional favorável, o que ajuda a cumprir metas e objetivos estratégicos, além de crescer em suas atividades, serviços e produtos (REGO, 1986 *apud* MORESCO, 2020).

Como está atrelada a todo tipo de comunicação entre colaboradores, a comunicação interna abrange, segundo Tavares (2009):

- a comunicação interdepartamental;
- a comunicação interpessoal, entre as pessoas de um mesmo setor;
- a comunicação entre as lideranças e os subordinados.

Entre as principais funções e objetivos da comunicação interna, destacam-se, de acordo com Pimenta (2010):

- o incentivo ao desenvolvimento pessoal e a perspectiva de ascensão na organização;
- o estímulo dos colaboradores a atuarem como embaixadores da empresa na sociedade;
- a definição de critérios e padrões para a utilização da marca corporativa;
- a atualização dos hábitos e rotinas dos colaboradores, visando mais produtividade e integração.

Com isso, a comunicação interna objetiva:

- informar, gerando credibilidade e confiança;
- motivar, mostrando claramente o foco dos negócios;
- integrar os colaboradores, estimulando posturas interativas, comprometimento e mobilização para as metas, bem como o sentimento de equipe e de pertencimento, contribuindo para um clima organizacional favorável.

Chinem (2010) observa, ainda, que uma boa comunicação no ambiente de trabalho contribui para:

- melhorar o relacionamento entre colegas, equipe e unidades;
- estimular a troca de ideias e opiniões em prol de processos mais eficientes;

- proporcionar clareza na transmissão de informações, decisões e mudanças;
- promover a transparência e a agilidade na disseminação de informações;
- identificar as necessidades de mercado e a satisfação dos clientes e consumidores;
- estabelecer parcerias sólidas;
- fortalecer a imagem institucional.

Segundo Torquato (2004, p. 54), a missão da comunicação interna é “contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos”.

Para Kunsch (2002, p. 159), “A comunicação interna deve contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do homem”, e precisa ser reconhecida como multiplicadora, uma vez que seu público o é. Os colaboradores de uma organização levam informações do seu ambiente de trabalho – sejam elas positivas ou negativas – para casa e para seu convívio social. Com isso, tornam-se embaixadores da organização. Daí a necessidade manter esse colaborador motivado e contente. Para isso, algumas técnicas são utilizadas, entre as quais o *endomarketing*, que veremos no tópico a seguir.

Ruggiero (2002 *apud* FRANÇA, 2013, pp. 130-131) estabelece que a qualidade dessa comunicação é derivada de alguns pontos considerados de suma importância:

Prioridade à comunicação:

qualidade e *timing* da comunicação, assegurando sintonia de energia e recursos de todos com os objetivos maiores da empresa;

Abertura da alta direção:

disposição da cúpula de abrir informações essenciais, garantindo insumos básicos a todos os colaboradores;

Processo de busca:

proatividade de cada colaborador em buscar as informações de que precisa para realizar bem o seu trabalho;

Autenticidade:

verdade acima de tudo, ausência de “jogos de faz de conta” e autenticidade no relacionamento entre os colaboradores, assegurando eficácia da comunicação e do trabalho em times;

Foco em aprendizagem:

garantia de efetiva aprendizagem do que é comunicado, otimizando o processo de comunicação;

Individualização:

consideração às diferenças individuais (evitando estereótipos e generalizações), assegurando melhor sintonia e qualidade de relacionamento na empresa;

Competências de base:

desenvolvimento de competências básicas em comunicação (ouvir, expressão oral e escrita, habilidades interpessoais), assegurando a qualidade das relações internas;

Velocidade:

rapidez na comunicação dentro da empresa, potencializando sua qualidade e seu nível de contribuição aos objetivos maiores;

Adequação tecnológica:

equilíbrio entre tecnologia e alto contato humano, assegurando evolução da qualidade da comunicação e potencializando a força do grupo.

1.2 Endomarketing

“

“Os liderados percebem os interesses e o valor da liderança quando a sua comunicação expressa responsabilidades, simpatia e visão de crescimento através da confiança e da dignidade.” Helgir Girodo

”

A etimologia da palavra “endomarketing” nos ajuda na compreensão de seu significado. O termo ‘endo’ tem origem no grego *éndon*, que significa “dentro”. Ou seja, o endomarketing propõe ações de marketing voltadas para o público interno da organização.



SAIBA MAIS

Essa concepção surgiu na década de 1970 com Saul Faingus Bekin quando observou que sua empresa passava por constantes problemas principalmente relacionados à produtividade, comprometimento e motivação dos funcionários, que acarretava faltas e atrasos, baixa qualidade dos serviços prestados, bem como baixa integração entre os departamentos e visões equivocadas acerca das funções de seus colaboradores.

Não há como falar em comunicação interna sem que se enfoque o endomarketing. São dois conceitos que compartilham dos mesmos “interesses” e caminham juntos, afinal, não existe endomarketing sem comunicação interna e, por sua vez, a comunicação ganha mais credibilidade a partir do momento em que o endomarketing realmente é implantado e cumpre objetivos na organização. Lembrando que endomarketing não é comunicação interna, mas a comunicação interna é uma ferramenta poderosa para o sucesso do endomarketing (FRANÇA, 2013).

Mediante a implementação de ações de endomarketing, os colaboradores da organização são vistos e tratados como parceiros, e não como meras peças úteis dentro do sistema. Isso gera uma melhoria nas relações e, conseqüentemente, um melhor desempenho das atividades.

Não é interessante que os colaboradores sejam os últimos a saber de alguma ação ou decisão da administração. Tomar conhecimento disso por meio de fontes externas traz a sensação de desconforto e desvalorização. Recomenda-se que o público interno da organização seja o primeiro a saber das novidades, ações e problemas que têm potencial de ganhar repercussão.

Considerando o exposto, estima-se por Pimenta (2010) que são requisitos para implantação de um programa de endomarketing:

- bom senso para admitir que há problemas;
- reconhecer a importância do funcionário na solução de problemas;
- informar o funcionário sobre tudo que acontece na empresa;

- ser persistente e determinado;
- avaliar constantemente o processo com os envolvidos, redirecionando se necessário;
- enfrentar os conflitos e as resistências naturais e eventuais;
- ter e demonstrar honestidade de propósitos.

Para uma formação aprofundada no tema Endomarketing, leia a obra: BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing**: Como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

Referências

- AGUIAR, Fernanda R., D. et al. **Comunicação interna**. Porto Alegre: SAGAH, 2019.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing**: Como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- CHINEM, Rivaldo. **Introdução à comunicação empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2010.
- FRANÇA, Ana S. **Comunicação Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2013.
- KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 2. ed. São Paulo: Summus, 2002.
- MORESCO, Marcielly, C. et al. **Assessoria de Comunicação**. Porto Alegre: SAGAH, 2020.
- PIMENTA, M. A. **Comunicação empresarial**. Campinas: Alínea, 2010.
- RUGGIERO, Alberto Pirró. **Qualidade da comunicação interna**. 2002. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em: 5 mar. 2013.
- TAVARES, M. **Comunicação empresarial e planos de comunicação**: integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2009.
- TORQUATO, G. **Tratado de comunicação organizacional e política**. 2 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

Unidade 2: Comunicação Externa

Objetivo de aprendizagem

Ao final desta unidade, você compreenderá os aspectos que englobam as relações de comunicação externa do governo para com a sociedade e com a opinião pública.

2.1 Relacionamento com o público

Os públicos externos do governo possuem características diversificadas e são bastante numerosos. Para que a comunicação seja capaz de alcançar os objetivos e criar um relacionamento com esses públicos, é preciso reconhecer suas particularidades. Em uma cidade, você pode ter: áreas com excelente cobertura de internet e consumo frequente de redes sociais por essas localidades; não muito distante dali, bairros que não possuem sequer energia elétrica estável, muito menos uma boa conexão de internet, são pessoas que se amparam na agricultura de subsistência e possuem um grau de escolaridade baixo, tendo muitos analfabetos; na terceira parte da cidade, bairros que possuem moradores com uma renda mediana, acessam pouco a internet, mas não são analfabetos funcionais. Ora, você percebe que a forma de enviar uma mensagem para cada público desse precisará ser distinta?

Para o primeiro, uma boa estratégia de utilização das plataformas *online* como *sites* e redes sociais poderá ter uma excelente efetividade; para o segundo não adianta uma publicação no Facebook e nem um informativo impresso, será preciso intervir por meio de áudio; já para o terceiro, talvez as redes sociais tenham impacto, mas um material impresso também poderá ser utilizado.

Para criar um relacionamento com o público, é preciso conhecê-lo e essa é uma função da Assessoria de Comunicação, que precisa listar as localidades e suas particularidades, bem como compreender qual é o formato e a forma mais eficaz de cumprir com a comunicação em cada região.

Além disso, o setor de Assessoria de Imprensa, que é parte da Assessoria de Comunicação e é composto pelos jornalistas que fazem parte da gestão, deve manter um relacionamento com os veículos de imprensa. Por meio do envio de releases – um texto produzido com a técnica jornalística para apresentar uma pauta a um jornalista potencialmente interessado no assunto – ele dá visibilidade ao trabalho que está sendo realizado pelo governo. Todas as ações, eventos e acontecimentos que envolvem a Administração Pública são apresentados à imprensa por meio desse recurso. A partir disso, é importante que os ocupantes dos cargos de primeiro escalão do governo notifiquem a Assessoria de Imprensa acerca de seus atos, para que

possa ser produzido esse material informativo que será utilizado para alimentação das redes formais de comunicação, bem como organizados para serem submetidos à imprensa, que poderá ter interesse em divulgar o que lhe for passado.

Também faz parte da Assessoria de Imprensa mediar qualquer eventual contato entre um jornalista com algum representante do governo. Essa demanda pode surgir por fatores positivos como, por exemplo: divulgação de um evento, de uma capacitação, de uma iniciativa de sucesso; quanto por fatores negativos, como uma crise ou uma denúncia.

Manter um relacionamento amigável com a imprensa é interessante para a manutenção de uma imagem institucional equilibrada, visto que é uma das principais formadoras da opinião pública.

Outra característica da comunicação externa são as campanhas educativas, preventivas e informativas divulgadas pelo governo. Existem diversas nos calendários municipais, estaduais e federais, como: Outubro Rosa – prevenção ao câncer de mama; vacinação contra a gripe; campanhas de conscientização como as de combate ao Aedes Aegypti ou combate à violência doméstica, entre muitas outras. Essas campanhas envolvem materiais diversificados: *outdoors*, *folders*, *podcasts*, vídeos, *banners*, panfletos etc. voltados para esses públicos externos à Administração, que são a sociedade, de forma geral.

Além disso, a comunicação pública deve primar pela transparência e pela participação social, fomentando o diálogo e o exercício da cidadania, com o intuito de promover a democracia e tornar a sociedade mais ativa e atuante. Muitas vezes, é preciso que a comunicação seja responsável por demonstrar às pessoas quais são e de que forma podem ter acesso aos seus direitos.

Dessa forma, a comunicação passa a ser uma prestadora de serviço fundamental para a sociedade. Ela é responsável tanto por transmitir as informações de cunho informativo, educativo ou social quanto por receber demandas advindas dos mais variados setores. Para acolher essa demanda, surge a figura da Ouvidoria.

A Ouvidoria atua na defesa dos direitos dos cidadãos, consumidores e usuários de produtos e serviços no esclarecimento dos seus deveres e na prevenção e solução de conflitos, garantindo uma avaliação justa e imparcial às suas demandas, viabilizando um canal de comunicação direto entre o cidadão e as organizações, atuando como segunda instância administrativa no atendimento de suas manifestações (ABRAREC, 2015).

A ouvidoria deve:

- atuar fundamentada em um conjunto de valores morais e legais e em princípios éticos capazes de garantir conduta imparcial e senso de justiça que possibilitem identificar oportunidades de melhorias, recomendar mudanças nos processos de trabalho e nos procedimentos e, assim, contribuir para a credibilidade da instituição e a perenidade do negócio;
- transformar as manifestações legítimas dos cidadãos, consumidores e usuários de produtos e serviços em melhorias para os processos de trabalho, desenvolvimento de novos produtos e serviços e mais qualidade para o atendimento ao público;
- trabalhar pautada em fatos, seguindo o princípio da igualdade, que possibilite efetuar recomendações que agreguem valor ao cidadão, à organização e à sociedade;
- acolher o cidadão com atenção e respeito, e atuar com transparência, pautando-se em uma conduta de coerência, imparcialidade e compromisso na busca de uma solução efetiva;
- ser detentora da autonomia necessária para que possa transitar tanto internamente como externamente, bem como ter acesso às informações necessárias para a formulação de proposições de melhorias.

O cargo de ouvidoria é frequentemente ocupado por profissionais de comunicação, especialmente jornalistas e relações públicas. Justamente por exercer o papel de mediador de conflitos, a esse profissional é dado o nome de *ombudsman* (SILVEIRA, 2020).

Segundo o Manual de Boas Práticas Ouvidorias Brasil, da Abrarec (2015), o profissional que atua na Ouvidoria/*ombudsman* deve apresentar algumas características, como:

- conhecer a organização e as legislações inerentes ao segmento de atuação;
- ter senso de justiça e sensibilidade;
- ser imparcial;
- ter interesse por questões sociais;
- saber ouvir;
- desenvolver uma boa comunicação verbal;
- ser dinâmico, proativo e obstinado, entre outras habilidades.

O canal de Ouvidoria pode ser presencial, eletrônico ou digital. Mediante o recolhimento da reclamação, o profissional deve gerenciar o conflito e repassar a solicitação para o setor responsável, que deverá solucionar o problema, dar prazos ou explicar o porquê da demanda eventualmente não ser atendida.



DESTAQUE

Cabe destacar que a Ouvidoria não serve só para reclamações, mas também é um canal para acolhimento de sugestões e elogios.

É interessante que a Assessoria de Comunicação trabalhe na divulgação dos canais de Ouvidoria do Governo, pois dessa forma as demandas são acolhidas de maneira formal e podem ser tratadas com mais rigor.

Referências

ABRAREC. Comitê de Ouvidorias. **Manual de boas práticas ouvidorias Brasil**. São Paulo, 2015. Disponível em: http://abrarec.com.br/wp-content/uploads/2015/07/Vs_pb.pdf. Acesso em: 20 jan. 2020.

MARTINUZZO, José Antonio. **Seis questões fundamentais da comunicação organizacional estratégica em rede**. Rio de Janeiro: Mauad X, 2013.

SILVEIRA, Guaracy Carlos, D. et al. **Legislação Aplicada à Comunicação Social - Ênfase em Jornalismo**. Porto Alegre: SAGAH, 2020.

Unidade 3: Assessoria de Comunicação

Objetivo de aprendizagem

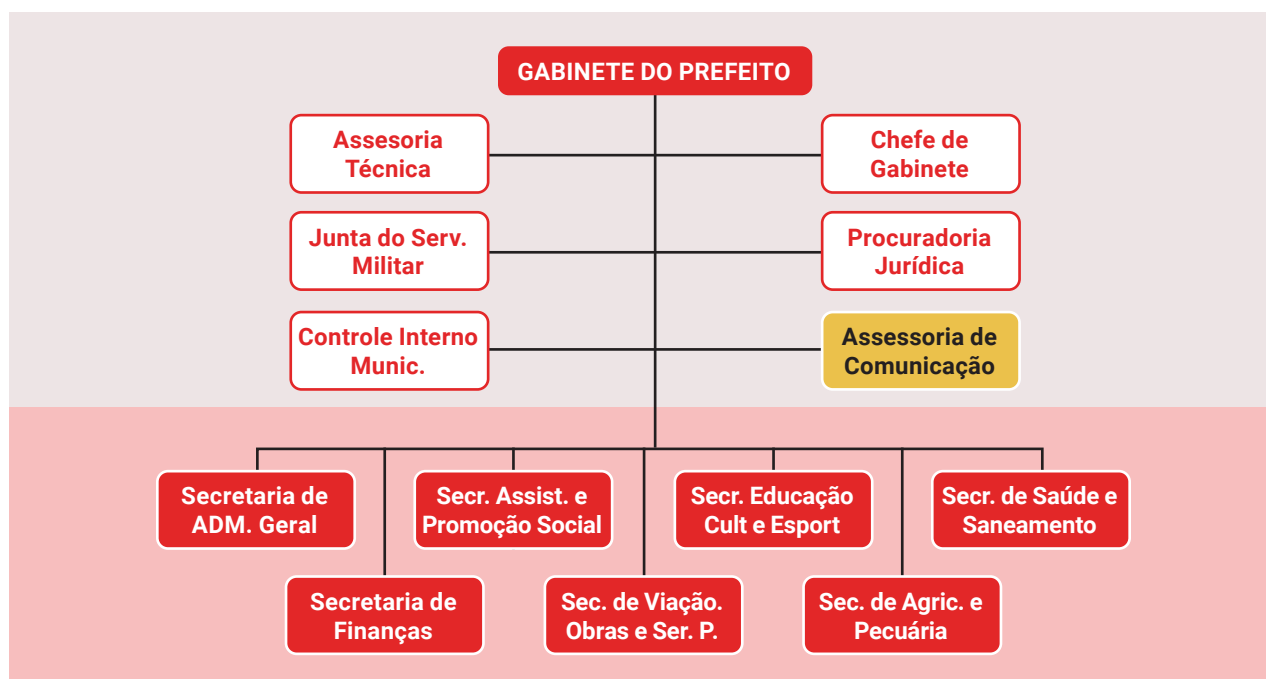
Ao final desta unidade, você será capaz de identificar o que é uma Assessoria de Comunicação e elaborar um organograma que contemple os profissionais que a compõem, suas funções e sua localização no organograma da sua organização.

3.1 Conceito

A Assessoria de Comunicação é um departamento formado por profissionais variados: jornalistas, publicitários, designers, relações públicas, responsável pelo planejamento, pela produção e pela execução das ações de comunicação integrada de uma organização ou empresa. Ela é responsável por orientar as relações com a imprensa, criar, manter e gerir a reputação e imagem da organização, gerenciar eventuais crises e produzir materiais de comunicação interna e externa.

Embora seja frequentemente confundida com a Assessoria de Imprensa, que é precursora do modelo, não é viável compreendê-las como sinônimas, visto que a Assessoria de Imprensa é um braço da Assessoria de Comunicação, que abriga os jornalistas e com as demandas inerentes às produções de notícias e conteúdos informativos.

É imprescindível que a Assessoria de Comunicação esteja próxima dos departamentos responsáveis pelas decisões da organização, que, no caso público, são o Gabinete e as Secretarias de Governo, porque seu trabalho está diretamente relacionado à gestão estratégica.



Organograma institucional

Wels (2004, p. 12-13) considera que as assessorias de comunicação são “[...] núcleos responsáveis por estabelecer e manter um canal permanente de comunicação entre a organização e os diferentes públicos com os quais se relaciona”. Afirmar ainda que, para que isso ocorra, “[...] os assessores desempenham papel de ‘facilitadores’ para permitir maior interlocução entre a organização e esses públicos”. Por isso, a atuação do profissional de assessorias de comunicação precisa ser multifuncional e complexa, além de compreender uma série de aspectos que perpassam áreas profissionais ou departamentos.

Entre as funções das assessorias, estão:

- promoção e manutenção de uma boa imagem da organização;
- ser fonte de informação para a mídia;
- coordenação das ações de comunicação interna e externa;
- desenvolvimento da comunicação organizacional;
- mediadoras das comunicações dos membros decisórios;
- articular a unidade de linguagem da organização.

3.2 Profissionais envolvidos

É evidente que cada governo tem suas especificidades como inerentes à sua localidade como: extensão territorial, demografia, demanda, orçamento e até mesmo quantidade de profissionais qualificados e aptos para o desenvolvimento das funções. Como consequência, isso impacta a construção de um departamento de comunicação que pode ser mais amplo ou mais enxuto a depender desses e de outros fatores. Uma cidade com 10 mil habitantes não precisa de uma estrutura tão elaborada quanto uma cidade com 2 milhões, por exemplo. Entretanto, precisamos compreender quem são os profissionais preferencialmente envolvidos e quais atividades fazem parte da rotina de cada um deles. Idealmente não é interessante o acúmulo de funções por parte de um profissional.



Composição de uma Assessoria de Comunicação

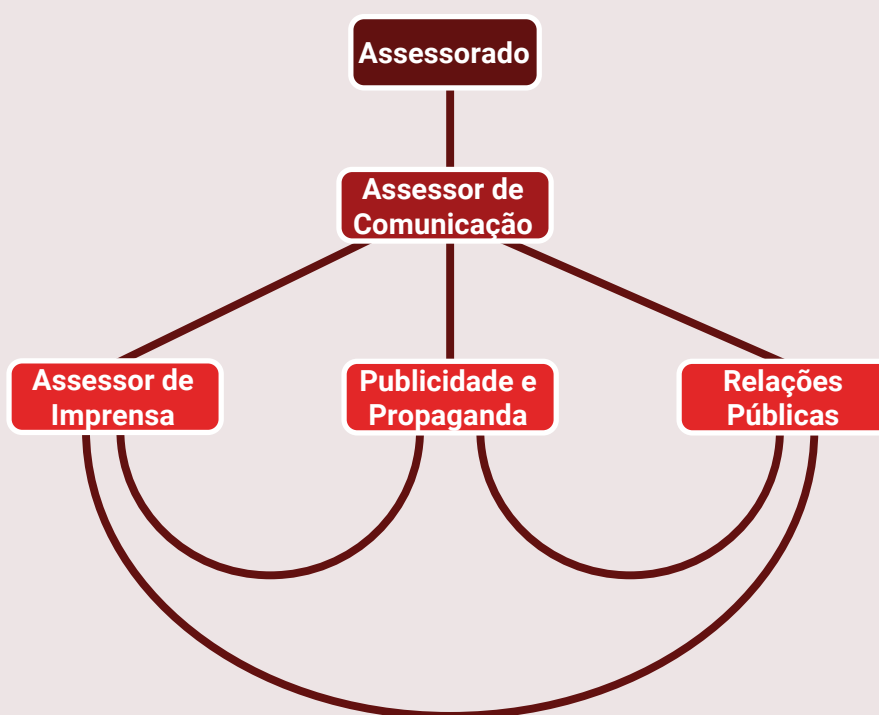
Jornalistas	responsável pela produção de conteúdo informativo para comunicação interna e externa. Atua também na mediação das demandas solicitadas pelos veículos de comunicação à Administração Pública. É responsável pelo treinamento dos porta-vozes da organização para melhor lidarem com entrevistas.
Publicitário	profissional que cuida da parte visual do governo e das estratégias de marketing. Os órgãos públicos, especialmente nos municípios maiores, possuem verba para utilização em campanhas e anúncios. Geralmente, esse serviço é terceirizado para uma agência de publicidade e propaganda pelo processo de licitação e contratação, que é regido pela Lei nº 12.232, de 29 de abril de 2010. Por isso, o publicitário, nesse caso, não é o responsável pela execução das campanhas.
Designer	responsável pela produção de peças gráficas para serem divulgadas nas mídias <i>online</i> e <i>offline</i> .
Fotógrafo	responsável pelos registros fotográficos a serem utilizados pelos jornalistas, designers e publicitários, nas mais diversas produções do setor.
Relações Públicas	responsável pela organização de eventos, cerimonial e muitas vezes também atua como porta-voz.



SAIBA MAIS

Um **videomaker** também é bem-vindo, quando possível, para produção de vídeos para rede social e outras mídias institucionais.

É consenso que a hierarquia de uma Assessoria de Comunicação não pode ser vista como única, afinal cada local tem suas particularidades. Embora cada um tenha suas funções bastante delimitadas, todos trabalham em conjunto. Almansa (2010) discorre que existem diferentes lógicas: a que separa a comunicação interna da externa, a que separa imprensa de publicidade, publicação e secretaria e até a que entende que há relações informativas de um lado e institucionais de outro. De qualquer forma, a Assessoria de Comunicação deve se comunicar com as outras áreas da organização, principalmente com a alta direção, e essa conexão deve estar clara no organograma da empresa.



Cargos de uma Assessoria de Comunicação

O modelo visto anteriormente demonstra uma forma bastante corriqueira de estruturação da Assessoria de Comunicação e é sugerido por Ferrareto e Ferrareto (2009). Em suma, cada área lidará com públicos, mensagens e metas específicas, porém em sintonia com os demais, tendo em vista que o objetivo é comum a todos: promover uma melhor comunicação entre o assessorado e todos os segmentos com os quais ele se relaciona.

Assista agora a videoaula “Comunicação na Gestão”, com a professora Rebeca Baltazar.

 **Videoaula:** [Comunicação na Gestão](#)

Referências

- ALMANSA, A. **Assessorias de comunicação**. São Paulo: Difusão, 2010.
- FERRARETO, Elisa Koplin; FERRARETO, Artur. Assessoria de imprensa: teoria e prática. São Paulo: Summus, 2009.
- MORESCO, Marcielly, C. et al. **Assessoria de Comunicação**. Porto Alegre: SAGAH, 2020.
- TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação, crise e imagem**: fundamentos das organizações do século XXI. 2. ed. – São Paulo: Cengage Learning, 2012
- WELS, A. M. C. Assessorias de comunicação social: panorama conceitual. In: **CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO**, 27., 2004, Porto Alegre. Anais [...]. Porto Alegre: INTERCOM, 2004

3 Crises

Situações negativas que ganham repercussão na mídia e geram uma visibilidade ruim da gestão podem acontecer a qualquer momento. Cabe à Administração Pública, por meio de trabalho integrado com o departamento de comunicação, estar atenta para prevenir e minimizar esse risco, bem como para agir de forma rápida e eficaz caso uma intercorrência afete a gestão.

Unidade 1: Crise e Gestão de Crise

Objetivo de aprendizagem

Ao final desta unidade, você terá capacidade de avaliar a dimensão de uma crise, bem como produzir um Planejamento de Contingenciamento de Crise.

1.1 Conceito de Crise

É imprescindível iniciar essa explanação pontuando que um acontecimento negativo por si só, problemas diários e adversidades, não são necessariamente crises. Tudo isso faz parte da rotina de qualquer organização e administração pública, e a maioria deles sequer ganham repercussão (FORNI, 2019).

Existem conceituações distintas, mas bastantes similares do que vem a ser uma crise. Algumas serão apresentadas a seguir:

“Qualquer coisa negativa que escape ao controle da empresa e ganhe visibilidade” pode se tornar uma crise” (LOPES, 2000, p.67).

Para John Birch (1993, p. 9), “crise é um evento imprevisível, que, potencialmente, provoca prejuízo significativo a uma organização ou empresa e, logicamente, a seus empregados, produtos, condições financeiras, serviços e à sua reputação”.

A crise pode ser vista também como um “desequilíbrio do sistema”, uma desordem, um indicativo de que “as coisas estão fora do prumo”, de acordo com Torquato (2012, p. 273).

Viana (2001, p. 167) identifica algumas características nas crises das empresas: “O elemento surpresa. A falta de hábito de lidar com a mídia. A carência de informações. A forma como seus impactos se propagam. A incomum curiosidade da mídia. A mobilização da opinião pública e dos governantes. E, o que é pior, a perda de controle das iniciativas”.

Quando uma crise se instaura em qualquer instituição, afeta diretamente a rotina do departamento de comunicação. Lorenzon e Mawakdiye (2006) explicam que as atividades ficam suspensas, e a comunicação com a mídia externa passa a depender e ser controlada pelos superiores. Pelo fato de a imagem da empresa estar em jogo, os diretores e superiores tratam como algo pessoal e que os afeta diretamente. Nesse contexto, cabe ao assessor atuar como um mediador das informações e propor soluções para mitigação da crise. Para Caponigro (2000, p. 390) umas das decisões “mais importantes a ser tomada, é a estratégia de como será a comunicação durante e depois da crise, e deverá ser tomada com cautela para que não piore a situação”.

Alguns autores consideram que a crise é composta por quatro fases. São elas:

- revelação;
- divulgação;
- clímax;
- consequências.

A **revelação** é a primeira fase, é o período que envolve investigações conduzidas por jornalistas ou por autoridades que levam às revelações inesperadas. Rumores e vazamentos fazem parte dessa etapa também.

A **divulgação** é quando o assunto ganha espaço na mídia. Começa com a divulgação do acontecimento pela mídia e coloca em ação um processo de afirmação e negação. Além disso, nessa etapa, as empresas e as instituições são chamadas para prestar esclarecimentos aos veículos de comunicação.

O **clímax** é a pressão causada pelas revelações leva a um desfecho que pode resultar no fim das acusações e do escândalo propriamente dito. É nessa etapa que alguns funcionários das organizações são demitidos ou afastados

As **consequências** acontecem quando jornalistas e opinião pública fazem reflexões sobre os fatos e suas implicações. A maior parte dessas reflexões acontecem na própria imprensa e podem desencadear ações concretas. Exemplo dessas ações são os processos judiciais.

1.2 Tipos de Crise

Além de possuírem classificações como: meio ambiente, trabalhistas, financeira, danos patrimoniais, de segurança pública e outros pertinentes ao segmento afetado pela negatividade trazida pela crise, cabe aqui aprender a determinar se a crise é **grave** ou **leve**. Para isso, considere:

Crise Grave:	ocorre quando jornalistas e a opinião pública demandam e até pressionam por um pronunciamento oficial da organização. Há um escrutínio mais rigoroso da sociedade sobre a organização e demanda mais tempo da diretoria e da equipe de crise. Essas crises normalmente têm duração maior e elevado custo (FORNI, 2019).
Crise Leve:	pode ocorrer em reestruturações organizacionais, aquisições... Nesses casos, os próprios executivos da organização usualmente anunciam tais crises à opinião pública, se julgarem conveniente. Crises leves são facilmente esquecidas e pouco demandam do board da organização. São administráveis em um nível inferior e os prejuízos são mínimos (FORNI, 2019).

Drennan e McConnell (2007) destacam alguns cenários da área pública que são mais suscetíveis à crises, como: danos à vida ou à propriedade; colapso crítico na infraestrutura (eletricidade, água, gás, telecomunicações); falha em políticas-chave (distribuição de vacinas, assistência a populações carentes); destruição de ativos ou perda grave de receita; danos à reputação do governo ou de organizações do setor público; danos à legitimidade de setores do governo ou à política organizacional; investigação pessoal de personalidades públicas, com danos à credibilidade e possível dano à carreira (caso de autoridades demitidas e investigadas por denúncias).

Forni (2019) ressalta que notícias aparentemente positivas também podem gerar crises e relembra de quando a Petrobras, nos anos 2000, encomendou e aprovou um estudo de mudança da marca para Petrobrax. O anúncio foi feito em carta do presidente aos empregados e seria lançado com ampla campanha publicitária. Embora tivesse justificativas mercadológicas bastante sólidas, com base na internacionalização da empresa, tão logo o anúncio foi feito, houve reação muito forte dos sindicatos, de partidos da oposição e outros formadores de opinião. Além de condenar os gastos resultantes da alteração, eles viam nessa mudança uma ação com vista à privatização da empresa. Um fato que teve a intenção de ser positivo, preparado com muita antecedência, acabou gerando uma crise para a empresa. A diretoria voltou atrás.

1.3 Gestão de risco

É comum que, ao se deparar com uma situação de crise, o seguinte questionamento seja feito: isso era evitável? Na maioria dos casos, sim! Por isso, é fundamental uma prevenção no sentido de traçar um mapeamento e uma listagem de possíveis problemas ou fatores negativos que possam acometer a organização. Todo gerenciamento de crise tem início na **gestão de risco**, que envolve a prevenção de potenciais acontecimentos danosos. Nessa etapa, a organização se antecipa e se questiona: o que faríamos se evento X acontecesse?

Planejar para administrar crises e riscos é a chave da sobrevivência corporativa. Embora seja impossível prever todas as crises, há ações que podem ser adotadas para se preparar para elas. Essas ações passam por pelo menos três caminhos: situações com potencial para se transformar em crises (só se saberá com uma profunda auditoria de vulnerabilidades); crises que já atingiram outras organizações no passado; atividades que venham de encontro a interesses de determinados grupos de públicos.

Planejar uma gestão de crises pode ser resumido nos seguintes passos: catalogar potenciais situações de crise; conceber políticas para sua prevenção; formular estratégias e táticas para conduzir cada crise potencial; identificar quem pode ser afetado por elas; conceber efetivos canais de comunicação para os afetados pela crise, como forma de minimizar o dano à reputação da organização; e, por último, testar tudo (REGESTER; LARKIN, 2008).



O processo de gestão de crise

Em resumo, há três níveis básicos ou processos interligados que compõem a gestão de crises: a **gestão de risco**, compreendendo prevenção, auditoria de crise, planos de crise, preparação, treinamento ou simulações de crise; a gestão da comunicação de crise, que perpassa todas as fases, parte do processo de gestão, até porque a comunicação representa a resposta da organização à opinião pública frente ao evento negativo; a **gestão da crise propriamente dita**, que compreende a resposta rápida, a reação da organização e o apoio aos atingidos pela crise. Nessa fase, sobressai quem realmente se preparou para eventos negativos; ela compreende, além das ações de reparação, a fase de recuperação ou pós-crise. Além disso, existem elementos-chave que serão apresentados na ilustração a seguir:



Elementos-chave no processo de gestão de crises

Para ter sucesso em uma gestão de crise, é preciso ter um plano bem elaborado, um porta-voz capacitado para atender à imprensa, uma liderança para resolver as demandas, priorizar sempre a vida e as pessoas, agir de forma rápida – mas não imprudente – além de ter ações de comunicação eficazes e organizadas de acordo com o perfil do público que se pretende atingir ou que eventualmente fora impactado pela crise.

Duarte (2018) destaca que outro aspecto a ser considerado nas crises é a velocidade da comunicação. No passado, existia uma grande defasagem de tempo até o público tomar conhecimento de um fato negativo e o mercado reagir. Isso acabou. Por isso, pouco sabemos de crises que aconteceram antes que a mídia tradicional e a internet trouxessem a informação rapidamente para dentro de nossas casas. O ambiente de difusão das notícias mudou. Não existem mais crises locais. Todas as crises têm potencial de se tornarem globais.

1.4 Comitê de Crise

O comitê de crise é formado por membros, geralmente pelos gestores e diretores de área, que serão acionados mediante suas responsabilidades e áreas de atuação. Forni (2019) destaca que embora seja considerado o “cérebro” da organização numa crise, o comitê buscará sempre o consenso do que deve ser feito. Cada membro dessa equipe tem um papel destacado na hora da crise. Idealmente, segundo alguns especialistas, entre três e cinco pessoas formam o “cérebro” do comitê. A primeira função do comitê é definir as normas e poderes; como ele irá funcionar, antes da ocorrência de crises. Fixar até mesmo quem tem poder de decidir, no caso de não haver consenso para determinadas ações, principalmente na parte operacional.

A estrutura desse comitê pode variar. Deve contemplar as áreas-chave para gerenciar a situação e tentar manter a reputação e imagem da organização. A estrutura mais recomendada é: coordenador do comitê; diretor jurídico; área de comunicação, pelo titular ou o assessor de imprensa; recursos humanos; segurança e informação; e, naturalmente, a diretoria envolvida diretamente no problema. A esse grupo pode-se juntar a área de operações ou de marketing; o assessor parlamentar e um consultor externo, quando necessário. O coordenador ou alguém indicado por ele será o porta-voz para o caso de pronunciamentos ou entrevistas à imprensa.

Estima-se que a formação ideal do comitê contemple poucas pessoas (entre oito e doze), conhecedoras da organização, corajosas, empreendedoras, arrojadas, com poder de decisão em situações de pressão e estresse, e disposição para prestar esclarecimentos rapidamente, com desenvoltura e clareza. O porta-voz precisa ter treinamento em *media training*. O comitê sinaliza os pontos vulneráveis da organização e, com isso, define objetivos, estratégias e táticas para enfrentar as crises. A criação do comitê já sinaliza a sensibilidade da organização em relação

ao problema. É um comitê quase virtual, acionado tão logo ocorra uma crise ou o cenário aponte para essa perspectiva. Mas, é importante que o coordenador desse comitê ou gabinete de crise, geralmente alguém abaixo do principal gestor, tenha autonomia, poder de decisão e o suporte para adotar medidas difíceis e ousadas, na hora certa. Deve ter credibilidade, poder e liderança para comandar essa equipe. Dele depende o sucesso na gestão da crise.

Além do jurídico, obrigatoriamente deve ter uma ou duas pessoas com domínio no relacionamento com a mídia. Uma ação descoordenada por qualquer colaborador durante uma crise pode agravar o problema.



SAIBA MAIS

O comitê de crise teve origem nos Estados Unidos, na década 1980, e ainda hoje no Brasil não costuma ser algo muito trabalhado e levado a sério. Com isso, ao primeiro sinal de uma crise, a maioria das organizações é tomada pelo pânico e por ações impensadas devido à falta de planejamento. Ainda existe a possibilidade de haver um preparo para o gerenciamento da situação de crise em si, mas um despreparo para o gerenciamento da comunicação que repercutirá a partir desse evento.

Outro erro muito comum, principalmente no setor público, é criar comitê de crise apenas para dar uma resposta à pressão da opinião pública. Anunciam um comitê de crise sem objetivo definido, sem pressa em se reunir, que nada resolve. É só para criar um factóide, uma notícia com repercussão. Muito apropriado para quem não quer resolver a crise, mas apenas aparecer e dizer que está trabalhando (DUARTE, 2018).

Um comitê bem afinado e uma diretoria bem atenta certamente detectarão as vulnerabilidades da organização, considerando que não existe a hipótese de total invulnerabilidade ou imunidade a qualquer tipo de crise. A partir do diagnóstico, o trabalho é corrigir os pontos fracos. Outra providência é criar e deixar guardado textos-padrão para utilizar quando necessário (DUARTE, 2018).

Nas crises, as organizações precisam ter uma cara. Uma das primeiras funções de uma equipe de comunicação de crises é selecionar um porta-voz oficial. O porta-voz será o contato inicial para todos os questionamentos da mídia e deve passar credibilidade, ser treinado para lidar com os jornalistas, ter conhecimento aprofundado da gestão, um comportamento calmo e que saiba lidar com o estresse e com a pressão. A fonte escolhida pela empresa participará de todas as entrevistas coletivas, e nela estará concentrada a maioria das entrevistas. Alguns especialistas recomendam que toda organização tenha dois porta-vozes preparados para situações de emergência. Por que dois? Porque poderá haver impedimento de um, doença, férias, ausência, e, dessa forma, a organização tem sempre um porta-voz disponível. Além disso, há casos em que a demanda por informação poderá ocorrer durante 24 horas, nas crises

graves. Apenas um porta-voz ficaria sobrecarregado. Mas é fundamental treiná-los e prepará-los para essas emergências. O porta-voz deve obedecer às três regras da comunicação de crise: não falar em *off*; não especular; não discutir responsabilidades (jurídicas) (COOMBS; HOLLADAY, 2010; FORNI, 2018; DUARTE, 2018).

1.5 Plano de Contingenciamento de Crise

Os manuais teóricos sobre crise de comunicação recomendam a prevenção como um dos melhores remédios para evitar estragos demasiados à imagem da organização. É melhor investir nessa preparação, porque as pesquisas mostram que as organizações ou os governos com gestão de riscos estruturada superam melhor os momentos difíceis. Por serem previsíveis, muitas crises podem ser estudadas e seus desdobramentos planejados (FORNI, 2019)

Martinuzzo (2013) propõe uma estrutura básica para um Plano de Contingência de Crise que se configura da seguinte forma:

a) Diagnóstico

- definir fatores de risco potencial;
- classificar os tipos potenciais de crise (previstos, imprevistos, internos, externos);
- definir qualificações de possíveis crises (acidente, desastre ambiental);
- elencar públicos possivelmente envolvidos e suas mídias preferenciais.

b) Mapeamento de procedimentos

- definir medidas para eliminação de fatores de risco (se isso for possível);
- para cada fator de risco, definir procedimentos básicos para que, se eventualmente ocorrer a superação, possa ser rápida e segura;
- criar o comitê de crise;
- definir os perfis desejáveis para integrar o comitê;
- garantir condições de atuação do comitê;
- definir os canais de interlocução do comitê;
- estabelecer roteiro de ações com a imprensa (entrevistas, notas, visitas);
- mapear ações com públicos-alvo (informações, visitas, suporte psicológico, apoio financeiro).

c) Definição de ferramentas para a prevenção, o enfrentamento e a superação de crises.

- modelo de planilhas de mapeamento de situações críticas;
- modelo de check-list de todas as ações previstas (administração, gerenciamento, comunicação etc.);
- modelos de comunicados diversos (imprensa, comunidades, telefonistas, portais);
- mailing de públicos de interesse;
- modelos de registros de ligações/mensagens recebidas e feitas;
- modelos de planilhas para *clippings* de mídias.

Um bom plano de contingência de crise ajuda a organização a prevenir e, se for inevitável, enfrentar as crises.

Se a crise chegar, Martinuzzo (2013) segue com as orientações em forma de passo a passo:

- convocar o gabinete de crise. Esse colegiado sempre terá novos personagens, de acordo com a natureza do problema;
- manter a calma e identificar a origem e a natureza da crise. Se a organização é agente ou vítima; se o problema é caso de calúnia, polícia, acidente;
- diagnosticar os danos, que podem ser materiais ou simbólicos;
- identificar os públicos-alvo envolvidos;
- testar os piores cenários (“advogado do diabo”);
- reunir o máximo possível de informações sobre o ocorrido, de forma a construir uma mensagem institucional clara, objetiva e precisa;
- estabelecer canais estratégicos de comunicação para receber contribuições de quem não está no gabinete de crise;
- controlar o fluxo de informações no âmbito da organização, para não haver contradições e lacunas;
- definir um porta-voz único, que deve ser o expert no tema, mas não pode se achar uma celebridade. Humildade, com segurança e confiança,

é tudo nesses momentos. Não precisa, nem deve ser necessariamente alguém do setor de comunicação;

- oferecer toda atenção à imprensa: conceder entrevistas duas vezes ou mais ao dia, em coletivas ou individuais;
- utilizar ferramentas da assessoria de imprensa, publicidade e RP;
- escrever e publicar em diversos meios a versão organizacional da história, inclusive durante o desenrolar da crise;
- veicular com rapidez e precisão, três conteúdos obrigatórios: o acontecido, as providências, a prevenção;
- em resumo, cinco verbos sintetizam o passo a passo da gestão de crise: **apurar, resolver, punir, evitar, comunicar sempre (on e off-line).**

1.6 Mensagem-chave

Para que um Plano de Comunicação de crise funcione, é preciso ter respostas consistentes na explicação da crise. Para isso, a organização necessita construir mensagens-chave. Esse é um dos grandes dilemas na hora da crise. O que vamos dizer? É preciso definir o discurso com rapidez, porque a opinião da sociedade sobre uma crise, devemos lembrar, começa a ser definida nos primeiros minutos, antes de se completar uma hora da ocorrência do evento.

Há três palavras implícitas na boa comunicação de crise: abertura, velocidade e inteligibilidade. Mensagens-chave ou *key messages* significam mensagens curtas e objetivas. Aquilo que você gostaria que a audiência guardasse como o recado na crise e que, no dia seguinte, a mídia toda divulgasse com destaque, ao falar de sua crise. Por isso, nesse quesito, menos é mais.

Mas você não precisa, nos primeiros momentos, dar informações que não possam ser fornecidas. Uma área de comunicação nunca pode aceitar a especulação, nem a pressão. Na nota à imprensa, a empresa deve se limitar aos fatos que aconteceram com as informações disponíveis até aquele momento. Jamais especular ou fazer projeções, interpretações. Se a causa da crise ainda não foi apurada, não se acanhe em dizer “a causa do incidente/acidente está ainda sob investigação”. Tão logo haja mais informações, retome o contato com a mídia. Se a crise foi causada por erro ou imperícia da organização, admita, sem meias palavras. Está mais do que provado que o público pode esquecer ou, pelo menos, minimizar um fato negativo de uma instituição se ela honestamente admite o erro cometido.

Crises não são bem-vindas, mas, na contingência de sua existência, o melhor que se pode fazer é tentar transformá-las em um processo de aprendizado, em uma oportunidade para rever posturas, atualizar processos, alcançar um conhecimento mais profundo acerca da organização e de seus condicionantes diretos e indiretos.



SAIBA MAIS

Para se aprofundar na temática, recomenda-se a leitura da obra: FORNI, João José. **Gestão de crises e comunicação: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

Vamos conhecer um pouco mais sobre as Crises com a professora Rebeca Baltazar.



Videoaula: [Crises](#)

Referências

BIRCH, John. **Como sobreviver na crise**. Sem crise. Revista Propaganda, São Paulo, n. 486, p. 9-12, ago. 1993.

CAPONIGRO, Jeffrey R. **The crisis counselor**. Chicago: Contemporary Books, 2000.

COOMBS, W. T.; HOLLADAY, S. J. **The handbook of crisis communication**. New York: Wiley-Blackwell, 2010.

DRENNAN, Lynn T.; MCCONNELL, Allan. **Risk and crisis management in the public sector**. New York: Routledge, 2007.

DUARTE, Jorge (Org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

FORNI, João José. **Gestão de crises e comunicação: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LOPES, Marilene. **Quem tem medo de ser notícia?** São Paulo: Makron Books, 2000.

LORENZON, Gilberto, e MAWAKDIYE, Alberto. **Manual de Assessoria de Imprensa**. Campos do Jordão, Editora Mantiqueira, 2006.

MARTINUZZO, José Antonio. **Seis questões fundamentais da comunicação organizacional estratégica em rede**. Rio de Janeiro: Mauad X, 2013.

REGESTER, M.; LARKIN, J. Risk issues and crisis management in public relations: a casebook of best practice. 4. ed. London: Kogan Page, 2008.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação, crise e imagem: fundamentos das organizações do século XXI**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

VIANA, Francisco. **De cara com a mídia**. São Paulo: Negócio, 2001.

4 Comunicação Pública: especificidades e alertas na web

A Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) de 2019, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), demonstra que a população brasileira está cada vez mais conectada. De acordo com o levantamento, 82,7% dos domicílios nacionais possuem acesso à internet, um aumento de 3,6 pontos percentuais em relação a 2018. Além disso, o Brasil é o terceiro país do mundo que mais usa redes sociais. Consequentemente, essas plataformas englobam as estratégias de comunicação das organizações e das administrações públicas. Porém, algumas especificidades e alertas surgem nesse cenário relativamente novo.

Unidade 1: Mídias Digitais e Fake News

Objetivo de aprendizagem

Ao final desta unidade, você será capaz de reconhecer os principais aspectos e potencialidades das redes sociais mais utilizadas no Brasil, bem como identificar e lidar com a desinformação que se desenvolve na rede.

1.1 O que são redes sociais

As redes sociais que serão tratadas neste módulo são as digitais e acontecem em plataformas online. São sites que oferecem conexões entre pessoas, mediadas pela internet. Musso (2006, p. 34) define rede social como “uma das formas de representação dos relacionamentos afetivos, interações profissionais dos seres humanos entre si ou entre seus agrupamentos de interesses mútuos”.

Entre as mais conhecidas temos o **Facebook**, **Instagram**, **Twitter** e **WhatsApp**, por exemplo. Perceba o que todas têm em comum: promovem interação e diálogo entre seus usuários.

As redes sociais podem fornecer indicativos importantes para a Administração Pública, como insatisfação, debates, repercussão de informações e demandas... Por isso, o monitoramento das redes tornou-se parte do papel da Assessoria de Comunicação – departamento responsável pelas comunicações do órgão público.

Além disso, mais dois cenários precisam ser reconhecidos na rotina de trabalho do assessor de imprensa (jornalista responsável pela produção dos conteúdos informativos e relacionamento com a mídia): os aplicativos de mensagem instantânea propiciam a criação de grupos com os jornalistas que fazem parte do *mailing list* e as sugestões de pautas, *releases*, fotos e vídeos podem ser enviados por essa plataforma. Algumas assessorias adotam essa prática, outras não. A maneira mais formal de enviar esse conteúdo continua sendo por e-mail e alguns profissionais se sentem invadidos com esse tipo de relacionamento. Ademais, mediante a pluralidade de *sites*, *blogs* e plataformas de produção de conteúdo, o trabalho da assessoria de imprensa se expandiu para lidar, tratar e fornecer conteúdo para essas plataformas, até então menores, que não estavam inseridas no *mailing list*.

1.2 As principais redes sociais

As redes sociais mais acessadas no Brasil são, em ordem:

1. *YouTube*
2. *Facebook*
3. *WhatsApp*
4. *Instagram*

PLATAFORMAS DE REDES SOCIAIS MAIS USADAS

Porcentagem de usuários com idade entre 16 e 64 anos - Dados de Dezembro de 2019

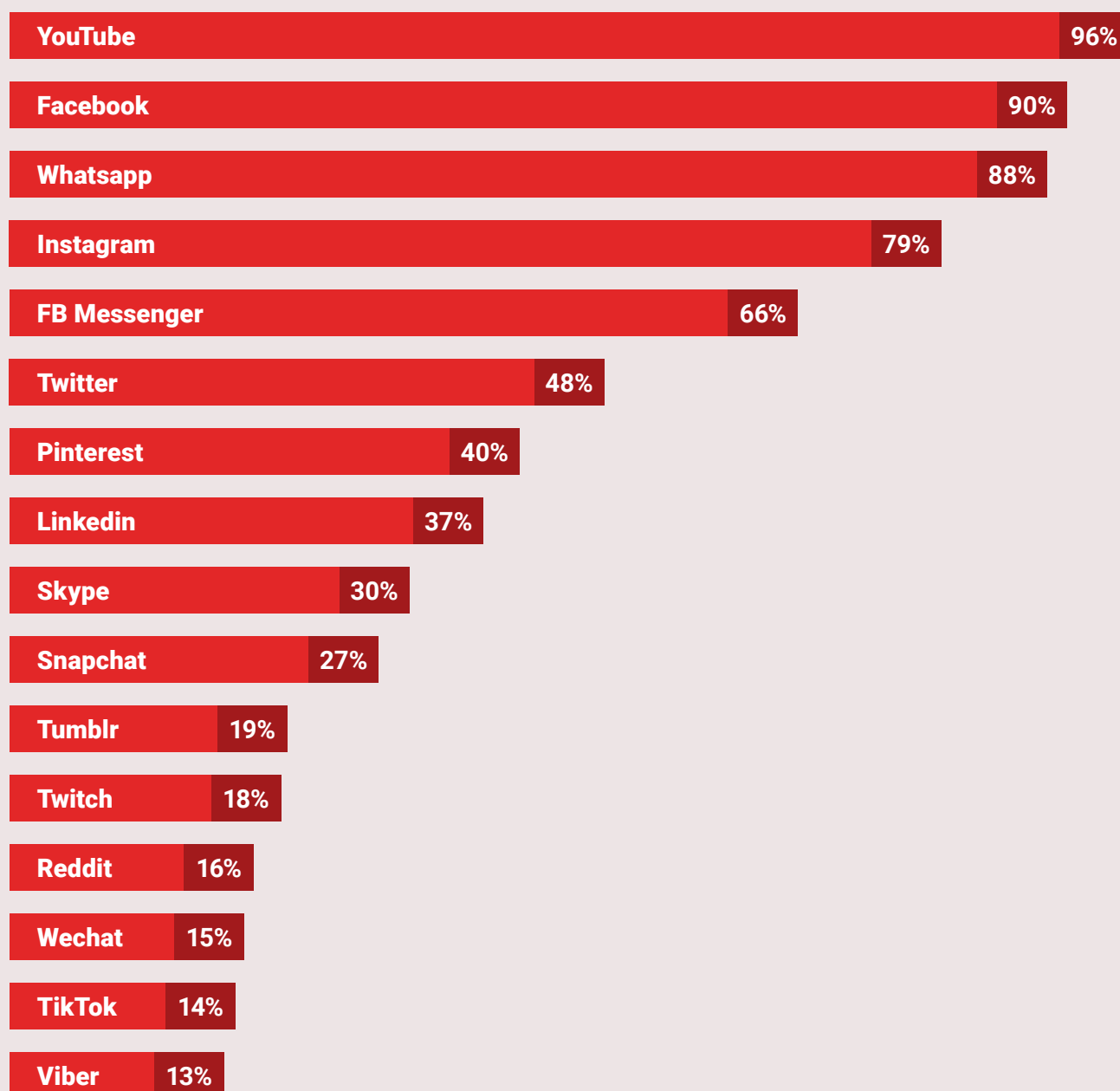


Gráfico Plataformas de Redes Sociais mais usadas no Brasil

Duarte (2018) propõe que, de modo geral, os canais digitais para relacionamento com a imprensa podem ser divididos em duas categorias:

- a) canais já consolidados para a grande parte dos potenciais usuários, como: Twitter, Facebook, YouTube, WhatsApp, LinkedIn e Instagram, que foram e são amplamente utilizados com o objetivo de impactar jornalistas e demais influenciadores; e
- b) canais em consolidação como o Periscope, Snapchat e TikTok, cujas características e potencialidades ainda estão sendo assimiladas.

Esses podem ou não ser consolidados como também podem sobreviver tendo um papel um tanto periférico, mas, ainda assim, útil para certos segmentos. Com base na tabela a seguir, podemos identificar algumas particularidades dos canais digitais para relacionamento com a imprensa, consolidados neste momento. É claro que a relevância vai variar a partir do interesse do usuário, mas a análise das características principais ajuda a definir a melhor alternativa para cada caso.

	Impacto Jornalístico	Credibilidade do Conteúdo	Impacto Popular	Variedade de Recursos
Twitter	Alto	Alta	Baixo	Média
Facebook	Médio	Média	Alto	Alta
YouTube	Médio	Média	Alto	Baixa
Whatsapp	Alto	Média	Alto	Média
Linkedin	Médio	Alta	Baixo	Alta
Instagram	Médio	Média	Alto	Alta

Tabela – Impacto das redes sociais

Mediante o exposto, é possível compreender que cada rede social possui sua particularidade, e a seleção e a produção de conteúdo para cada uma delas deve ser analisado, planejado e organizado. Existem tendências de segmentação que também podem ser interessantes para o reconhecimento do tipo de conteúdo que se deve publicar, bem como qual a repercussão esperada. Discorreremos brevemente sobre as redes sociais mais utilizadas pelos brasileiros que costumam ficar mais de três horas por dia consumindo conteúdo nessas plataformas.

Os dados expostos fazem parte do “Relatório de Visão Geral Global Digital 2021” divulgado por uma parceria das plataformas We Are Social e Hootsuite.

YouTube

Plataforma de vídeo e *streaming* mais acessada por *smartphones*. Ambos os sexos acessam a rede, sendo a maioria com idade entre 16 e 49 anos com intenção majoritariamente de ‘aprender algo’. No que tange à interação com os usuários, entre as possibilidades estão: comentários, compartilhamentos e salvamento de vídeos. Também é uma plataforma que permite transmissões ao vivo, que podem ser produtivas, por exemplo, para veiculação de audiências públicas. Um cuidado essencial é quanto à qualidade dos vídeos a serem produzidos e disponibilizados nessa plataforma. É necessário um rigor mínimo de produção e equipamento para uma comunicação institucional coerente e bem-posicionada. O YouTube pode ser utilizado, por exemplo, como um suporte para o *release* tradicional, sendo conhecido recentemente como vídeo *release*.

Facebook

Plataforma de compartilhamento de vídeos, fotos, *links* e textos em que os usuários são ‘amigos’ e interagem entre si. Para a Administração Pública, é válida a criação e alimentação da chamada *FanPage*, um perfil institucional que serve para publicação de conteúdos nos formatos supramencionados. Nela os ‘seguidores’ (quem curte essa *FanPage*) podem comentar, compartilhar, curtir ou reagir às publicações, enviar mensagens privadas e marcar o Ente Federativo em publicações. Quanto ao perfil dos usuários, tem-se observado um aumento de pessoas mais velhas nas plataformas. Em 2021, os usuários com mais de 65 anos aumentaram cerca de 25% em relação a 2020. Essa rede também tem sido terreno fértil das conhecidas fake news principalmente em grupos que devem ser constantemente monitorados pela Assessoria de Comunicação.

WhatsApp

Aplicativo de envio de mensagens instantâneas que envolvem *links*, notícias, textos, vídeos e fotos. Os usuários podem manter um diálogo privado com uma pessoa, ou criar grupos que envolvam pessoas de segmentos ou interesses semelhantes. O WhatsApp tem sido uma forma de disseminação de informação e desinformação. O aplicativo pode ser utilizado pela Administração Pública como forma de Ouvidoria. Diversas defesas civis, por exemplo, também o utilizam para recolherem demandas da população. Além disso, a Assessoria de Imprensa pode optar por enviar os *releases* por meio do aplicativo. Muitas têm grupos com os jornalistas que compõem o *mailing* e enviam as informações por ali, em vez de por *e-mail*. Quanto à idade, os dados são bastante abrangentes, sendo que a plataforma não admite usuários menores de 13 anos.

Instagram

Plataforma originalmente de compartilhamento de fotos que está valorizando cada vez mais a produção e publicação de vídeos. Seu público é majoritariamente jovem. São dois os principais tipos de conteúdos a serem produzidos para essa rede social. Conteúdos que ficam no ‘feed’ – que é o perfil do usuário e fica ali exposto sempre e conteúdo para o formato de *story*, que, além de possuir uma dimensão diferente, fica disponível somente por 24 horas. Na Administração Pública, é interessante mostrar o dia a dia das ações nos stories e as notícias e informações mais completas no *feed*.



SAIBA MAIS

Saiba mais em Digital 2021 Global Overview Report acessando o link: <https://wearesocial.com/uk/blog/2021/01/digital-2021-the-latest-insights-into-the-state-of-digital/>.

1.3 A comunicação na rede social

Praticamente todas as empresas precisaram inserir algum tipo de rede social em sua estratégia de comunicação, afinal, as pessoas estão nas redes sociais. Com a Administração Pública, isso não foi diferente e aspectos como participação popular, cidadania e transparência ganham repercussão nesse cenário. Mediante esse contexto, Duarte (2007, pp. 111-112) explica que “[...] o papel das mídias sociais na sociedade democrática implica na mobilização, cooperação e formação de vínculos de corresponsabilidade para com os interesses coletivos, e a regra da luta pela inclusão são as expectativas e opiniões conflitantes e não o consenso de vontades. Por isso mesmo, as lutas mais recentes por direitos políticos, civis e sociais ajudaram o Brasil a ampliar a noção de cidadania enquanto um direito universal, não restrito a grupos ou classes sociais, definindo o cidadão como um sujeito capaz de interferir na ordem social em que vive, participando das questões públicas, debatendo e deliberando sobre elas.” Esse ambiente é propício para uma troca de informações entre o público e os políticos e pode servir como forma de consulta e debate acerca de assuntos que permeiam o ambiente democrático.

A utilização das redes sociais deve ser compreendida como uma forma de interação da Administração Pública com a sociedade e como um ambiente para o monitoramento de demandas da população.

Caberá à Assessoria de Comunicação reconhecer as características de seu público, bem como sua possibilidade de produção de conteúdo e, mediante essas informações, selecionar as redes mais eficazes para a gestão.

Vale ressaltar que a periodicidade, a constância e a estratégia devem permear a veiculação dos conteúdos e, portanto, de nada adianta ter um perfil em uma rede social sem a manutenção daquela plataforma com a publicação de conteúdos de forma regular e nos formatos preconizados. Kunsch (2009) contribui com essa perspectiva quando considera que a presença digital da organização deve estar sempre baseada nos seguintes aspectos: a cultura e a imagem organizacional, os propósitos e as intenções pretendidos com as ações de comunicação que serão ali realizadas, os públicos com os quais a essa organização dialoga, e as mensagens que serão publicadas.

Outro ponto relevante é saber que o *feedback* do público sobre as informações publicadas poderá ser positivo ou negativo, e o responsável pelo gerenciamento da plataforma precisa ter consciência de que faz parte do processo democrático a divergência de opiniões. Dessa forma, cabe ao profissional responder de forma adequada e educada as ponderações que forem apresentadas. Ademais, a Assessoria de Comunicação deve criar métricas para o monitoramento das redes sociais com vistas a obter subsídios para ações e políticas públicas. Entretanto, cabe pontuar que essas métricas precisam ser bem delimitadas e coerentes, pois comentários frouxos, com pouca argumentação, e de pessoas que são sabidamente problemáticas (os haters, que veremos ainda neste módulo), não devem ganhar destaque e visibilidade na análise do departamento.

Quanto ao alcance dessas plataformas, é preciso ter muita atenção! Atualmente, embora possua muitos usuários ativos, a entrega do conteúdo aos usuários não é muito alta, variando de 2% a 4% de forma orgânica no Facebook e no Instagram, por exemplo. Isso porque existe a possibilidade de ‘impulsionar conteúdo’ – que é pagar para que esse conteúdo seja levado ao público que você seleciona. Dessa forma, quem não paga, não tem um alcance tão bom. Isso não significa que não vale a pena utilizá-las, apenas deve-se considerar esse fato no momento de avaliar as repercussões das publicações.

1.4 Fake News

A popularização da internet e de seu acesso, por um momento, pareceu reconfigurar o cenário da disseminação da informação, dando voz e visibilidade para que a hegemonia dos grandes conglomerados de comunicação fosse rompida. Porém, nem só aspectos positivos foram promovidos. A crescente utilização das mídias digitais fomentou a disseminação de notícias falsas e criou ambientes propícios para o que atualmente chamamos de ‘bolhas ideológicas’, que promovem um pensamento único alimentado pelo algoritmo que tende a entregar para o usuário conteúdos com os quais ele sabe que haverá engajamento – ou seja, aceitação. Com

isso, a pluralidade, o diálogo e discussões saudáveis foram suprimidas de grande parte dos usuários das redes sociais.

As *fake news* (notícias falsas) são exatamente o que o termo sugere: notícias falsificadas, infladas. Artigos, notas, *posts* nas redes sociais com informação não confirmada ou deliberadamente falsa são publicados como se fossem notícias verdadeiras. A maioria das histórias ou versões é criada para atrair cliques (e, assim, inflar a receita de anúncios), muito na linha de notícias sensacionalistas de capas de tabloides, nas quais o compromisso com a verdade muitas vezes fica comprometido (FORNI, 2019).

Para Barbeiro (2020, p. 116), “a fake é a informação do vale tudo. Pode ser veiculada em uma conta pessoal ou de uma corporação, ou ainda sob perfil falso”. Portanto, todas as instituições atuais estão sujeitas a essa *fake*. Assim, precisam estar atentas para rebater e restaurar a verdade, seja por publicações em todas as plataformas, digitais ou não. Quando existe necessidade de um posicionamento por meio de entrevista, o porta-voz da empresa, corporação ou entidade deve estar preparado tanto no conteúdo quanto na forma como vai se comportar nas entrevistas. Respostas vazias, atravessadas, gaguejantes, não sinceras só agravam os danos na marca, atingem o capital intangível da empresa e a reputação de seus dirigentes.

O efeito das *fake news* fragiliza o entendimento da internet como instrumento democrático e de liberdade de expressão. Afinal, vivemos em um mundo com excesso de informações e estamos sujeitos, permanentemente, a segmentar essas informações conforme os nossos gostos e interesses. Além disso, não temos tempo para ler com atenção todas as notícias, refletir sobre o seu conteúdo, buscar fontes alternativas e verificar a autenticidade das informações e das fontes das quais foram extraídas. Dessa maneira, a formação da opinião pública e a emissão de opiniões em geral não são equilibradas, já que se fundamentam no círculo de informações que o usuário recebe e replica, sem os devidos cuidados de checagem. (BRANCO, 2017, p. 58 apud JUSKI, 2020, p.67)

1.5 Haters

O pseudoanonimato da internet favorece a prática de algumas interações ofensivas e raivosas. Apesar de se popularizarem na internet, detratores não são novidade; infelizmente, eles sempre existiram. Os detratores modernos ganharam nomes americanizados, como *hater* (odador) e *troll*, personagem do folclore escandinavo, que na internet se refere a pessoas cujo objetivo é enfurecer e provocar discussões. A principal diferença entre eles é que, enquanto o *hater* tem como alvo geralmente uma pessoa ou grupo, o *troll* tem por objetivo provocar uma discussão, fomentando o ódio e colocando uns contra os outros. O *hater* pode ou não ser alguém conhecido da vítima; o *troll* geralmente não é – as vítimas são aleatórias (THOMPSON, 2019).

Por lidar com interesses políticos, a gestão pública está sujeita a *haters* que não só simplesmente discordam das ações tomadas e não sabem como expor isso de forma educada, quanto a pessoas que são adversárias políticas e utilizam das redes sociais para fomentar ódio, exposição e discussão.

O monitoramento das redes sociais é fundamental para a detecção de ataques dessa natureza. Eles podem vir de comentários, compartilhamentos ou posts em perfis pessoais ou grupos. Além disso, tem um potencial grandioso para se transformar em *fake news*. Porém, não existe uma fórmula mágica para lidar com esse tipo de situação. Cada assessoria precisa definir qual será sua estratégia de atuação. Algumas dicas adaptadas de Thompson (2019), no entanto, podem ajudar: situação. Cada Assessoria precisa definir qual será sua estratégia de atuação. Algumas dicas adaptadas de Thompson (2019), no entanto, podem ajudar:

Não valorize o que não tem valor

às vezes, entre centenas ou milhares de mensagens positivas, o departamento de comunicação ou o gestor se detém e se abala por única mensagem, perdendo tempo e desestabilizando seu controle emocional.

Pense em apagar a mensagem e não responder

quando as ofensas são oriundas de perfis falsos, simplesmente apagar as mensagens e bloquear o usuário pode dar por encerrado o assunto.

Informação falsa exige resposta imediata

pode acontecer de o *hater* divulgar informações falsas ou tentar manipular fatos. Nesse caso, o melhor é contra-atacar com a informação correta, evitando que a informação falsa ou deturpada prevaleça.

Referências

BARBEIRO, Heródoto. **Mídia Training: como usar as mídias sociais a seu favor**. São Paulo: Actual, 2020.

BRANCO, S. **Fake news e os Caminhos para Fora da Bolha**. Interesse Nacional, v. 10, n. 38, p. 51–61, 2017. Disponível em: http://bibliotecadigital.tse.jus.br/xmlui/bitstream/handle/bdtse/4758/2017_branco_fake_news%20caminhos.pdf. Acesso em: 20 jan. 2022.

DUARTE, Jorge. **Comunicação pública: estado, mercado, sociedade e interesse público**. São Paulo: Atlas, 2007

DUARTE, J (org.),. **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2018.

JUSKI, Juliane do, R. et al. **Crítica da Mídia**. Porto Alegre: SAGAH, 2020.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2009

MUSSO, P. **A filosofia da rede**. In PARENTE, A (Org). *Tramas da Rede*. Porto Alegre: Sulina, 2004.

THOMPSON, Marco A. **Como ser influenciador digital**. São Paulo: Érica, 2019.

WE ARE SOCIAL. **DIGITAL 2021: THE LATEST INSIGHTS INTO THE 'STATE OF DIGITAL'**. Disponível em <<https://wearesocial.com/uk/blog/2021/01/digital-2021-the-latest-insights-into-the-state-of-digital/>> Acesso em 20 jan. 2022.

Unidade 2: Comunicação Pública, Transparência e Especificidades atreladas aos Princípios da Administração Pública

Objetivo de aprendizagem

Ao final desta unidade, você será capaz de compreender quais aspectos legais envolvem a comunicação pública e, por consequência, reconhecer as possibilidades, as obrigações e as vedações desse tipo de comunicação.

Duarte (2012) defende que a atuação da Comunicação Pública exige: (a) compromisso em privilegiar o interesse público em relação ao interesse individual ou corporativo; (b) centralizar o processo no cidadão; (c) tratar comunicação como um processo mais amplo do que informação; (d) adaptação dos instrumentos às necessidades, possibilidades e interesses dos públicos; (e) assumir a complexidade da comunicação, tratando-a como um todo uno.

Na prática, a Comunicação Pública se estrutura na tríade informação, diálogo e participação. As ferramentas de comunicação contribuem para garantir o cumprimento de uma série de direitos do cidadão e assegurar, ao mesmo tempo, o dever do Estado de prestar contas, de mostrar o que está sendo feito com o dinheiro arrecadado por meio de tributos, impostos, taxas e contribuições. E não é só repassar informações. As pessoas têm direito de participar das decisões que vão ter consequência para a vida delas. O Poder Público tem obrigação de criar maneiras para que a comunidade possa reivindicar seus direitos, debater e opinar sobre suas demandas, fiscalizar as ações dessas organizações, pedir informações e exigir cumprimento de deveres do Estado (ABCPública., 2021).

Também são funções da Administração Pública a transmissão de informações claras e exatas para os diversos públicos de uma comunidade; o favorecimento e o estímulo à participação nas decisões tomadas pelos órgãos e pelas instituições do Poder Público, atendendo às demandas do cidadão e estabelecendo efetivo diálogo com a sociedade; a divulgação dos serviços oferecidos pela Administração Pública e a forma como as pessoas podem acessá-los; o favorecimento e o aprimoramento do serviço público por meio do conceito de *accountability*, que pode ser traduzido como “respeito à obrigação à transparência”, com permanente prestação de contas, responsabilização e avaliação do desempenho dos programas e políticas públicas (de educação, saúde, meio ambiente, segurança etc.); a promoção de causas sociais, mobilização e engajamento da sociedade por meio de campanhas educativas e de utilidade pública, o que abrange as ações de organizações não governamentais e mesmo empresas privadas cujo posicionamento estratégico leva em conta a responsabilidade social, ambiental e boa governança. Além da comunicação direta

da Administração Pública com os cidadãos – nos hospitais, postos de saúde, escolas, delegacias, previdência social, câmaras municipais, assembleias legislativas, tribunais do trabalho, defensoria pública etc. – várias decisões são tomadas e informadas diariamente, por diversos canais/meios, pelos governos, pelos tribunais do sistema judiciário e pelas câmaras e outros órgãos legislativos (ABCPública, 2021).

A comunicação pública deve considerar os princípios da Administração Pública determinados pelo artigo 37 da Constituição Federal, que expressa que “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”.

Desses, dois cabem particular cuidado: o da impessoalidade e o da publicidade. Explicaremos acerca de seus conceitos e impactos na produção dos conteúdos de comunicação do ente federativo.

Princípio da impessoalidade

a atividade administrativa não pode visar a uma pessoa determinada, com o intuito de beneficiá-la ou prejudicá-la. Esse princípio visa justamente a estabelecer que as atuações administrativas sejam desconectadas de razões pessoais, eis que visam ao interesse maior, que é da coletividade. Visa frear a atuação em razão da pessoa, de modo que prevaleça a ideia de que a autoridade é utilizada em prol da coletividade e não em razão de interesses pessoais. Outra abordagem consiste naquela expressa pela teoria do órgão, segundo a qual **as atividades administrativas são imputadas ao ente em nome de quem foram produzidas e não à autoridade ou servidor responsável** (BERWIG, 2019). Ou seja, a comunicação pública jamais deve evidenciar o cargo que promoveu a ação, mas sim o órgão. O prefeito não inaugurou a obra, a Prefeitura sim. O mesmo vale para veiculação de fotografias que evidenciam muito a pessoa e seus atos nos perfis institucionais. O perfil e as mídias oficiais da Prefeitura, Estado, União devem preconizar o órgão e não seus gestores.

Princípio da publicidade

esse princípio vem explicitar a obrigatoriedade da transparência dos atos da administração direta ou indireta, para conhecimento, controle e início de seus efeitos, pois sendo a atividade administrativa decorrente de um mandato da coletividade, nada mais justo que todos possam ter conhecimento de suas manifestações. É evidente que se configurando no desempenho de uma atividade buscando o interesse público, a Administração Pública deve manter a plena transparência em suas atitudes, pois afirma a Constituição da República, em seu artigo 1º, parágrafo único, que o poder reside no povo, de forma que a administração pública deverá agir com toda a transparência, não podendo ocultar dos administrados os assuntos que lhes dizem respeito, ainda mais quando afetados por alguma medida dos administradores públicos (BERWIG, 2019).

Nesse cenário, é preciso reconhecer a Lei Complementar 131, de 27 de maio de 2009, que alterou a redação da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) no que se refere à transparência da gestão fiscal, inovando ao determinar a disponibilização, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Todos esses aspectos precisam ser compreendidos e seguidos pela Assessoria de Comunicação para que não haja o descumprimento das normas que regem a Administração Pública.

2.1 Lei de Acesso à Informação e Transparência

Embora o direito à informação dos órgãos públicos já estivesse previsto na Constituição de 1988, não existia lei que obrigasse os agentes públicos a colaborarem. Para regulamentar tal processo, foi criada em 2011 e entrou em vigor em 2012 a Lei n. 12.527/2011, também conhecida como Lei de Acesso à Informação (SILVEIRA, 2020).

Com a Lei de Acesso à Informação, o setor público em geral tem sido cada vez mais cobrado para disponibilizar informações de interesse público em seus portais e canais de comunicação. As instituições perceberam a importância de disponibilizar informações em tempo real, como é o caso recente da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), que lançou seu Portal da Transparência para informar à comunidade sobre o uso dos recursos públicos e ações associadas. A percepção de que a informação é um bem público começa a se incorporar nas culturas corporativas, uma vez que a sonegação de informações pode ser fatal para a credibilidade institucional (CALDAS *in* DUARTE, 2018).

A Lei de Acesso à Informação regulamentou os princípios de publicidade e transparência, já consagrados na Constituição Federal. A LAI permite que qualquer cidadão encaminhe pedido de acesso à informação aos órgãos públicos, autarquias, fundações e empresas públicas ou mesmo às organizações privadas que recebam recursos públicos (MATOS, 2014). A LAI do Brasil passou a valer para todos os órgãos e entidades da Administração Pública direta e indireta. Com isso, trouxe uma mudança significativa na divulgação de informações da esfera pública, porque imprimiu mais transparência, mas o acesso é a regra, e o sigilo, a exceção. Qualquer pessoa, física ou jurídica, poderá solicitar acesso às informações públicas, isto é, aquelas não classificadas como sigilosas. A LAI delimitou também que o canal de divulgação de dados oficiais seria a internet e que o mínimo de informação a ser divulgada de forma ativa deveria incluir o registro de competências e estrutura organizacional, repasses ou transferências financeiras, despesas, informações de processos licitatórios, dados gerais de programas, ações, projetos e obras e respostas a perguntas mais frequentes da sociedade (ALMEIDA, 2021).

Embora a LAI estabeleça as orientações gerais e as determinações quanto ao tipo de informações, deixa aberto, em seu artigo 45, para que municípios e Estados regulamentem suas próprias legislações, utilizando dos melhores formatos e normas, a fim de atenderem às especificidades de cada localidade. Os profissionais de comunicação devem ter conhecimento específico sobre a LAI em sua área e devem zelar pela aplicabilidade, transparência e publicidade dos atos públicos.

Além da LAI, outra lei que impacta a comunicação de governo é a Lei da Transparência, que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências, a fim de determinar a disponibilização, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Embora seja uma lei mais atrelada à parte fiscal, por essa disponibilização de informações ser realizada no site do governo – que é alimentado pela Assessoria de Comunicação – faz parte da rotina do departamento o acompanhamento e, eventualmente, um auxílio.

Além disso, preconiza-se que o Portal da Transparência tenha destaque na página e seja de fácil acesso. Considerando que os profissionais de comunicação geralmente possuem habilidades e competências bem desenvolvidas nessa questão, é interessante contar com a contribuição para seleção e otimização na apresentação dessas informações à sociedade.



SAIBA MAIS

O Guia de Transparência Ativa para Órgãos e Entidades do Poder Executivo Federal é uma compilação de obrigações, elaborado pela Controladoria-Geral da União (CGU), cujo objetivo é auxiliar no correto cumprimento das obrigações previstas na Lei n. 12.527, de 18 de novembro de 2011 – Lei de Acesso à Informação (LAI) e demais normas que regem o assunto. Acesse: <https://www.gov.br/acessoainformacao/pt-br/lai-para-sic/guias-e-orientacoes/gta-6a-versao-2019.pdf>

Leia na íntegra a Lei de Acesso à Informação: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm

Leia na íntegra a Lei da Transparência: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp131.htm

Conheça agora as especificidades e os alertas na *web* sobre a comunicação pública, com a professora Rebeca Baltazar.



Videoaula: [Comunicação Pública: Especificidades e Alertas na Web](#)

Referências

ABCPública, ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO PÚBLICA. **Guia de comunicação pública**. Brasília, 2021.

ALMEIDA, Clarisse de Mendonça, E. et al. **Assessoria de Imprensa e Outras Especificidades no Jornalismo**. Porto Alegre: SAGAH, 2021.

BERWIG, Aldemir. **Direito Administrativo**. Disponível em: Minha Biblioteca, Editora Unijuí, 2019.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Lei de Acesso à Informação**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm> Acesso em 21 jan. 2022

DUARTE, Jorge. **Comunicação pública**: estado, mercado, sociedade e interesse público. São Paulo: Atlas, 2007

DUARTE, J (org.),. **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2018.

MATOS, Gustavo Gomes D. Comunicação Empresarial sem Complicação: Como Facilitar a Comunicação na Empresa, pela Via da Cultura e do Diálogo. 3, ed. Barueri: Manole, 2014.

SILVEIRA, Guaracy Carlos, D. et al. Legislação Aplicada à Comunicação Social – Ênfase em Jornalismo. Porto Alegre: SAGAH, 2020.

5 Gestão Estratégica da Comunicação

Existem técnicas que otimizam a comunicação e a tornam mais eficiente. Estar bem treinado para lidar com as situações que demandem relacionamento com a mídia e ter objetivos bem-definidos para atuação da Assessoria de Comunicação é fundamental para a execução de um trabalho mais bem delimitado, aproveitado e eficaz. Por isso, gerir estrategicamente a comunicação é fundamental para o governo.

Unidade 1: *Media Training*

Objetivo de aprendizagem

Ao final desta unidade, você será capaz de reconhecer a função do media training, seus formatos e sua função estratégica dentro do governo.

O *media training* é a capacitação para que as fontes da instituição atendam bem aos veículos de imprensa. Essa capacitação ensina boas práticas e condutas para os representantes e porta-vozes corporativos. Quando se trata do relacionamento com a mídia, as instituições precisam preparar seus representantes (fontes e porta-vozes) para atender aos profissionais de imprensa adequadamente. É uma maneira de agir proativamente a fim de administrar os riscos ou evitar que eles ocorram. O treinamento pode ser realizado pela Assessoria de Comunicação ou por uma empresa terceirizada.

Na essência, o *media training* é fonte de geração de um recurso único e que não se encontra à venda no mercado para as companhias: a cultura de mídia, construída ao longo do tempo. Ele visa desenvolver competências comunicativas para lidar com a mídia impressa e eletrônica (jornais, revistas, televisão e rádio), garantindo a representação da empresa nos meios de comunicação como instituição de cultura empresarial aberta, transparente e democrática. Por que participar do *media training*? Para conhecer como funciona e atua a mídia e, assim, estabelecer com ela um relacionamento compreensivo e produtivo (CHINEM, 2010).

A organização precisa decidir quais serão os profissionais que participarão dessa capacitação. É essencial que o porta-voz passe por treinamentos contínuos, porém outros membros de primeiro e segundo escalão podem ser capacitados conforme a necessidade e possibilidade da Administração. Quanto mais pessoas capacitadas, melhor.

Algumas dicas para selecionar um porta-voz:



O treinamento se divide, basicamente, em duas etapas. A primeira apresenta e explica o funcionamento dos veículos de imprensa para os participantes. Com isso, tenta-se compreender o que é ou não é notícia, de que forma funciona o fluxo de um veículo de comunicação e quais são as expectativas de um jornalista ao solicitar uma entrevista. No segundo momento, geralmente, é realizada uma dinâmica para treinamento de posturas, gestos e falas. Com isso, o profissional pode orientar as melhores formas da fonte ou porta-voz lidarem com a imprensa.

Cabe destacar que existem formatos distintos para propor essas atividades. Duarte e Faria (2018) estabelecem alguns:

- capacitação contínua das fontes e porta-vozes para atender à imprensa, a fim de aproveitar da melhor forma possível esse contato;

- oficinas de algumas horas com palestras e atividades para oferecer habilidades básicas aos participantes e, por vezes, com a participação de jornalistas renomados para orientar sobre questões importantes;
- palestras com convidados que abordam temas específicos sobre o relacionamento com a mídia, como conceder uma entrevista ou como funciona uma redação;
- capacitar a fonte sobre o modo mais adequado para se comunicar com a imprensa sobre comunicação interpessoal e relacionamento com públicos estratégicos;
- habilitar os representantes para situações específicas, como em caso de uma situação de crise organizacional.

É um trabalho contínuo que deve ser realizado por profissionais preparados e que conheçam como funciona a mídia e suas necessidades. Isso porque a mídia atua constantemente na elaboração de notícias para um público que sempre está em busca de informações, potencializado pelas tecnologias de informação e comunicação. No mercado atual de concorrência global e de acesso à informação de forma intensa, as organizações podem se beneficiar se colaborarem com o trabalho da imprensa. Para isso, podem se tornar fontes de informação acessível e com credibilidade, qualidades determinantes para terem um bom relacionamento com os jornalistas (MORESCO, 2020).

Recomenda-se que um *media training* seja realizado sempre no início da gestão para que os cargos de primeiro escalão tomem conhecimento das informações propostas pelo treinamento e tenham uma capacitação para lidar com a mídia desde o início do governo. Outros encontros podem ocorrer ao longo do mandato, com aprofundamento de temas. Além disso, participantes que tiverem mais dificuldade podem ser acompanhados mais de perto, bem como o porta-voz selecionado. Quanto mais próxima for a relação da fonte com o responsável da Assessoria de Comunicação por essa atividade, melhor. A prática e a análise contínua do desempenho são fundamentais para uma melhor desenvoltura perante a mídia.

1.1 Funções do *Media Training*

Fontes que conhecem os processos jornalísticos conseguem mais visibilidade, informam melhor a sociedade, minimizam riscos e enfrentam crises de maneira mais eficiente. Dirigentes que absorvem a essência dos ensinamentos de *media training* abandonam posturas como: desejar divulgação de algo que não tem apelo jornalístico; insistir em saber com antecedência o que vai ser veiculado; acreditar que

o que interessa a ele interessa naturalmente à imprensa; imaginar que a assessoria é capaz de “derrubar” matérias e pautas negativas. Fontes preparadas conseguem evitar armadilhas e aproveitar oportunidades.

O primeiro ponto é justamente a definição dos porta-vozes. Quanto maior o número de representantes de uma organização capacitados, maiores as possibilidades de sucesso, mas a seleção da fonte em cada situação pode ser decisiva. Em algumas ocasiões, o dirigente principal não é a melhor escolha. Às vezes se exige um representante com perfil técnico. Pode ser necessário, por exemplo, preservar um dirigente para uma situação específica ou evitar que alguém emocionalmente afetado possa comprometer a estratégia comunicativa. Embora não faça parte da tradição brasileira, nada impede que um profissional da área de comunicação atue como porta-voz para garantir a qualidade da comunicação. Entre os exemplos bem-sucedidos desse tipo de solução, estão as Forças Armadas e os órgãos de segurança.

Outro ponto importante a ser considerado é a preparação. Em geral, ela se divide em duas partes: sobre o **conteúdo da fala**, ou seja, treinar a capacidade de expressar com precisão o que se tem a dizer; e **didática da fala**, que se refere a todos os aspectos que ajudam a expressar o conteúdo: expressividade corporal, vestuário, clareza, objetividade, firmeza, capacidade de improviso, de argumentação e de apresentar ideias e informações a públicos específicos.

Quem lida cotidianamente com a imprensa sabe que a preparação exerce duplo papel: ao jornalista, proporcionar atendimento de qualidade, e à fonte, oferecer segurança e desempenhar bem o papel de informar à sociedade. Se o treinamento for rotineiro, fortalece a habilidade de lidar com cada situação, mesmo as imprevistas e problemáticas.

Duarte e Faria (2018) lembram que um media training começa bem antes do dia previsto. Algumas das ações prévias para seu sucesso podem ser as seguintes:

1. definição precisa dos objetivos

Saber o motivo do treinamento e os objetivos a curto e médio prazo são o ponto de partida para seu sucesso;

2. análise da percepção da fonte pelos jornalistas.

Pode ser feita pela própria assessoria ou por uma empresa contratada. Geralmente, são feitas entrevistas com jornalistas para identificar como são percebidos seus principais erros, pontos fortes e outras características. O resultado é apresentado no início do treinamento e geralmente com bons resultados;

3. análise da percepção da fonte pela assessoria

No caso de empresa terceirizada, uma discussão com a assessoria sobre perfil, características, pontos fracos e fortes do treinando na percepção da assessoria, pode ser bastante útil para a elaboração do projeto e direcionamento do treinamento. A empresa contratada deve ser orientada para fazer observações ou enfatizar, por exemplo, questões em que a equipe da casa não se sente à vontade;

4. análise de posicionamento

Identificar como a organização e a fonte são apresentadas pela imprensa e no noticiário. O objetivo, aqui, é definir a forma, conteúdo e temas em que costumeiramente estão presentes. Uma análise de conteúdo ou de discurso permite caracterizar o perfil do tratamento pela imprensa. Pode-se, também, fazer este exame pelas mídias. O resultado permite um diagnóstico de como os temas têm sido tratados, bem como estabelecer mensagens-chave e abordagens apropriadas;

5. análise das entrevistas concedidas

O exame de matérias veiculadas é importante para avaliar o perfil do treinando no relacionamento com a imprensa. O material acumulado pode ser um bom exemplo para utilizar em treinamentos, sugerindo abordagens diferenciadas com relação às originais, apontando falhas e alternativas;

6. análise do desempenho verbal

Um profissional especializado em fonoaudiologia fornece orientações básicas sobre linguagem, fluência, aborda vícios e erros comuns. Também orienta sobre a eventual necessidade de tratamento ou aperfeiçoamento;

7. construção de mensagens-chave

Antes do treinamento, é importante definir as mensagens-chave, embora possam, também, ser estabelecidas ou ajustadas durante o próprio treinamento, inclusive por meio de algum tipo de oficina.

A assessoria tem papel importante na preparação do treinamento. Além do acompanhamento natural do planejamento, deve contribuir para a elaboração de um diagnóstico situacional sobre o trabalho da própria assessoria, sobre as entrevistas anteriores e sobre o treinando.



SAIBA MAIS

O livro **“Mídia training: como usar a imprensa a seu favor”**, de Heródoto Barbeiro, apresenta uma listagem de dicas de vestimenta, postura e gestos que devem ser evitados em momentos de entrevista. Consulte para um aprofundamento na temática.

Referências

BARBEIRO, Heródoto. **Mídia training**: como usar a imprensa a seu favor. São Paulo: Saraiva, 2008.

CHINEM, Rivaldo. **Introdução à comunicação empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2010.

DUARTE, J.; FARIA, A. M. Media training: capacitando fontes e porta-vozes. In: DUARTE, J. (org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia**: teoria e técnica. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010. p. 360-372.

MORESCO, Marcielly, C. et al. **Assessoria de Comunicação**. Porto Alegre: SAGAH, 2020.

Unidade 2: Planejamento de Comunicação

Objetivo de aprendizagem

Ao final desta unidade, você será capaz de elaborar um planejamento de comunicação.

A construção e preservação da imagem

O empenho de criar e de manter uma imagem deve estar associado à ideia de sistema, ou seja, uma prática **constante, organizada** e que **envolve técnica**. Para isso, a Assessoria de Comunicação deve trabalhar de forma estratégica e com objetivos e metas definidos mediante um planejamento prévio que envolve um plano de ação para organizar as atividades que devem ser desempenhadas por cada profissional, determinando sua forma, suas razões e prazos.

Imprescindível destacar que um Planejamento de Comunicação é mutável, visto que parte de um diagnóstico e estabelece metas que ao serem alcançadas cumprem com seus objetivos iniciais e novas demandas se apresentam.

O planejamento deve permitir a adaptação a cenários diferentes, mudanças de rumo da organização, crises e imprevistos que acontecem. Deve, então, ser flexível. Além disso, o planejamento de comunicação precisa seguir o planejamento estratégico da organização. Cabe ao assessor, portanto, estar atento ao cenário e aos segmentos e mercados nos quais a organização atua (MORESCO, 2020).



DESTAQUE

Não confunda planejamento de comunicação e plano de comunicação. O plano de comunicação é resultado do planejamento.

Pimenta (2010) pontua a importância do planejamento:

- altera desempenhos, melhora comportamentos e performances – desde que os objetos e metas sejam claros;
- objetivos bem-definidos possibilitam avaliar o que deve ser executado e criar parâmetros que permitam medir resultados e desempenhos com clareza e justiça;

- são as pessoas que executam o que foi planejado. Por isso, é fundamental envolvê-las no planejamento (diminui a resistência, aumenta a motivação). Para isso, a comunicação é fundamental;
- se o planejamento for bem-feito, com empenho na execução é provável que o resultado seja positivo.

Martinuzzo (2013) assegura que o planejamento define o que uma organização é (pensa, faz), onde e como ela caminha e aonde quer chegar, como avançará na sua trajetória e com quem ela trabalha e estabelece um modelo básico que pode ser seguido:

a.diagnóstico: determinação dos valores, pontos fortes e oportunidades, pontos fracos e ameaças, públicos prioritários;

b.macro-objetivos estratégicos: projetos, ações, metas e indicadores;

c.avaliação, acompanhamento e revisão: pesquisas, reuniões e seminários.

Um planejamento deve contemplar uma visão personalizada das necessidades relacionadas à melhoria dos processos de comunicação e relacionamento profissional e humano, visando à melhoria do clima organizacional, integração e produtividade no trabalho. São duas as metas fundamentais: elaboração de estratégia unificada de comunicação interna e desenvolvimento da cultura do diálogo nos diversos níveis funcionais.

Na etapa diagnóstica, Matos (2014) propõe a análise de cenários: como se processa a informação no ambiente interno? O que funciona como canal de comunicação (emissor/receptor/*feedback*)? O que funciona precariamente e deve ser melhorado? O que falta? O que deve ser introduzido? Como se configura a cultura da comunicação (estado de conscientização)?

Feito isso, é interessante selecionar os instrumentos de análise, como: entrevistas individuais, com amostra significativa (níveis gerenciais e operacionais); entrevistas coletivas com segmentos estratégicos (diretoria, alta gerência e áreas relevantes); seminário de validação dos resultados da análise (grupo dirigente).

A fase estratégica desse processo é destinada à elaboração de um plano que contemple as prioridades e responsabilidades de cada ação, bem como a criação de um grupo que fará a gestão desse processo.

Com os objetivos definidos, passa-se a elaboração de um plano de ação como o conhecido 5W2H, que se refere a perguntas que devemos fazer em relação às atividades previstas: para quem? (*who?*), o quê? (*what?*), quando? (*when?*), por que (*why?*), onde aplicar (*where?*), como (*how?*) e quanto (*how much?*).

É como se fosse um catálogo de atividades a serem desenvolvidas para alcançar determinado objetivo. Você pode utilizar o *layout* apresentado abaixo.



Um exemplo de como preencher uma tabela como essa:

- O quê:** um informativo interno tamanho A4 com notícias frente e verso com periodicidade quinzenal
- Por quê:** muitas atividades estão sendo realizadas e os funcionários não estão tendo conhecimento
- Onde:** Assessoria de Comunicação
- Quando:** iniciar veiculação dia 4/7
- Quem:** Assessora de Imprensa
- Como:** Sugestões de pauta serão levantadas em reunião semanal, mediante a seleção dos temas serão apurados, redigidos, diagramados e enviados para impressão na gráfica
- Quanto:** dois mil reais mensais destinados à impressão

Pense sempre nessa lógica: o que faremos, por que faremos? Onde isso será realizado, qual é o prazo e quem é o responsável? Como isso será feito e quanto vai custar?

Periodicamente, esse planejamento e o plano de ação precisa ser revisado e otimizado. É necessário criar métricas de análise e avaliação para averiguar de que forma as ações impactaram a organização. Dessa forma, é possível dar prosseguimento ao que alcançou sucesso e adequar, repensar ou suprimir iniciativas frustradas.

Um bom planejamento de comunicação contribui para:

- favorecer a integração e a coesão por objetivos comuns;
- superar crises pela via do entendimento e engajamento coletivo;
- facilitar a consolidação de um bom ambiente de trabalho;
- estimular atitudes profissionais de melhoria contínua;
- informar os funcionários sobre políticas, metas e práticas da organização;
- incentivar atitudes e comportamentos de cooperação;
- promover a convivência criativa da diversidade;
- favorecer a geração de ideias e a busca de soluções.

E almeja como resultados:

- excelência da comunicação interna e externa;
- ambiente de compartilhamento de ideias;
- maior integração entre pessoas, grupos e áreas de trabalho;
- melhoria da qualidade dos processos, projetos, procedimentos, serviços e produtos;
- maior motivação, engajamento e comprometimento dos colaboradores por resultados;
- consolidação da vantagem competitiva;
- superação das distorções habituais na comunicação, que induzem ao mau relacionamento no trabalho;

- diagnóstico organizacional: entrevistas personalizadas, entrevistas grupais e pesquisa de clima para desenvolver a visão diagnóstica e estratégica.

Para finalizar, assista agora à videoaula em que a professora Rebeca Baltazar apresenta a gestão estratégica da comunicação.

 **Videoaula:** [Gestão Estratégica da Comunicação](#)

Referências

MARTINUZZO, José Antonio. **Seis questões fundamentais da comunicação organizacional estratégica em rede**. Rio de Janeiro: Mauad X, 2013.

MATOS, Gustavo Gomes D. **Comunicação Empresarial sem Complicação: Como Facilitar a Comunicação na Empresa, pela Via da Cultura e do Diálogo**. 3, ed. Barueri: Manole, 2014.

MORESCO, Marcielly, C. et al. **Assessoria de Comunicação**. Porto Alegre: SAGAH, 2020.

PIMENTA, M. A. **Comunicação empresarial**. Campinas: Alínea, 2010.