

PLANEJAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS NA COMUNICAÇÃO INTEGRADA

Margarida Maria Krohling Kunsch

4

RELAÇÕES PÚBLICAS E A FILOSOFIA
DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA



summus
editorial

Kunsch, Margarida Maria Krohling
Planejamento de relações públicas na comunicação integrada / Margarida Maria Krohling Kunsch. — Ed. rev., atual. e ampl. — São Paulo: Summus, 2003. (Novas buscas em comunicação; v. 69)

Bibliografia.
ISBN 85-323-0263-7

1. Relações públicas I. Título. II. Série

02-6703

CDD-659.2

Índice para catálogo sistemático:

1. Relações públicas 659.2



Compre em lugar de fotocópiar.

Cada real que você dá por um livro recompensa seus autores
e os convida a produzir mais sobre o tema;
incentiva seus editores a encomendar, traduzir e publicar
outras obras sobre o assunto;
e paga aos livreiros por estocar e levar até você livros
para a sua informação e o seu entretenimento.
Cada real que você dá pela fotocópia não autorizada de um livro
financia o crime
e ajuda a matar a produção intelectual de seu país.

RELAÇÕES PÚBLICAS E A FILOSOFIA DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA

Quando abordamos, no Capítulo 3, as relações públicas no contexto das organizações, enfatizamos a idéia de que elas devem ser vistas sob a ótica da interdisciplinaridade, como um subsistema de apoio, ao lado dos muitos outros subsistemas que compõem uma organização. No composto da comunicação organizacional, cabe a elas exercer seu papel específico, numa interação com todos os outros ramos da comunicação social ou áreas afins.

Comunicação organizacional

A comunicação organizacional, como objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos.

“Comunicação organizacional”, “comunicação empresarial” e “comunicação corporativa” são terminologias usadas indistintamente no Brasil para designar todo o trabalho de comunicação levado a efeito pelas organizações em geral.

Fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade. Compreende, dessa forma, a comu-

nicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa.

Vemo-la assim no sentido amplo e abrangente, conforme conceitos e práticas que, aos poucos, vêm sendo assimilados no contexto da realidade brasileira. Trata-se, na verdade, da comunicação "corporativa", que no Brasil, em grande parte, ainda se chama de comunicação "empresarial". A nosso ver, o termo comunicação "organizacional", que abarca todo o espectro das atividades comunicacionais, apresenta maior amplitude, aplicando-se a qualquer tipo de organização – pública, privada, sem fins lucrativos, ONGs, fundações etc., não se restringindo ao âmbito do que se denomina "empresa".

Comunicação integrada

Entendemos por comunicação integrada uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o *mix*, o composto da comunicação organizacional.

Esta deve constituir uma unidade harmoniosa, apesar das diferenças e das peculiaridades de cada área e das respectivas subáreas. A convergência de todas as atividades, com base numa política global, claramente definida, e nos objetivos gerais da organização, possibilitará ações estratégicas e táticas de comunicação mais pensadas e trabalhadas com vistas na eficácia.

O diagrama da página seguinte ilustra essa nossa concepção.

Como mostramos no quadro, as grandes áreas da comunicação organizacional integrada são a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa. São essas formas de comunicação que permitem a uma organização se relacionar com seu universo de públicos e com a sociedade em geral. Por isso, não se devem mais isolar essas modalidades comunicacionais. É necessário que haja uma ação conjugada das atividades de comunicação que formam o composto da comunicação organizacional.



Fonte: Margarida Kunsch.

“Não acreditamos que haja, na área de comunicação, um profissional ecumênico”, dizia a Aberp em 1984, salientando: “Acreditamos na comunicação integrada, ou seja, na atuação conjugada de todos os profissionais da área. Não há conflitos entre as diversas atividades: há somatória em benefício do cliente” (1984, p. 12).

Segundo Jaurês Palma,

quando tratamos da comunicação planejada na empresa ou qualquer instituição, queremos ir além da independência linear, cronológica, que se

possa admitir entre relações públicas, jornalismo e publicidade e propaganda. Queremos crer nas múltiplas possibilidades e necessidades de interposição, de fusão e de reescalamentos circunstanciais, na aplicação das funções das três atividades. (1983, p. 19)

Comunicação organizacional integrada

Com a evolução e a sofisticação da área de comunicação, sobretudo nas grandes empresas, ela foi assumindo um novo *status* e um caráter estratégico. As mais diferentes terminologias passaram a ser usadas para designar essa área, que era caracterizada indistintamente por adjetivos como social, empresarial, organizacional, corporativa, institucional, mercadológica, quando não se caía no simples reducionismo de considerar tão-somente a comunicação interna e externa.

Independentemente da terminologia básica que se adote, existem diversas formas de as organizações se manifestarem por meio de sua comunicação, de seu comportamento institucional. Sua arquitetura, por exemplo, também é uma forma de comunicação. Em nosso conceito de comunicação "organizacional", como dissemos, se incluem as modalidades que podemos considerar as mais impulsivas e permitem às organizações estabelecer relações confiantes com seus públicos. Desenvolvemo-las a seguir.

Comunicação administrativa

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

Administrar uma organização consiste em planejar, coordenar, dirigir e controlar seus recursos, de maneira que se obtenham alta produtividade, baixo custo e o maior lucro ou resultado, por meio da aplicação de um conjunto de métodos e técnicas. Isso pressupõe um contínuo processo de comunicação para alcançar

tais objetivos. E o que se organiza de fato é o fluxo de informações, que permitirão à organização sobreviver, progredir e manter-se dentro da concepção de sistema aberto.

Tudo o que desenvolvemos com base na teoria de sistemas nos leva a privilegiar a comunicação como algo fundamental no processo das entradas (*inputs*), transformações (*throughputs*) e saídas (*outputs*). O fazer organizacional, no seu conjunto, transforma os recursos em produtos, serviços ou resultados. E para isso é fundamental e imprescindível valer-se da comunicação, que permeia todo esse processo, viabilizando as ações pertinentes, por meio de um contínuo processamento de informações. É a comunicação administrativa que faz convergir todas essas instâncias.

Ela pode ser definida como o "intercâmbio de informações dentro de uma empresa ou repartição, tendo em vista sua maior eficiência e o melhor atendimento ao público" (Andrade, 1996, p. 34). Segundo Charles Redfield, a comunicação administrativa se compõe de cinco elementos: "Um comunicador (locutor, remetente, editor), que transmite (diz, expede, edita) mensagens (ordens, relatórios, sugestões) a um destinatário (público, respondente, audiência), a fim de influenciar o comportamento deste, conforme comprovará sua resposta (réplica, reação)" (1980, p. 6).

Podemos complementar essa definição de comunicação administrativa com a análise feita por Lee O. Thayer. Para este autor, é "o sistema de comunicação que serve (ou poderia servir) àqueles que preenchem as funções administrativas da organização" (1976, p. 121). Dizendo isso, ele passa a se referir aos processos comunicativos relacionados às funções administrativas da organização. Entende a comunicação administrativa como "aquela que altera, explora, cria ou mantém relações situacionais entre funções-tarefas, pelas quais é responsável, ou entre sua subseção e qualquer outra da organização global" (1976, p. 122).

Como já mencionamos, a comunicação administrativa relaciona-se com os fluxos, os níveis e as redes formal e informal de comunicação, que permitem o funcionamento do sistema organizacional. Como tal, não se confunde com a comunicação interna nem é substituída por ela.

Comunicação interna

A comunicação interna não substitui o que falamos no Capítulo 2 sobre o funcionamento da comunicação no sistema organizacional, por meio de seus fluxos, níveis e de suas redes (formal e informal). Ela seria um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica (para o caso do endomarketing ou marketing interno). Portanto, a comunicação interna corre paralelamente com a circulação normal da comunicação que perpassa todos os setores de organização, permitindo seu pleno funcionamento.

Evidentemente, na medida em que ela se desenvolve no conjunto de uma comunicação integrada, com políticas globais estabelecidas, estratégias delineadas e programas de ação voltados prioritariamente para todo o pessoal interno, tenderá a ser muito mais eficiente e eficaz. Será pensada, planejada e avaliada de forma constante, não ocorrendo simplesmente de forma fortuita.

Uma boa conceituação de comunicação interna é a que trazia o Plano de Comunicação Social elaborado pela Rhodia há cerca de duas décadas: "A comunicação interna é uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis" (Rhodia, 1985).

Vale ainda um esclarecimento sobre o conceito de endomarketing, que muitos tendem a identificar, indevidamente, com a comunicação interna. Esse termo, criado e registrado por Saul F. Bekin em 1995, refere-se a:

ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre os seus funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente. [...] Sua função é integrar a noção de cliente nos processos de estrutura organizacional, para propiciar melhorias substanciais na qualidade de produtos e serviços. (1995, pp. 2 e 34)

Nesta mesma direção, análise de Medeiros Brum considera que o objetivo principal do endomarketing é “fazer com que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada sobre o negócio da empresa, incluindo itens como gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados nos quais atua” (1998, p. 15).

Ela o avalia ainda sob outro ângulo, “como um conjunto de ações utilizadas por uma empresa (ou determinada gestão) para vender a sua própria imagem a funcionários e familiares” (Ib, p. 16).

Assim, o endomarketing limita-se a ver os funcionários como “clientes internos”. Enquanto isso, defendemos, para o relacionamento com o público interno, uma política de relações públicas numa perspectiva muito mais ampla. É preciso considerar que, antes de ser um empregado, o indivíduo é um ser humano e um cidadão. Portanto, não pode ser visto apenas como alguém que vai “servir ao cliente”. Ele atua num ambiente organizacional formado por pessoas que buscam interagir em virtude da consecução dos objetivos gerais das organizações. Não é, portanto, um espaço de mercado.

A propósito, diz Piñuel Raigada que a comunicação interna é assunto de “comunicação corporativa”. Por conseguinte, “os interlocutores definem as relações sociais de produção e não as de consumo; pois os públicos internos da organização compartilham uma mesma identidade social” (1997, p. 94).

Ricardo Fasti, em artigo intitulado “Esqueçam o endomarketing”, discorda da aplicação desse conceito “pura e simplesmente para o trabalho de motivação do público interno. Entre outros argumentos, considera que

endomarketing é um conceito artificial. Marketing é um conceito único relacionado a mercado e trocas; a resultados relacionados a lucro e participação de mercado pelo atendimento eficaz de um grupo de consumidores. O ambiente interno de uma empresa não pode ser caracterizado como um mercado, mas como um organismo vivo que necessita de organização conduzida por impulsos nervosos de significado universal, de sorte que todos os órgãos compreendam seus papéis e ajam em prol de sua perpetuação. (1999, p. 7)

Também Mitsuru H. Yanaze discorda da confusão que se faz entre marketing e comunicação e do uso do termo "marketing" para as mais diferentes práticas, como marketing de relacionamento, marketing promocional, marketing de incentivo, endo-marketing etc.). Para o autor, isso leva a confundir o marketing, inadequadamente, com atividades de comunicação e de relações públicas. Com isso, o termo está cada vez mais desgastado, fazendo-se necessário resgatar o verdadeiro conceito do marketing e sua essência como ferramental do planejamento estratégico das organizações (2000, pp. 89-92).

A primeira constatação que podemos fazer é a necessidade de considerarmos a comunicação interna como uma área estratégica, incorporada no conjunto da definição de políticas, estratégias e objetivos funcionais da organização. Deve existir total assimilação da idéia por parte da cúpula diretiva, dos profissionais responsáveis pela implantação e dos agentes internos envolvidos. Caso contrário, os programas a serem levados a efeito correrão o risco de ser parciais e paliativos.

Compatibilizar os interesses entre capital e trabalho é um dos grandes desafios da empresa hoje, sobretudo se levarmos em conta a realidade brasileira, em que ainda encontramos setores empresariais e sindicais dominados por uma ortodoxia anticidadã e antinação. É preciso sair do capitalismo individualista e corporativista para um comunitário. Como a comunicação poderá ajudar nesse processo de mudanças de cultura e promover um diálogo construtivo entre empresários e trabalhadores?

Primeiro, faz-se necessária a conscientização de que, com o fim da Guerra Fria, o mundo mudou. O enfrentamento ideológico-militar foi substituído pelo econômico. Lester Thurow afirma:

A competição econômica entre o comunismo e o capitalismo acabou, mas outra competição entre duas formas distintas de capitalismo já eclodiu. Usando uma distinção feita pela primeira vez por George C. Lodge, professor da Escola de Administração da Harvard, a forma de capitalismo individualista anglo-saxão britânico-americano se defrontará com as variantes do capitalismo comunitário alemão e japonês. [...] A diferença

essencial entre as duas formas de capitalismo é a sua ênfase nos valores individualistas como roteiro para o sucesso econômico. (1993, p. 33)

No contexto da realidade brasileira, podemos dizer que, em grande parte das organizações, o capitalismo individualista é predominante. Não se cultivam os valores comunitários. A forte tendência é no sentido de se buscarem vantagens próprias e o sucesso econômico sem se pensar coletivamente no âmbito da nação.

Tal análise é fundamental se pretendermos realmente implantar uma comunicação interna participativa e de coerência entre o discurso e a prática do dia-a-dia das organizações. De nada adiantarão programas maravilhosos de comunicação se os empregados não forem respeitados nos seus direitos de cidadãos e nem considerados o público número um, no conjunto de públicos de uma organização.

Discordo, portanto, de Brum quando afirma que "um programa de endomarketing bem feito é capaz de tornar o funcionário um ser comprometido com a nova postura da empresa e com a modernidade, cada um em sua área de atuação e através do seu trabalho" (1998, p. 17). As coisas não são tão simples assim. Lidamos com pessoas e o ambiente interno é também de interlocutores sociais e de conflitos.

A cultura empresarial individualista privilegia a concentração e o aumento dos lucros em detrimento da maioria, desfazendo-se facilmente de um corpo funcional estabelecido com o tempo e pagando baixos salários. Essa mentalidade ortodoxa tem impedido o desenvolvimento econômico e social do Brasil nos últimos anos. Por outro lado, os trabalhadores não devem considerar a empresa uma inimiga, mas como um agrupamento social intencionalmente constituído para alcançar objetivos específicos e comuns.

Por conseguinte, um projeto de comunicação interna pressupõe também mudanças nessa direção, para que se consigam compatibilizar os interesses dos empregados com os da organização.

As mudanças que estão ocorrendo no mundo atingem, em nível macro, países, regiões e continentes e, conseqüentemente, em nível micro, as organizações em geral. Não há como fugir:

todo o sistema social global e a vigência da democracia influenciam direta e indiretamente a vida das organizações, provocando novas atitudes e reações.

Em outros tempos, todas as justificativas da importância das relações públicas para o público interno e seu enaltecimento, contidos nos manuais, não passavam de uma retórica sem eco no âmbito organizacional. Os investimentos da área eram prioritariamente voltados para a comunicação externa. Os empregados eram os últimos a saber dos negócios e dos acontecimentos da empresa, e mesmo assim por meio de outras fontes. Não havia uma política e um compromisso de comunicação da cúpula com os funcionários. Era uma comunicação fria, alienada e verticalizada, representada, sobretudo pelos antigos *house organs*.

A abertura política e democrática do país propiciou grandes mudanças comportamentais, tanto dos trabalhadores quanto dos dirigentes. O trabalhador saiu da passividade conformista imposta pela ditadura para uma consciência coletiva/sindical mais viva. Os dirigentes empresariais não tiveram outra saída. Tinham de buscar novas formas para negociar e encontrar uma comunicação adequada para fazer frente à rapidez e à eficiência da comunicação sindical veiculada diariamente nas portas das fábricas.

Outro aspecto a considerar é o avanço das inovações tecnológicas que revolucionaram as comunicações, permitindo maior acesso à informação e o uso dos seus benefícios. O desenvolvimento por que passam telecomunicações, imprensa, rádio, computadores, fac-símiles, transmissões via satélite impele a sociedade a um novo comportamento e, conseqüentemente, a um novo processo comunicativo social, que é vivido em grande parte dentro das organizações.

A comunicação, considerada o quarto poder da República, pela força que a mídia exerce sobre a sociedade, passa a ser incorporada também como poder dentro das organizações. Assim, a comunicação interna deixa de ser um fetiche para ocupar uma posição estratégica e pragmática.

A importância da comunicação interna pode ser analisada do lado dos empregados e do lado das organizações.

Como vimos, o indivíduo, antes de ser um empregado, é um ser humano, um cidadão que merece ser respeitado e considerado. A comunicação interna deve contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do homem. Quantos valores poderão ser acentuados e descobertos mediante um programa comunicacional participativo! A oportunidade de se manifestar e comunicar livremente canalizará energias para fins construtivos, tanto do ponto de vista pessoal quanto profissional. Se considerarmos que a pessoa passa a maior parte do seu dia dentro das organizações, os motivos são muitos para que o ambiente de trabalho seja o mais agradável possível. E um serviço de comunicação tem muito a ver com a integração entre os diferentes setores.

Do ponto de vista da organização, os investimentos a serem feitos são vantajosos e relevantes. O público interno é um público multiplicador. Na sua família e no seu convívio profissional e social, o empregado será um porta-voz da organização, de forma positiva ou negativa. Tudo dependerá do seu engajamento na empresa, da credibilidade que esta desperta nele e da confiança que ele tem em seus produtos ou serviços. A comunicação interna permitirá que os colaboradores sejam bem informados e a organização antecipe respostas para suas necessidades e expectativas. Isso ajudará a mediar os conflitos e a buscar soluções preventivas.

Uma comunicação interna participativa, por meio de todo o instrumental disponível (murais, caixa de sugestões, boletins, terminais de computador, intranet, rádio, teatro etc.), envolverá o empregado nos assuntos da organização e nos fatos que estão ocorrendo no país e no mundo. Com um olhar para dentro e outro para fora, ele acompanhará de forma consciente a dinâmica da história. E será considerado não um mero número do cartão eletrônico que registra suas entradas e saídas, mas alguém que exerce suas funções em parceria com a organização e em sintonia com a realidade social vigente.

A importância da comunicação interna reside sobretudo nas possibilidades que ela oferece de estímulo ao diálogo e à troca de informações entre a gestão executiva e a base operacional, na

busca da qualidade total dos produtos ou serviços e do cumprimento da missão de qualquer organização.

A comunicação interna não pode ser algo isolado do composto da comunicação integrada e dos conjuntos das demais atividades da organização. Sua eficácia irá depender de um trabalho de equipe entre as áreas de comunicação e recursos humanos, a diretoria e todos os empregados envolvidos. Em face dessa complexidade, ela dependerá fundamentalmente de um planejamento adequado e consistente. Este, por sua vez, tem de buscar subsídios nas informações obtidas com a realização do planejamento estratégico, a fim de que os programas a serem desenvolvidos correspondam às exigências das demandas do ambiente externo.

Alguns aspectos devem ser considerados para que a comunicação interna alcance seus objetivos precípuos. Eles estão relacionados com políticas, estratégias, qualidade, conteúdo e linguagem, pessoal responsável e uso das novas mídias com adequação das inovações tecnológicas.

As políticas e as estratégias têm de ser definidas e transparentes, abandonando-se a "política do avestruz". Isso significa manter um diálogo aberto entre a direção e os empregados e possibilitar a existência de canais livres e eficientes de comunicação. Os fatos negativos devem fazer parte das publicações internas. Em muitas empresas brasileiras os antigos *house organs* estão sendo substituídos por jornais realistas em que o trabalhador tem até mesmo espaço para suas reivindicações e para notícias sobre greves, acidentes de trabalho etc. Isto é, buscam-se os fatos que realmente afetam o dia-a-dia do funcionário.

A qualidade da comunicação interna passa pela disposição da direção em abrir as informações; pela autenticidade, usando a verdade como princípio; pela rapidez e competência; pelo respeito às diferenças individuais; pela implantação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidade para mudanças culturais necessárias, pela utilização das novas tecnologias; pelo gerenciamento de pessoal técnico especializado, que realize efetivamente a comunicação de ir-e-vir, numa simetria entre chefias e subordinados.

O conteúdo e a linguagem devem se adequar aos novos tempos. Como já mencionamos, os simples interesses internos individualistas devem ser suplantados pelos interesses maiores da coletividade. O profissional de comunicação encarregado de produzir os veículos de comunicação interna deve não só estar voltado para o que ocorre internamente, mas sobretudo estar atento aos acontecimentos políticos, econômicos e sociais que acontecem lá fora. Trazê-los para dentro da organização significa contribuir para o debate dos grandes temas nacionais e para o exercício da cidadania.

Os efeitos da comunicação interna devem beneficiar simetricamente tanto os empregados como a organização, sendo, assim, relevante para ambas as partes.

Finalmente, para que a comunicação possa cumprir o seu papel nas organizações, ela necessita ser valorizada e compreendida por todos os integrantes, desde a cúpula diretiva até os funcionários que exercem as funções mais simples. Segundo Keith Davis e John Newstrom,

comunicação é a transferência de informação e compreensão de uma pessoa para outra. É uma forma de atingir os outros com idéias, fatos, pensamentos, sentimentos e valores. Ela é uma ponte de sentido entre as pessoas, de tal forma que elas podem compartilhar aquilo que sentem e sabem. Utilizando esta ponte, uma pessoa pode cruzar com segurança o rio de mal-entendidos que muitas vezes as separa. (1996, p. 4)

Ou seja, comunicação é um ato de comunhão de idéias e o estabelecimento de um diálogo. Não é simplesmente uma transmissão de informações.

A eficácia da comunicação nas organizações passa pela valorização das pessoas como indivíduos e cidadãos. Os gestores da comunicação devem desenvolver uma atitude positiva em relação à comunicação, valorizar a cultura organizacional e o papel da comunicação nos processos de gestão participativa. Devem se planejar conscientemente para a comunicação e desenvolver

confiança entre emissores e receptores. Esses são alguns dos pré-requisitos que Davis e Newstrom destacam (1996).

Fazendo uma alusão aos "sete cês",¹ que mencionamos na nova arquitetura organizacional (Capítulo 1), esses se aplicam e devem realmente caracterizar o verdadeiro papel da comunicação nas organizações: estabelecer confiança; possibilitar a co-criação, por meio da participação do público receptor; contribuir para um clima favorável e propício no ambiente de trabalho; fazer as conexões com todas as modalidades comunicacionais; envolver as pessoas para buscar um comprometimento consciente; celebrar e fazer as correções e os ajustes necessários; e comunicar sempre as ações e os programas que serão levados a efeito.

Comunicação mercadológica

A comunicação mercadológica é responsável por toda a produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos, tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos ou serviços de uma empresa. Está vinculada diretamente ao marketing de negócios.

É a área de marketing que deve estabelecer os parâmetros e fornecer os subsídios necessários para toda a criação e organização da comunicação mercadológica. A propaganda, a promoção de vendas e todas as outras ferramentas que compõem o *mix* da comunicação de marketing têm de ser abastecidas com informações colhidas com pesquisas de mercado e do produto, que normalmente estão a cargo do departamento ou setor de marketing das organizações.

Assim como as relações públicas devem gerenciar a comunicação institucional, fazendo todas as articulações necessárias com as outras subáreas afins, o marketing tem a seu cargo a coordenação e a direção da comunicação mercadológica. E, no desenvolvimento do seu processo, deve definir a utilização de todo o *mix* de comunicação que o compõe e convém em cada caso.

1. Disponível em <http://www.citiarch.com/7c.html>.

O programa de comunicação institucional distingue-se, portanto, do programa de comunicação mercadológica, apesar de poder-se estabelecer entre eles efetiva relação, na medida em que um bom conceito é vital para a organização, integrando-se na estratégia global dos negócios e promovendo e respaldando a sinergia comercial. (1985, pp. 183-4)

A comunicação institucional, por meio das relações públicas, enfatiza os aspectos relacionados com a missão, a visão, os valores e a filosofia da organização e contribui para o desenvolvimento do subsistema institucional, compreendido pela junção desses atributos.

Pascale Weil, especialista e estudiosa dessa área na França, destaca que a comunicação institucional das empresas ficava muito centrada nas comunicações de marca e de produtos. Havia uma tendência em definir a comunicação institucional por meio de mensagens, sem uma atenção maior ao emissor, quer dizer ao sujeito do discurso que é a instituição (1992, p. 29). Para ela, "a empresa é vista hoje como uma pessoa moral e sujeito pensante de sua produção, senão também como coletividade consciente que se dirige em torno do seu ambiente" (ib., p. 21).

Essa mesma autora avalia uma progressão da comunicação institucional na medida em que, para anunciar sua política, traduzir sua missão, cumprir seus objetivos, a empresa não pode se restringir como uma "emissora de marcas". Deve recorrer a outras instâncias, a outra voz que estabeleça uma relação diferente e vá além do registro puramente comercial: a instituição. A empresa revela uma tomada de consciência. Vê-se agora como um sujeito pensando e dirigindo sua produção (id., ib., p. 28).

Essas percepções asseguram que fazer comunicação institucional implica conhecer a organização e compartilhar seus atributos (missão, visão, valores, filosofia e políticas), e não uma simples divulgação institucional e de marcas. Portanto, é algo complexo, e as organizações terão de se valer de estratégias e políticas bem definidas de comunicação, delineadas e planejadas estrategicamente pela área de relações públicas, numa perspectiva de comunicação integrada.

Instrumentos da comunicação institucional

No diagrama que apresentamos para dimensionar a comunicação integrada, a modalidade da comunicação institucional é formada pelas subáreas ou pelos instrumentos que convergem para formatar uma comunicação da organização em si, como sujeito institucional, perante seus públicos, a opinião pública e a sociedade em geral.

Esses instrumentos são: as relações públicas, às quais cabe delinear e gerenciar essa comunicação, o jornalismo empresarial, a assessoria de imprensa, a publicidade/propaganda institucional, a imagem e a identidade corporativa, o marketing social, o marketing cultural e a editoração multimídia.

Relações públicas

No decorrer desta obra, já enfatizamos, por diversas vezes, qual deve ser o papel das relações públicas nas organizações e todas as possibilidades de aplicação dessa área, sobretudo no contexto institucional. Por tudo o que foi dito e exemplificado, acreditamos que não há dúvidas de que cabe às relações públicas administrar estrategicamente a comunicação das organizações com seus públicos, atuando não de forma isolada, mas em perfeita sinergia com todas as modalidades comunicacionais.

No tocante à comunicação institucional, é evidente que, por sua natureza, as relações públicas são responsáveis, em conjunto com as demais subáreas, pela construção da credibilidade e pela fixação de um posicionamento institucional coerente e duradouro das organizações. Para concretizar tais metas, é necessário valer-se, além das relações públicas, também do marketing social, do marketing cultural, do jornalismo empresarial, da assessoria de imprensa, da propaganda institucional e da editoração multimídia, mediante ações que devem ser sedimentadas na verossimilhança entre o discurso e a prática.

Não se pode separar a alma do corpo vivo. Assim, não podemos conceber a comunicação institucional como algo estanque e isolado da comunicação mercadológica, da interna e da

Os livros clássicos de marketing, como os de Philip Kotler (2000a) e Richard J. Semenik e Gary J. Bamossy (1995), entre muitos outros, bem como de publicidade e propaganda, trabalham exaustivamente todos esses componentes do *mix* da comunicação mercadológica ou de marketing (propaganda, promoção de vendas, merchandising, feiras e exposições, marketing direto, vendas pessoais ou forças de vendas etc.). Tradicionalmente, a publicidade/propaganda foi a arma mais poderosa para a divulgação de produtos e serviços e a conquista de consumidores e mercados-alvo. A comunicação mercadológica tem, hoje, uma amplitude bem maior e utiliza muitos meios e técnicas para atingir tais propósitos.

Para Gaudêncio Torquato do Rego, a comunicação mercadológica

objetiva promover a troca de produtos e/ou serviços entre produtor e consumidor, [procurando] atender aos objetivos traçados pelo plano de *marketing* das organizações, cujo escopo fundamentalmente se orienta para a venda de mercadorias destinadas aos consumidores, num determinado espaço de tempo: apóia-se a publicidade comercial, na promoção de vendas e pode, também, utilizar-se, indiretamente, das clássicas atividades da comunicação institucional. (1985, pp. 183-4)

Daniel dos Santos Galindo atribui ao termo “comunicação mercadológica” uma melhor adequação para designar o complexo do *mix* de comunicações de marketing. Define a comunicação mercadológica como uma modalidade que

compreenderia toda e qualquer manifestação comunicativa gerada a partir de um objetivo mercadológico, portanto, a comunicação mercadológica seria a produção simbólica resultante do plano mercadológico de uma empresa, constituindo-se em uma mensagem persuasiva elaborada a partir do quadro sociocultural do consumidor-alvo e dos canais que lhes servem de acesso, utilizando-se das mais variadas formas para atingir os objetivos sistematizados no plano. (1986, p. 37)

A comunicação mercadológica ou de marketing se encarrega, portanto, de todas as manifestações simbólicas de um *mix* integrado de instrumentos de comunicação persuasiva para conquistar o consumidor e os públicos-alvo estabelecidos pela área de marketing.

Comunicação institucional

No composto da comunicação organizacional integrada, a comunicação institucional é a responsável direta, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção e formação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização.

A comunicação institucional está intrinsecamente ligada aos aspectos corporativos institucionais que explicitam o lado público das organizações, constrói uma personalidade creditiva organizacional e tem como proposta básica a influência político-social na sociedade onde está inserta.

Uma definição objetiva e simples de comunicação institucional é a de Abílio da Fonseca, professor e especialista em relações públicas de Portugal, que a designa "como conjunto que é de procedimentos destinados a difundir informações de interesse público sobre as filosofias, as políticas, as práticas e os objetivos das organizações, de modo a tornar compreensíveis essas propostas" (1999, p. 140).

Os conceitos que trabalhamos no Capítulo 1, sobre organizações e instituições e como as organizações devem caminhar para proceder ao processo de sua institucionalização na sociedade, fundamentam a compreensão e a prática da comunicação institucional.

Para Gaudêncio Torquato do Rego, "a comunicação institucional objetiva conquistar simpatia, credibilidade e confiança, realizando, como meta finalista, a influência político-social"; utiliza, para tanto, "estratégias de relações públicas, tanto no campo empresarial como no governamental, de imprensa, publicidade, até as técnicas e práticas do *lobby*". Conclui o autor:

administrativa. São áreas específicas, mas atuando conjuntamente para uma só organização, que cada vez mais precisa conseguir a aceitação e adesão dos públicos.

As organizações modernas não podem se limitar apenas à divulgação dos seus produtos ou serviços. Necessitam se identificar perante um público consumidor cada vez mais exigente. A comunicação institucional deve agregar valor ao negócio das organizações e contribuir para criar um diferencial no imaginário dos públicos.

Evidentemente, a estratégia para direcionar tudo isso é saber planejar a comunicação organizacional integrada, abrir canais de diálogo com os públicos e ouvir a opinião pública, auscultando seus anseios e suas necessidades. A propósito, Vera Giangrande chamava a atenção para a necessidade de uma melhor identificação de nossos interlocutores (públicos):

Com quem estamos falando? Qual sua cultura? Como decodifica nossas mensagens? Não basta que construamos adequadamente a estratégia de abordagem, a mensagem em si, e que busquemos os canais para transmiti-la. Hoje, o sucesso estará com as empresas que buscarão uma interação com seus públicos, medindo o entendimento e a aceitação de suas atitudes passo a passo. Para isto e por isto esta postura moderna de abertura de canais facilitadores e dinamizadores do *feedback*. (1997, p. 190)

Portanto, esse é um trabalho de relações públicas via comunicação institucional, que busca conhecer os públicos numa perspectiva da dinâmica do ambiente, levando em conta as contingências, as ameaças e as oportunidades advindas desse universo social e organizacional.

Apresentaremos, a seguir, algumas conceituações relativas aos demais instrumentos que integram a comunicação institucional – marketing social, marketing cultural, imagem corporativa, identidade corporativa, propaganda institucional, jornalismo empresarial, assessoria de imprensa e editoração multimídia. Faremos apenas considerações mais gerais, pois a maioria deles já foi objeto de livros específicos, muitos dos quais referenciamos no decorrer desta obra, sobretudo quando abordamos os aspectos sociais e culturais e as possibilidades para a prática das rela-

ções públicas. O tópico da assessoria de imprensa será tratado com uma ênfase um pouco maior.

O que queremos destacar é que não importam muito as terminologias das ferramentas usadas, mas sim a essência, o conteúdo. Um trabalho que se caracterize como sendo de marketing social, voltado para os interesses da sociedade, para as causas sociais, ou de marketing cultural, que traz contribuições para preservação da cultura ou da memória cultural do país, certamente ajuda na construção de uma imagem favorável e na identidade corporativa de uma organização. Essa manifestação pública, por meio de uma atitude, é uma das expressões da comunicação institucional.

Jornalismo empresarial

O jornalismo empresarial, uma subárea significativa e pioneira da comunicação organizacional, forma, com relações públicas e propaganda, o tripé clássico que organiza os fluxos de irradiação das informações sobre as organizações.

Tendo começado um dia como simples boletins e passando às sofisticadas revistas produzidas por muitas organizações na atualidade, com abordagens diversificadas e mesmo especializadas, as publicações empresariais constituem hoje ferramenta de primeira grandeza das organizações, nos Estados Unidos, na Europa, em todo lugar, e mesmo nos países socialistas.

O jornalismo empresarial é um subsistema do sistema jornalístico, que se insere no macrossistema da comunicação social. Deve, pois, ser visto como proposta especializada da atividade jornalística, e não como função menor e sem importância da grande imprensa.

Na verdade, o jornalismo empresarial se apropria da teoria e dos modelos paradigmáticos do jornalismo como área de conhecimento e do mercado profissional. Trata-se de uma especialização jornalística que vem crescendo em nível de qualidade técnica e de conteúdo.²

2. Sobre jornalismo empresarial, sugerimos consultar, entre outras, obras de autores como: Torquato do Rego (1984); Palma (1983); Rosa e León (1992).

Assessoria de imprensa

A área de assessoria de imprensa pode ser considerada uma das principais frentes de atuação no mercado da comunicação empresarial/organizacional no Brasil, da mesma forma que a área de eventos pode ser vista como uma das principais portas de entrada para outros serviços no campo da comunicação.

No contexto da comunicação institucional, a assessoria de imprensa é uma das ferramentas essenciais nas mediações das organizações com o grande público, a opinião pública e a sociedade, via mídia impressa, eletrônica e internet. Seu processo e sua aplicação se dão por meio de estratégias, técnicas e instrumentos pensados e planejados com vistas na eficácia, como veremos no item "Comunicação massiva", na página 189, quando abordarmos o tema de forma mais abrangente e reflexiva.

Editoração multimídia

Outra subárea fundamental que tem de ser considerada no conjunto da comunicação institucional é a de editoração multimídia. Todos os produtos comunicacionais, sejam impressos, eletrônicos, digitais etc., têm de receber um tratamento técnico-profissional que esta área propicia. Isso vale, concretamente, para livros impressos e eletrônicos, revistas, encartes especiais institucionais, CD-ROMs, manuais, *sites*.

A apropriação dos modelos de produção editorial tradicional pelos da moderna multimídia permite criar uma comunicação ágil e interessante aos olhos dos públicos.

A editoração multimídia é uma especialidade que transita e interage nas várias esferas do campo das comunicações, contando com amplas perspectivas de crescimento também no âmbito da comunicação organizacional integrada, em face dos avanços das tecnologias.

Imagem corporativa

O termo imagem, assim como o de identidade, faz parte do repertório do mundo corporativo. Frequentemente destacamos

que uma das finalidades da área de relações públicas é cuidar da imagem de uma organização e/ou contribuir para a construção de sua identidade corporativa.

Na literatura corrente, encontramos obras que trazem esses termos em seus títulos. Na verdade, em sua essência, elas tratam da comunicação corporativa e da função de relações públicas, apesar da ênfase nas questões da imagem e da identidade corporativa.³

Quais seriam as diferenças básicas entre imagem e identidade corporativa? No dia-a-dia usam-se indistintamente essas palavras, como se fossem sinônimas, não havendo uma clareza capaz até de nortear de forma mais objetiva as ações da comunicação organizacional integrada.

Imagem é o que passa na mente dos públicos, no seu imaginário, enquanto *identidade* é o que a organização é, faz e diz.

Diz Luiz Carlos de Souza Andrade: "Identidade corporativa não é imagem corporativa (identidade, no caso, significa aquilo que uma organização é e como deseja ser percebida – nos limites do que ela é e tem –, enquanto imagem é como tal organização é percebida por todos os públicos de interesse)" (1997, p. 15).

Imagem tem a ver com o imaginário das pessoas, com as percepções. É uma visão intangível, abstrata das coisas, uma visão subjetiva de determinada realidade.

Cees van Riel, especialista e estudioso da comunicação corporativa, utiliza a definição de imagem de G. R. Dowling, a saber: "Uma imagem é um conjunto de significados pelos quais chegamos a conhecer um objeto e por meio do qual as pessoas o descrevem, recordam e relacionam. É o resultado da interação de crenças, idéias, sentimentos e impressões que sobre um objeto tem uma pessoa" (apud Riel, 1995, pp. 73-4).

3. Sobre imagem e identidade corporativa, sugerimos consultar, entre outros: Costa (1977, 1995, 1999 e 2001); Villafañe (1993 e 1999); Chaves (1994); Riel (1995). Luiz Carlos A. Lasbeck defendeu na PUC-SP tese de doutorado intitulada *A Administração da identidade: um estudo semiótico da comunicação e da cultura nas organizações* (1997), na qual estuda a identidade das organizações empresariais diante de seus públicos como fator emergente nas relações produtivas entre discurso e imagem.

Esses conceitos podem ser aplicados no caso específico da imagem corporativa ou institucional. Isto é, podem significar: visão subjetiva da realidade objetiva (organização), instrumento intangível de gestão, conhecimento subjetivo, soma de experiências que alguém tem de uma organização, representação de dada realidade, e de que modo a organização é vista pelos públicos. A imagem representa o que está na cabeça do público a respeito do comportamento institucional das organizações e dos seus integrantes, qual é a imagem pública, interna, comercial e financeira que passa pela mente dos públicos e da opinião pública sobre as mesmas organizações.

Joan Costa, um dos grandes especialistas internacionais no assunto, assim define imagem corporativa: "A imagem de empresa é a representação mental, no imaginário coletivo, de um conjunto de atributos e valores que funcionam como um estereótipo e determinam a conduta e opiniões desta coletividade" (2001, p. 58).

Ainda na percepção desse autor, a imagem corporativa pode ser resultante de efeitos de razões diversas, ou seja:

A imagem de empresa é um efeito de causas diversas: percepções, induções e deduções, projeções, experiências, sensações, emoções e vivências dos indivíduos, que de um modo ou outro – direta ou indiretamente – são *associadas entre si* (o que gera o significado da imagem) e *com a empresa*, que é seu elemento indutor e capitalizador. (Ib.)

Para Justo Villafañe, imagem corporativa "é a integração na mente dos seus públicos de todos os *inputs* emitidos por uma empresa em sua relação ordinária com eles" (1999, p. 30). Isto é, a imagem se constrói na mente dos públicos e os *inputs* constituem uma grande variedade de manifestações das organizações, por meio dos seus atos e da comunicação.

Conhecer e administrar a questão da imagem das organizações, pelo fato de esta ser de natureza intangível, é algo complexo, constituindo sempre, para a área de relações públicas, um desafio saber conduzi-la no contexto da comunicação institucional.

Identidade corporativa

A identidade corporativa reflete e projeta a real personalidade da organização. É a manifestação tangível, o auto-retrato da organização ou a soma total de seus atributos, sua comunicação, suas expressões etc. De acordo com Joan Costa, ela "se define por dois parâmetros: o que a empresa é e o que ela faz" (2001, p. 214).

Assim, a identidade corporativa consiste no que a organização efetivamente é: sua estrutura institucional fundadora, seu estatuto legal, o histórico do seu desenvolvimento ou de sua trajetória, seus diretores, seu local, o organograma de atividades, suas filiais, seu capital e seu patrimônio. E, também, no que ela faz: todas as atividades que movem o sistema relacional e produtivo, compreendendo técnicas e métodos usados, linhas de produtos ou serviços, estruturas de preços e características de distribuição, num conjunto que está sancionado em forma de resultados comerciais e financeiros (id., ib., pp. 214-5).

Para Costa, estes dois parâmetros constituem o lado racional, a face objetiva da identidade. Mas existe também o outro lado da moeda, o que corresponde à face subjetiva da identidade corporativa, que emerge dos públicos e da interpretação destes sobre o que é e faz a organização.

Em outras palavras, a identidade corporativa refere-se aos valores básicos e às características atribuídas às organizações pelos seus públicos internos e externos. Além do que ela é e faz, a identidade corporativa se origina de três níveis de comunicação: o que a organização diz, o que ela realmente faz e o que dizem e acham dela seus públicos.

Cees van Riel considera a identidade a forma de uma organização se apresentar aos seus públicos, isto é, a "auto-apresentação da empresa". Analisa a identidade corporativa como a manifestação de um conjunto de características que formam uma espécie de concha ao redor da organização, mostrando sua personalidade (1995, p. 35).

Para esse autor, as organizações se apresentam aos públicos, mediante uma identidade corporativa, que se desenvolve por um conjunto de: 1. Comportamento – que é o meio mais importante

e efetivo, a partir do qual a identidade corporativa é criada, pois os públicos julgam as organizações por seus atos; 2. Comunicação – como instrumento mais flexível e com o uso dos mais diferentes signos; 3. Simbolismo – que compreende todos os elementos visuais: nomes, logos, fotos de passagem, a marca, enfim, todos os meios possíveis, capazes de expressar a personalidade da organização; e 4. Personalidade – seria a manifestação da autopercepção. Esta engloba as intenções da organização e a maneira pela qual reage a estímulos vindos do ambiente externo. A comunicação, o comportamento e o simbolismo de uma organização são, de fato, formas concretas pelas quais a sua personalidade se cristaliza (id., ib., pp. 32-3).

Em síntese, identidade corporativa é uma manifestação tangível da personalidade da organização.

Para Gaudêncio Torquato do Rego, as organizações

têm uma identidade que pode ser clara, confusa, difusa e até uma “identidade não-identificável”, na medida em que ninguém percebe o que ela faz, apenas sabe que existe. Por identidade, portanto, deve-se entender a soma das maneiras que uma organização escolhe para identificar-se perante seus públicos. (1986, p. 97)

Essa “soma das maneiras” para a identificação de uma organização é representada por símbolos, que podem ser dos mais aperfeiçoados, tecnicamente, no que se refere ao *design*, à escolha dos tipos gráficos e das cores etc. E deve levar em conta ainda “aspectos e valores como o moderno, preciso, simples, sério (que possa ser permanente), original e facilmente favorável” (id., ib., p. 98).

A propósito da identidade das organizações, é bom salientar, de acordo com Torquato, a diferença entre a apresentação simbólica (imagem) e a identidade verdadeira de todo o composto de uma organização (valores culturais, negócios, produtos, serviços etc.) perante a sociedade. Segundo ele, “por identidade queremos dizer a natureza verdadeira, própria, dos negócios, o perfil técnico e cultural da empresa. Por imagem deve-se entender aquilo que passa, que se transfere, simbolicamente, para a opinião pública”

(1985, p. 12). Neste contexto, as relações públicas têm de trabalhar com bases reais, e não simplesmente fazer "imagens".

Para C. Teobaldo de Souza de Andrade, a atividade de relações públicas consiste na execução de uma política e um programa de ação que objetivam conseguir a confiança para as empresas, públicas ou privadas, de seus públicos, de modo a harmonizar os interesses em conflito. Para isso, não se deve tentar estabelecer meras falácias (imagens), mas, por meio de conceitos e idéias, alcançar, honestamente, atitudes e opiniões favoráveis para as organizações em geral (1989, p. 98).

Com isso queremos dizer que a construção de uma imagem positiva e de uma identidade corporativa forte passa por uma coerência entre o comportamento institucional e a sua comunicação integrada, por meio de ações convergentes da comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa.

Assim, enganam-se as organizações que acham que sua imagem e sua identidade se resumem à sua apresentação visual mediante seus logotipos, nomes criativos, luminosos em pontos estratégicos etc. Elas são muito mais complexas, decorrendo da junção de vários fatores e diversas percepções para a formatação de uma personalidade com diferencial e que seja reconhecida como verdadeira pelos públicos.

Propaganda institucional

Outro instrumento utilizado pelas relações públicas, integrante da comunicação institucional, que visa divulgar as realizações das organizações, transmitir sua personalidade e fixar conceitos construtivos do seu fazer e ser, é a propaganda institucional. Esta, em definição de Robert Leduc, é

uma forma de propaganda que se caracteriza por dois pontos importantes: o primeiro é que age mais freqüentemente sobre a sociedade e não sobre os produtos, embora o fato não seja absoluto; o segundo é que tira sua forma da informação redacional. Assim, ela se assemelha à propaganda na sua exploração, pois paga espaços ou tempos para se expressar. Mas se

assemelha às relações públicas no que tange às suas intenções e no seu tom muito cordial: é propaganda da informação. (1977, p. 167)

A propaganda institucional é considerada uma publicidade de prestígio, cujo objetivo principal é a fixação de um conceito institucional, como diz Francisco Gracioso:

A propaganda institucional consiste na divulgação de mensagens pagas e assinadas pelo patrocinador, em veículos de comunicação de massa, com o objetivo de criar, mudar ou reforçar imagens e atitudes mentais, tornando-as favoráveis à empresa patrocinadora. A publicidade institucional ganha cada vez mais espaço, exercendo muitas vezes um papel estratégico na construção de uma "marca" e de um conceito institucional. (1995, pp. 23-4)

A propaganda institucional é, assim, um instrumento que deverá ser planejado e se caracterizar como algo criativo e cujo conteúdo deve ser o mais informativo possível.

Marketing social

O termo "marketing social" vincula-se às questões sociais. Vale-se dos conceitos de marketing propriamente dito para trabalhar com o produto social. Este pode ser a adoção de uma idéia ou causa de saúde pública, proteção ao meio ambiente, educação etc., que tem como alvo a sociedade em vez do mercado, e como interesse, não o particular, mas o público. Visa a mudanças de uma prática social.

A definição de Philip Kotler e Eduardo L. Roberto fundamenta essas considerações:

O termo "marketing social" apareceu pela primeira vez em 1971, para descrever o uso de princípios e técnicas de marketing para a promoção de uma causa, idéia ou comportamento social. Desde então, o termo passou a significar uma tecnologia de administração da mudança social, associada ao projeto, à implantação e ao controle de programas voltados para o aumento da disposição de aceitação de grupos de adotantes escolhidos

como alvo. Recorre a conceitos de segmentação de mercado, pesquisa de consumidores, desenvolvimento e teste de conceitos de produtos, comunicação direta, facilitação, incentivos e teoria da troca, para maximizar a resposta dos adotantes como alvo. A instituição patrocinadora persegue os objetivos de mudança na crença de que eles contribuirão para o interesse dos indivíduos ou da sociedade. (1992, p. 25)

O marketing social, de acordo com Gaudêncio Torquato do Rego, em sua tese de livre-docência,

surge no bojo das transformações para emprestar uma nova dimensão às políticas de comunicação dentro de realidades mais competitivas com as necessidades sociais, governamentais e organizacionais. Em termos mais concretos, procura essa modalidade de marketing promover uma idéia que se encaixe consensualmente na escala de valores da sociedade em busca de uma atitude por parte do público, diferentemente, portanto, da propaganda comercial, que vende produtos e/ou serviços, da propaganda política, que difunde uma ideologia, e da propaganda eleitoral, centrada em candidatos e partidos. (1983, p. 149)

J. A. Mazzon identifica, entre as correntes de pensamento dedicadas ao marketing social, "aquele em que os benefícios e práticas de marketing podem ser aplicados não somente a produtos e serviços lucrativos, mas também na promoção de idéias, causas e programas sociais" (1981, p. 9).

Isto posto, uma questão que se coloca é: a quem cabem as atividades de marketing social numa organização?

Mazzon faz uma distinção entre o "especialista em marketing social" e o "especialista em comunicação social", explicando, mas sem definir quais seriam esses dois especialistas, concluindo apenas que "comunicação social é tão-somente um elemento do marketing social" (1981, pp. 10-1).

A nosso ver, é preciso deixar mais claras as colocações. Assim, poderíamos dizer que compete à área de comunicação social, particularmente à comunicação institucional, por meio das relações públicas, desenvolver atividades específicas à conse-

cução dos objetivos de marketing social, ficando para a área de comunicação mercadológica as atividades relacionadas com a promoção de troca de produtos e/ou serviços entre a empresa e o consumidor.

A Rhodia, no Plano de Comunicação Social implantado em 1985, ao estabelecer as atribuições do Departamento de Marketing Social, subordinado à Gerência de Comunicação Social, não deixava muito explícito até que ponto as atividades desenvolvidas por seus núcleos de pesquisa de mercado, de publicidade e de valorização do consumidor não interferiam no trabalho próprio de áreas da comunicação mercadológica (1985, pp. 41-52). De qualquer forma, ela colocava o trabalho de marketing social sob a responsabilidade do setor de comunicação institucional.

E, dentro desse setor, qual seria o elemento qualificado para exercer as atividades de marketing social?

Para nós, parece não haver dúvidas de que é o profissional de relações públicas. A "promoção de campanhas de alto cunho social" (Torquato do Rego), a "promoção de idéias, causas e programas que procuram aumentar a aceitação de uma idéia ou prática social num grupo-alvo" (Kotler), utilizando "conceitos de segmentação de mercado, de pesquisa de consumidores, de configuração de idéias, de comunicações, de facilitação de incentivos e a teoria da troca, a fim de maximizar a reação do grupo-alvo" (Kotler) são objetivos do marketing social que se confundem com os de relações públicas.

Isso conta com o amparo não só da legislação brasileira sobre relações públicas, como também da prática vigente, encontrando-se diversos casos de programas de relações públicas (campanhas de consciência ecológica, saúde, educação etc.) que visam justamente difundir a aceitação social e a defesa das causas de interesse público. Muito do que escrevemos no Capítulo 3, ao focalizarmos a responsabilidade social das organizações e o papel de relações públicas no contexto, fundamenta essa nossa posição.

Reafirmando, o marketing social se volta para a idéia, o produto social, tendo como alvo a sociedade e o interesse público. A expressão do marketing social se dá por meio de campanhas públicas, como as de saúde, proteção ao meio ambiente,

segurança, educação etc., que visam ajudar a minimizar os grandes problemas sociais e conscientizar a sociedade quanto a determinada causa social.

Marketing cultural

O termo "marketing cultural" está relacionado com a produção e o patrocínio da cultura. É uma estratégia de comunicação institucional que visa promover, defender, valorizar a cultura e os bens simbólicos de uma sociedade, que se materializam na produção de obras de literatura, artes, ciências etc.

Para Roberto Muiyaert, marketing cultural "é o conjunto das ações de marketing utilizadas no desenvolvimento de um projeto cultural" (1993, p. 27). Gaudêncio Torquato do Rego destaca que o marketing cultural "realça o papel de uma organização enquanto agente sociocultural" (1986, p. 93), assumindo uma dimensão política, social e econômico-comercial (edição de obras culturais, livros históricos, edição de produtos fonográficos e de multimídias, eventos culturais etc). Enfim, todas as iniciativas das organizações em torno da promoção, produção e defesa da cultura em geral e da memória cultural de um país.

Trata-se de uma área que está em franco crescimento no país, graças sobretudo às leis de incentivo fiscal,⁴ que vêm beneficiando institucionalmente as empresas que delas fazem uso e permitindo maior oferta cultural.

Por uma filosofia de comunicação integrada

Conceber a prática das relações públicas nas organizações na perspectiva da filosofia de uma comunicação integrada tem sido uma preocupação nossa desde que iniciamos nossa pós-gradua-

4. Sobre a elaboração de projetos culturais e as leis de incentivo, sugerimos consultar, entre outros, Malagodi e Cesnik (1999), Brant (2001) e Muiyaert (1993), assim como os *sites* do Ministério da Cultura e as secretarias estaduais e municipais de Cultura.

ção em Ciências da Comunicação na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, em 1979. Os primeiros estudos, realizados no mestrado, resultaram na primeira edição da presente obra, em 1986, à qual se seguiram, em 1992 e 1997, outros dois livros que salientam essa idéia da sinergia entre as diversas áreas da comunicação organizacional, que foram produtos da tese de doutorado e de livre-docência defendidas na mesma instituição universitária.⁵

Nosso intuito sempre tem sido demonstrar que a comunicação integrada precisa ser entendida como uma filosofia capaz de nortear e orientar toda a comunicação que é gerada na organização, como um fator estratégico para o desenvolvimento organizacional na sociedade globalizada. Outra proposta é considerar que as relações públicas têm de atuar no contexto dessa comunicação integrada.

Dentro dessa perspectiva de uma filosofia de comunicação integrada, a comunicação organizacional compreenderia o conjunto das diferentes modalidades comunicacionais que ocorrem dentro das organizações, a saber: a comunicação institucional, a comunicação mercadológica ou de marketing, a comunicação interna e a comunicação administrativa, como já dissemos anteriormente.

Por filosofia da comunicação integrada entendemos as orientações que as organizações, por meio dos seus departamentos de comunicação, devem dar à tomada de decisões e à condução das práticas de todas as suas ações comunicativas. Isto é, aliada às políticas de comunicação estabelecidas, a filosofia deverá nortear os melhores caminhos para o cumprimento da missão e da visão,

5. A dissertação de mestrado – *O planejamento de relações públicas em função da comunicação integrada nas organizações sociais* (Kunsch, 1985) – foi publicada com o título *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*, achando-se na terceira edição (Kunsch, 1995) e recebendo agora uma quarta edição, totalmente revista, atualizada e complementada. A tese de doutorado *Universidade e comunicação na edificação da sociedade* (Kunsch, 1991) foi publicada com o mesmo título (Kunsch, 1992). A tese de livre-docência em Políticas e Processos de Comunicação Institucional, *Relações públicas e as interfaces com a comunicação no Brasil* (Kunsch, 1996), foi publicada com o título *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional* (Kunsch, 1997a), achando-se agora na terceira reimpressão.

o cultivo dos valores e a consecução dos objetivos globais da organização. Trata-se uma visão macro e estratégica, pois as ações táticas de comunicação ficarão a cargo de cada subárea específica.

Sabemos que, na prática, todas essas modalidades comunicacionais se manifestam de forma única, pois as fronteiras são tênues entre uma área e outra. A propósito, diz Wilson Bueno:

Particularmente, os executivos da área estão convictos de que os limites entre as chamadas comunicação institucional ou corporativa e a comunicação dita mercadológica, antes consideradas como conceitualmente distintas, são cada vez mais tênues e difusos. Ou seja, a marca passa a definir-se efetivamente como uma *commodity* e há uma relação indissolúvel entre imagem (ou reputação) da empresa e a sua posição no mercado. Em outros termos, não há espaço para comunicação empresarial que não esteja focada no negócio. Ao mesmo tempo, não é possível imaginar-se uma organização que não esteja comprometida com o seu cliente e com a sociedade em que se insere. (1999, p. 14)

A importância da comunicação organizacional integrada reside principalmente no fato de ela permitir que se estabeleça uma política global, em função de uma coerência maior entre os diversos programas comunicacionais, de uma linguagem comum de todos os setores e de um comportamento organizacional homogêneo, além de se evitarem sobreposições de tarefas. Com um sistema integrado, os vários setores comunicacionais de uma organização trabalham de forma conjunta, tendo ante os olhos os objetivos gerais e ao mesmo tempo respeitando os objetivos específicos de cada setor. Trata-se de uma gestão coordenada e sinérgica dos esforços humanos e organizacionais com vistas na eficácia.

A comunicação organizacional integrada deve expressar uma visão de mundo e transmitir valores intrínsecos, não se limitando à divulgação dos produtos ou serviços da organização. Deve contribuir, por meio de uma sinergia da comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa, para a construção de uma identidade corporativa forte e sintonizada com as novas exigências e necessidades da sociedade contemporânea.

Para fins de nosso trabalho, o que queremos deixar acertado é que o importante, para uma organização é a integração de suas atividades de comunicação, em função do fortalecimento de seu conceito institucional, mercadológico e corporativo perante todos os seus públicos, a opinião pública e a sociedade, cabendo nisso uma missão importante às relações públicas, como temos defendido.

Em 1983, numa edição especial do Caderno de Marketing do *Diário Popular*, de São Paulo (1983, pp. 2-19), que tratou especificamente da comunicação integrada, focalizaram-se opiniões de diversos profissionais sobre essa questão. Vera Giangrande dizia que a comunicação integrada é fruto de uma constatação de mercado: "Não se pode dissociar a imagem do produto do conceito de empresa". Para Paulo Altman, a comunicação integrada é fundamental, principalmente nos dias de hoje, quando se exige versatilidade e deve "extrair de cada canal o máximo possível para chegar ao seu público final". Tanto Valentim Lorenzetti como José Roberto Buitson viam a comunicação integrada como uma exigência do novo consumidor, que procura na comunicação a racionalidade, um maior volume de informações, o máximo de qualidade dos produtos e serviços e identidade de quem coloca algo no mercado. Valentim, contudo, fazia questão de frisar que, embora se constituam comitês integrados de planejamento da comunicação, cada profissional deve fazer só o que lhe cabe, sem interferir em campo alheio.

Leonel Pavão falava da "comunicação de marketing", uma das variáveis do composto mercadológico: "Esta palavra tão ampla, 'comunicação', nos fornece o elo para unir disciplinas as mais variadas: a propaganda, o merchandising, a promoção de vendas, as relações públicas e a organização de eventos promocionais". João de Simoni via na idéia de comunicação integrada algo de platônico:

O ideal é realmente se ter sempre uma comunicação integrada, com todas as áreas de comunicação falando uma mesma linguagem. Mas na prática a teoria é outra, porque a especialização de cada área faz com que elas tenham linguagens específicas. No caso, a propaganda é temática e a promoção, esquemática, e as atividades de relações públicas estão quase

sempre mais voltadas para a institucionalidade da marca. Em promoção se vende mais a oferta, enquanto a propaganda vende os atributos do produto, e o *merchandising* no ponto de venda deve ser uma extensão da campanha temática ou esquemática.

Gilberto de Barros, ainda na mesma edição especial daquele Caderno de Marketing, acreditava que um grupo de empresas coligadas atuando conjuntamente em favor do cliente é a solução ideal, em função de uma linguagem coerente por parte do anunciante, o que é difícil quando entram em jogo agências e assessorias diferentes.

Vê-se que é possível encarar de diversas maneiras a comunicação integrada, que, em síntese, constitui um somatório dos serviços de comunicação feitos, sinergicamente, por uma ou por várias organizações, tendo em vista, sobretudo, os públicos a serem atingidos e a consecução dos objetivos propostos.

Quer-nos parecer que

o trabalho integrado de profissionais especializados nos diferentes campos da comunicação, em favor de um mesmo cliente, apresenta já à primeira vista uma vantagem notável: coerência maior na linguagem adotada por esse cliente, nos diversos programas de comunicação usados pela sua empresa para atingir adequadamente o intrincado universo de públicos que compõem seu campo de atuação. (Romildo Fernandes, 1983)

As opiniões que reproduzimos, sobre a comunicação integrada, datadas da década de 1980, também têm sentido na atualidade, quando tanto as assessorias de imprensa e relações públicas quanto as agências de comunicação estão sendo desafiadas a ser capazes de fornecer serviços integrados de comunicação e a fazer alianças estratégicas para ter condições de atender às demandas dos seus clientes. Também os departamentos internos de comunicação das organizações têm de atuar numa perspectiva integrada, apesar das especificidades. Portanto, não só as assessorias, empresas terceirizadas de comunicação e de relações públicas e as agências de propaganda estão se preocupando em oferecer um

mix de serviços de comunicação. As organizações também estão montando estruturas voltadas para isso, mesmo valendo-se de uma gama variada de terceirização de serviços de comunicação.

O exemplo paradigmático neste sentido foi a experiência da Rhodia,⁶ com o Plano de Comunicação Social que implantou em 1985. Nele se adotava uma estrutura de comunicação integrada, administrada por uma Gerência de Comunicação Social composta das divisões de Imprensa (assessoria de imprensa e publicações), Relações Públicas (projetos institucionais e comunitários) e Marketing Social (publicidade, valorização do consumidor e pesquisa de mercado). A essa gerência cabia coordenar as atividades da empresa com vistas em uma ação integrada da comunicação. O que se pretendia era

evitar a duplicidade de esforços e a dispersão de recursos humanos e materiais; uniformizar valores e conceitos; unificar e consolidar a cultura da Rhodia; solicitar a imagem corporativa da empresa; fortalecer a defesa da organização no contexto, social, que tende a enfrentar pressões de toda ordem; ampliar o "poder de fogo" da empresa num mercado cada vez mais competitivo. (Rhodia, 1985, p. 8)

Lia-se no plano que "a comunicação, para a Rhodia, deixa de ser apenas uma guardiã de sua boa imagem [...] para se tornar um composto de ações permanentes e integradas na vanguarda de sua mensagem institucional, mercadológica e corporativa" (id., ib., p. 5).

A iniciativa da Rhodia, liderada pelo jornalista e relações-públicas Walter Nori, com total apoio do então presidente da empresa, Edson Vaz Musa, não deixou de representar um marco na história da comunicação no Brasil, tendo contribuído para valorizar o campo da comunicação organizacional no país.

Acreditamos que só com o planejamento estratégico da comunicação integrada será possível direcionar com eficiência e eficácia as ações comunicativas das organizações. Infelizmente,

6. Esta experiência e os resultados obtidos foram registrados no livro *Portas abertas*, de Walter Nori e Célia Valente (1990).

no Brasil, apesar de uma grande maioria das organizações já haver despertado para a importância de um sistema organizado de comunicação, nem todas o adotam na prática. Encontramos ainda muitas organizações privadas, públicas, entidades de classe, ONGs etc. fazendo uma comunicação parcial, fragmentada, contando tão-somente com uma assessoria de imprensa, sem a preocupação de estabelecer uma política global de comunicação, ou, então, contratando uma agência de propaganda apenas para criar, produzir e veicular anúncios, sem uma proposta definida de comunicação para seus públicos.

No contexto da realidade brasileira, a nosso ver, temos três realidades distintas. Há aquelas organizações que atribuem à comunicação um elevado valor estratégico, fazendo nela grandes investimentos e valendo-se de profissionais realmente competentes. Outras vêem a comunicação apenas na esfera tática, fazendo, sim, sua divulgação – por meio de assessoria de imprensa, de jornais, revistas, boletins, vídeos, folhetos etc. próprios –, mas sem uma perspectiva mais clara quanto a diretrizes e estratégias. Uma terceira realidade é a daquelas organizações em que a comunicação é improvisada, feita “por qualquer um”, sem valorizar o profissional da área. Temos no mercado excelentes produtores e executores da comunicação. Mas, em geral, ainda carecemos de mais “estrategistas”. Faltam profissionais – diretores, gerentes etc. – que, dotados de sólida formação especializada, sejam gestores daquilo que, desde 1985, defendemos como “comunicação organizacional integrada”.

Relações públicas e comunicação integrada

As relações públicas, no composto da comunicação integrada, desenvolvem principalmente o que diz respeito à formação de públicos e ao seu relacionamento com as organizações. Para isso, valendo-se de todas as técnicas disponíveis e enfrentando as diversas fases do processo de planejamento, buscam as melhores estratégias para cercar todos os públicos, complementando muitas vezes até mesmo a atividade da propaganda, que procura atingir o público-alvo de forma massiva.

O trabalho de relações públicas consiste muito mais em multiplicar as informações por meio dos líderes de opinião. Segundo Valentim Lorenzetti, ouvir corretamente esses líderes e mantê-los informados é uma das principais funções do profissional de relações públicas (1984, p. 24). Isso se torna possível graças a programas especiais de ação, insertos num planejamento global da comunicação integrada, em que os objetivos têm de estar muito bem delineados.

Uma das vantagens que as relações públicas oferecem, no contexto mercadológico, é, segundo Paul Adams, a de poderem "dizer o que se deseja em maior profundidade, com mais tempo e espaço disponível, por mais recursos e através de mais veículos". Para o autor, ao contrário da propaganda, as relações públicas não sofrem as "restrições de um anúncio de uma página ou um comercial de trinta segundos" (1985, p. 47). A possibilidade que elas têm, de fornecer informações mais amplas, por meio de textos, dos meios de divulgação ou de entrevistas, propicia maior credibilidade por parte do consumidor.

Considere-se, a propósito, que existem ainda muitos outros instrumentos de comunicação à disposição do profissional. Seu uso dependerá da organização em que trabalha, de suas finalidades, de seus objetivos etc. Se, por exemplo, se vai introduzir no mercado determinado artigo ou produto esportivo, pode-se, além do trabalho de relações públicas com a imprensa e do programa institucional de lançamento, promover concursos, patrocinar atividades esportivas amadoras, emitir folhetos institucionais sobre a importância do esporte e criar outros meios de divulgação. Tudo isso, bem planejado e integrado com o que deve ser feito por outras áreas da comunicação, só pode dar bons resultados.

As relações públicas, graças ao papel que lhes cabe de lidar com públicos multiplicadores e ao planejamento que essa função exige, têm muito a contribuir para a eficácia da comunicação integrada nas organizações, justamente por sua capacidade de se dirigir diretamente a vários segmentos de públicos, usando comunicação específica.

Uma das características das relações públicas é que elas envolvem uma forma administrativa de agir, levando a acionar as

forças e a coordenar adequadamente os trabalhos em torno dos objetivos propostos e das necessidades organizacionais, atentando-se sempre para as reações dos públicos e da opinião pública, mediante um planejamento adequado das ações.

A comunicação nas atividades de relações públicas

Quando falamos sobre a função mediadora das relações públicas, no Capítulo 3, já destacamos a importância da comunicação e sua necessidade para a prática da atividade. Por diversas vezes enfatizamos que essa área tem como meta finalista gerenciar a comunicação das organizações com o seu universo de públicos.

Para que esse gerenciamento aconteça efetivamente na prática, as relações públicas terão de se valer de dois tipos básicos de comunicação: a dirigida e a massiva.

Comunicação dirigida

É a comunicação direta e segmentada com os públicos específicos que queremos atingir.

Paralelamente ao avanço tecnológico dos meios de comunicação massiva, existe uma busca de meios alternativos de comunicação direta, cuja seleção é feita pelo próprio homem, que avalia e escolhe o que mais lhe interessa. É o que Alvin Toffler chamou de "desmassificação dos meios de comunicação de massa" (1980, pp. 161-73).

As relações públicas, pelo fato de trabalharem com uma grande variedade de públicos, sentem a necessidade de usar uma comunicação dirigida a cada um deles. Dependendo do público, usaremos determinado veículo, com linguagem apropriada e específica. Assim, o jornalista é um público, como o são o governo, a comunidade, o estudante etc.

Segundo Antonio Vasconcelos e Celso Oliveira,

a comunicação dirigida é uma forma de comunicação humana destinada a propiciar maior interação entre pessoas e grupos, pois quanto mais direta

for, melhor será o resultado de qualquer comunicação. Na comunicação dirigida comunicador e receptor se identificam. O código empregado é o mais adequado para ambos, o conteúdo é destinado a perdurar no tempo e as mensagens são programadas para atingir toda a audiência. (1979)

Para Waldir Ferreira,

à comunicação dirigida cabe a elaboração da mensagem eficiente, eficaz e apta a produzir os efeitos desejados no público receptor. Evidentemente, sob este enfoque, enquadram-se todos os requisitos e elementos essenciais que integram e caracterizam a comunicação dirigida. A fonte produtora da mensagem é o órgão, o setor, o profissional, enfim, a unidade administrativa de relações públicas; o receptor é o público que se pretende constituir e estimular por via do "veículo" escolhido. (1997, p. 73)

Como quaisquer veículos, os de comunicação dirigida também supõem um emissor que transmite a mensagem e um receptor que responde a ela. Na comunicação dirigida, o emissor, dirigindo-se a um receptor (público) restrito e determinado, usa, além disso, um código (linguagem) adequado a ele, facilmente decifrável por ele. Transmitida de forma apropriada, a mensagem tem também um retorno (*feedback*) apropriado, tornando-se eficiente.

Podemos aplicar de diversas maneiras a comunicação dirigida, que, segundo C. Teobaldo de Souza Andrade (1993, pp. 129-44), é de quatro tipos: escrita, oral, auxiliar e aproximativa.

A comunicação dirigida *escrita* está presente na correspondência (carta, ofício, memorando, telegrama, *e-mail*, cartão-postal etc.), na mala-direta (folheto, circular etc.) e nas publicações (jornais e revistas internos, e externos, relatórios, manuais, folhetos institucionais, *folders* etc.). Uma das preocupações fundamentais na elaboração desses veículos escritos diz respeito à linguagem, que deve ser específica a cada público. Na criação e produção de todos esses veículos, devem-se levar em conta sempre objetivos definidos pela organização, coerentes também com a política de comunicação estabelecida.

A comunicação dirigida *oral* é feita por meio de discursos, alto-falantes, telefones, conversas face a face, reuniões, colóquios etc. dialogais (informativas ou questionadoras; seminários, fóruns, painéis, simpósios, conferências, mesas-redondas, assembleias etc.). Todas essas modalidades de comunicação oral envolvem técnicas apropriadas. Um discurso tem de ser muito bem elaborado, em função do público que se quer atingir. O telefone constitui um veículo muito importante de comunicação; tão intensamente empregado pelas organizações, esquece-se muitas vezes que ele é um instrumento de ligação com os públicos. Daí a necessidade de se treinarem as telefonistas que lidam com o público externo. Um departamento de relações públicas deve ter a preocupação de sugerir que a área de recursos humanos oriente as pessoas que trabalham com o público externo, de forma que se impeça a transmissão de impressões negativas. As reuniões informativas, quando bem planejadas e dirigidas segundo técnicas de dinâmica de grupo, tendem a dar resultados satisfatórios e propiciam um melhor aproveitamento do tempo. As reuniões de discussão, que se revestem de formas diversas e complexas, cada uma com sua técnica específica, são muito usadas em congressos, simpósios, conferências, seminários etc.

No âmbito da comunicação dirigida *auxiliar*, que, tradicionalmente, fica centrada nos recursos ou veículos da comunicação audiovisual (vídeos, filmes, videojornal etc.), hoje se incluem também todos os meios digitais e telemáticos surgidos graças à revolução das novas tecnologias da informação e da comunicação. A rede mundial de computadores (*world wide web*) e suas aplicações revolucionaram completamente o mundo das comunicações, tanto as dirigidas quanto as massivas. Assim, o uso da internet, da intranet, do CD-ROM, do DVD e de todos os recursos possíveis, que poderão "auxiliar" a comunicação das organizações com seus públicos, nas mais diferentes formas e ocasiões, é incontável e se processa numa continuidade em que se incorporam incessantemente novos produtos e inovações tecnológicas, permitindo uma comunicação interativa virtual.

A comunicação dirigida *aproximativa* é aquela que traz os públicos para junto da organização. Isso pode dar-se por meio de

visitas às suas instalações e de eventos (datas especiais, comemorativas, feiras, exposições, lançamento de produtos, inaugurações etc.). Existem ainda outras formas de provocar um contato direto dos públicos com a organização, como, por exemplo, a simples cessão de seu auditório para determinado evento, cultural ou não. A comunicação dirigida aproximativa caracteriza-se pela presença física e pelo contato direto e pessoal dos públicos com a organização. Trata-se, portanto, de uma comunicação interativa presencial.

Comunicação massiva

Para que as organizações atinjam um grande número de pessoas, terão de usar, necessariamente, os veículos de comunicação de massa (jornais, revistas, rádio, televisão, cinema e *outdoors*), a internet e mídias segmentadas ou alternativas disponíveis na contemporaneidade.

Para Charles Wright, "comunicação de massa é um tipo especial de comunicação, envolvendo condições de operações distintas, entre as quais está em primeiro lugar a natureza da audiência, da experiência comunicadora e do comunicador" (1978, p. 174). Natureza da audiência refere-se à grande massa, heterogênea e anônima, que é bombardeada por um elevado número de informações procedentes dos veículos de comunicação. Natureza da experiência comunicadora diz respeito à transitoriedade, à rapidez e ao caráter público da comunicação de massa. E, quanto à natureza do comunicador, ela está na complexidade organizacional que produz e emite as mensagens, ou seja, nos órgãos responsáveis por emití-los e reproduzi-los, que são as empresas jornalísticas, as estações de rádio, as emissoras de televisão, as produtoras de cinema e as editoras.

Como fazer para que outras organizações possam também se valer desse tipo de comunicação com o grande público? Aqui entra o trabalho de relações públicas, que é justamente o de mediar as informações entre a organização e os meios de comunicação para atingir os públicos, a opinião pública e a sociedade em geral.

Para isso, devem-se desenvolver atividades especiais com os jornalistas, um público multiplicador e líder de opinião considerado da maior importância para a extensão das informações que se pretende levar à sociedade como um todo. Esse trabalho, que consiste, basicamente, em estabelecer "relações com a imprensa", é oriundo da área de relações públicas e mais conhecido como "assessoria de imprensa".

a) Relacionamento com a mídia

As organizações em geral, compreendendo as mais diferentes e amplas tipologias (empresas públicas ou privadas, sindicatos, escolas, hospitais, ONGs etc.), atribuem grande importância ao trabalho desenvolvido pelos departamentos internos de comunicação e pelas assessorias ou empresas que prestam serviços de comunicação de relacionamento com a mídia.

No Brasil usam-se os termos "imprensa" e "mídia" como sinônimos. Isto é, não se restringe o termo "imprensa" apenas aos veículos impressos, mas englobam-se nele também os meios eletrônicos. "Mídia" vem do latim *media*, plural de *medium* – meio. Já é usual, no país, o uso de "a mídia" no singular e no gênero feminino, em vez de "os *medias*", para designar o conjunto de meios ou veículos de comunicação: jornais, revistas, rádio, televisão etc. Em outros países, normalmente se utiliza o plural, por exemplo, em Portugal, que adota "os *medias*", ou nos Estados Unidos, onde se usa "*the media*", do plural latino.

Para Alberto Dines, a palavra "mídia" está hoje generalizada e tem uma função:

Qual é a função da mídia? É fazer a mediação, a intermediação, entre a realidade mutante, cada vez mais mutante, e a sociedade, que, graças ao direito da cidadania, precisa ser informada, para tomar as suas decisões e mesmo escolher seus representantes. Temos assim a definição clara de uma função social para a imprensa, a mídia. Ela é, realmente, um instrumento de mutação, de desenvolvimento da sociedade. E tem essa função a partir do seu próprio nome, explicitamente. (1999, p. 39)

O aparato hoje existente, no que se refere à assessoria de imprensa, é uma constatação da importância e da necessidade atribuídas a um trabalho profissional com a imprensa em geral. São demonstrações disso os serviços oferecidos por empresas ou assessorias de comunicação e relações públicas com setores especializados nesse ramo ou por departamentos especializados das próprias organizações. Devem ser destacados os eventos culturais que tratam especificamente do assunto.

O assessor de imprensa, no dizer do Wilson Bueno,

é, hoje, um elemento fundamental na política de comunicação das empresas. É ele quem intermedeia as relações entre o *staff* das organizações e o público externo: atende os jornalistas, facilitando-lhes o trabalho; exerce uma estratégia sadia de *lobby* junto às comunidades de interesse da empresa; assessora diretores e presidência; alimenta áreas estratégicas com informações que coleta no ambiente exterior; interpreta climas, analisa oportunidades e contribui para o processo de tomada de decisões. (1984, p. 4)

Uma das razões principais do crescimento e da intensidade das relações entre as organizações e a imprensa é a necessidade de aquelas se comportarem como sistemas abertos e, portanto, sensíveis ao ambiente externo e aos anseios da sociedade. Com as mudanças no mundo político, econômico e social, as organizações, sejam de que tipo forem, precisam estar sintonizadas com todo esse processo, pois, do contrário, não subsistirão. Assim, pelo que já dissemos nos capítulos anteriores, as organizações, mais do que nunca, têm de ter uma macrovisão de suas políticas e atitudes, não se fechando em seu mundo individual e em torno da vontade de ter lucros. Para efetivar sua responsabilidade social, não poderão prescindir de um trabalho sistematizado de comunicação, capaz de fornecer subsídios para um relacionamento eficaz com seus públicos, que se atingem eficientemente só pelos meios de comunicação massivos.

No mundo dos negócios, a busca da cobertura jornalística passou a ser uma constante, sem as nuances do passado. De acordo com Mauro Salles, "houve época em que a imprensa acreditava que toda notícia empresarial positiva equivalia a pro-

paganda e toda notícia negativa era sinônimo de ciúmes ou campanha escusa. Isso acabou" (1983, p. 80).

O trabalho de assessoria de imprensa consiste, basicamente, na utilização de técnicas apropriadas de relacionamento e no uso de certos instrumentos (*press-release*, *press-kit*, coletiva de imprensa etc.).

Como toda atividade de relações públicas, também as relações com a imprensa devem ser planejadas de forma adequada. Ao fazê-lo, deve-se começar com o mapeamento de todos os órgãos de divulgação, classificando-os por ordem de importância para a organização, elaborando um *mailing list* completo, a ser periodicamente atualizado, e mantendo um arquivo específico. Este arquivo deve conter os nomes dos veículos de comunicação, dos diretores, dos editores, dos chefes de redação e dos jornalistas especializados, endereço eletrônico, telefone, fax etc.

Para acompanhar e controlar o trabalho com a mídia impressa e eletrônica, é importante que se arquivem também cópias de todo material enviado e os recortes (*clipping*) de assuntos publicados e veiculados nos meios eletrônicos que tenham interesse para a organização.

Outro ponto a ser considerado, no relacionamento com a imprensa, é que se siga uma política de imparcialidade com todos os meios de comunicação, tratando-se todos de forma igual, sejam grandes ou pequenos. Além disso, deve-se fomentar a prática da verdade na transmissão das informações, organizando as fontes sob princípios éticos.

Contatos pessoais, visitas de assessores de imprensa às redações, em horários apropriados, e de jornalistas às instalações da organização, para entrevistas com dirigentes e com outras fontes, organização de eventos especiais, constituem ótimos meios para estreitar e manter o relacionamento entre as organizações e a imprensa.

Quanto aos instrumentos normalmente usados e sobejamente conhecidos, como o *press-release*, o *press-kit* e a entrevista coletiva, ressaltamos que devem predominar o bom senso, o caráter público da notícia e sua utilidade social. Daí a necessidade de só se enviar às empresas jornalísticas e emissoras de rádio e televisão material vinculado a um contexto muito maior,

de política global de comunicação da organização, deixando-se de lado a tentação de só noticiar o que possa promover a organização e determinadas pessoas. Segundo a Aberp,

a definição da oportunidade de veicular uma informação, o que dizer e sua adequação não só ao interesse do receptor, mas também ao do emissor da mensagem (cliente), é atribuição que transcende a visão puramente jornalística, devido a implicações de várias naturezas: políticas, administrativas ou empresariais, mercadológicas, jurídicas etc. Além disso, essa informação deve estar subordinada a objetivos corporativos mais amplos que o interesse de noticiar. (1984, p. 5)

A tônica do comunicado que se envia à imprensa é a informação, porém nunca se deve pretender ver nele a notícia acabada, mas apenas a matéria-prima que o jornalista trabalhará e aprofundará. Diz Miguel Jorge que, "quando se trata de uma notícia importante, a empresa tem obrigação de fazer um contato direto" (1983, p. 80). É, portanto, mais uma evidência da necessidade de que o material enviado à imprensa deve ser notícia.

Ao profissional, tanto de jornalismo como de relações públicas, cabe o importante papel de intermediar a comunicação entre as organizações e a mídia impressa e eletrônica, que multiplicará as informações para toda a sociedade. Por isso, ele deve ter sempre em vista a responsabilidade social dos seus atos e os interesses da opinião pública.

C. S. Steinberg, referindo-se às relações públicas, afirma que

praticadas como aspecto integrante da comunicação de massa e auxiliar dos meios de massa, as relações públicas responsáveis são, implicitamente, um aspecto das ciências sociais, fundamentado em seus descobrimentos e disciplinas. De nenhuma outra maneira poderão elas procurar compreender, informar e influenciar a opinião pública, seu propósito e objetivo finais. Mas as relações públicas e os meios de massa podem fazer mais do que compreender e influenciar a opinião pública. Através da sadia consideração pela verdade, podem ajudar a tornar operativa e inteligente a opinião pública. E, dessa maneira, contribuir para o papel efetivo de articulador da opinião pública numa sociedade democrática. (1972, p. 512)

b) O poder da mídia e seus efeitos

Muito já se falou sobre o poder da mídia. Ela parece estar dotada de um fascínio que impregna as pessoas e as organizações. Estamos até cansados de ouvir expressões como: o poder da mídia, estar presente na mídia, ocupar espaço na mídia, a cobertura da mídia... O caso mais concreto é que a mídia constitui um público estratégico dos mais cobiçados e visados pelos poderes público e econômico.

As organizações investem muito para criar estruturas ágeis e eficientes de forma a melhorar seu relacionamento com a mídia. Principalmente as grandes empresas e os órgãos públicos, que, mediante aparatos internos e contratação de serviços de terceiros, sofisticam cada vez mais suas ações de comunicação e, também, de marketing com a imprensa. Isso se deve, sobretudo, ao poder que ela representa de formar e manipular a opinião pública. Quem não gosta de ocupar positivamente espaços na mídia e não tem medo de cair na desgraça de ser mal interpretado, ver seu nome envolvido negativamente em escândalos e denúncias?

São aspectos bastante vivenciados, que já mereceram editoriais, artigos, livros e muitos debates. Quem não se lembra do caso da Escola Base, em São Paulo, dos inúmeros fatos ligados a crises vividas por empresas, de personalidades do poder político envolvidas em corrupções etc.? Alguns títulos de livros são elucidativos, como, entre outros: *Mídia: o segundo deus*, de Tony Schwartz (1985); *A culpa é da imprensa!*, de Yves Mamou (1991); *Caso Escola Base: os abusos da imprensa*, de Alex Ribeiro (2001); *Imagem pública: glória para uns, ruína para os outros*, de Walter Poyares (1998); *Em crise com a opinião pública*, de Lawrence Suskind e Patrick Field (1997); *Quem tem medo da imprensa? Como e quando falar com os jornalistas*, de Regina Vilela (1998); *Quem tem medo de ser notícia? Da informação à notícia – a mídia formando ou “deformando” uma imagem*, de Marilene Lopes (2000).

Essas obras abordam exatamente questões ligadas ao poder da mídia e às suas conseqüências, e como o cidadão, o profissional que faz as relações midiáticas, e as organizações, como fontes de informação, devem proceder em relação a esse “quarto poder” da República.

Octávio Ianni, em *Enigmas da modernidade-mundo* (2000), reflete sobre o poder da mídia na sociedade contemporânea, usando a metáfora do “príncipe eletrônico”. Ele estabelece uma relação entre o príncipe de Maquiavel e o moderno príncipe de Gramsci. Para ele, na sociedade midiática o “príncipe eletrônico” é o arquiteto da “ágora eletrônica”,

na qual todos estão representados, refletidos, defletidos ou figurados, sem o risco da convivência nem da experiência. Aí, as identidades, alteridades ou diversidades não precisam desdobrar-se em desigualdades, tensões, contradições, transformações. Aí, tudo se espetaculiza e estetiza, de modo a recriar, dissolver, acentuar e transfigurar tudo o que pode ser inquietante, problemático, aflitivo. (2000, p. 155)

O poder da mídia é uma realidade incontestável, e as organizações, como fontes de informação, para se relacionar com o seu universo de públicos e a sociedade, dela não podem prescindir.

O experiente jornalista Marco Antonio Rocha diz:

A questão fundamental é a seguinte: nenhuma empresa, por maior, mais bem estruturada e mais poderosa que seja, é capaz de criar embaraços ou danos graves para a imprensa. Mas também esta – mesmo um pequeno jornal de bairro – pode causar prejuízos insanáveis e perturbações definitivas a qualquer grande empresa. A imprensa leva a vantagem, mesmo que a empresa seja poderosa. (1966, p. 155)

Essas ponderações nos levam a considerar que a mídia, pelo poder que exerce sobre a opinião pública, sempre leva vantagens e, na prática, o princípio da equidade, os valores éticos e o direito de resposta do atingido nem sempre são levados em conta.

c) As negociações entre as fontes e a mídia: o papel das assessorias

O primeiro aspecto a considerar é que as organizações, pelo papel que exercem na sociedade, são fontes importantes de informações e têm o dever e o direito de prestar contas de suas

ações perante os públicos e a opinião pública. O trabalho, portanto, de relacionamento com a mídia não deve se restringir à divulgação dos seus produtos e serviços, mas elas devem ter um compromisso e uma responsabilidade pública como fontes de informações. Nesse sentido, vale lembrar que hoje as organizações estão repensando sua postura e sua função como partes integrantes do sistema social global. Para Miguel Jorge,

parece óbvio, mas seria importante a participação decisiva das empresas no desenvolvimento de um país, como fontes geradoras de riquezas, de emprego e de renda, e por seu peso na vida social e cultural da comunidade. Por tudo isso, e mesmo que as excluíssemos, as empresas têm o direito e o dever de divulgar suas informações, seus pontos de vista, suas atividades e suas reivindicações, até por um princípio democrático. (1999, p. 12)

Partindo, portanto, do pressuposto de que as organizações têm obrigação de dar informações e prestar contas à sociedade, como se dá o processo das relações e negociações com a mídia na prática do dia-a-dia? Como são produzidas e gerenciadas essas informações? Que estratégias são usadas em busca da eficácia e de resultados? Quais são os principais agentes envolvidos? Quais são as técnicas e os instrumentos utilizados? Como é feito o *clipping* impresso e eletrônico? Como são produzidos os relatórios de imprensa? São questões presentes no cotidiano dos departamentos internos e das assessorias ou empresas que prestam serviços de relações públicas e de imprensa. Muitos estudiosos e profissionais já se ocuparam dessa área, produzindo publicações, debatendo e sistematizando suas experiências práticas.⁷

7. A bibliografia brasileira das ciências da comunicação dispõe de muitas obras nacionais e traduzidas, caracterizadas como manuais práticos e instrumentais que ensinam como devem proceder os profissionais de relações públicas, jornalistas e as assessorias de imprensa em relação à mídia. Além, é claro, de um grande volume de artigos em jornais, revistas técnicas e científicas da área. Assim, mais detalhes poderão ser consultados em autores como, entre outros: Lima (2000), Kopplin e Ferraretto (1996), Chaparro (1989), Valente e Nori (1990), Sobreira (1993), Dias (1994), Vilela (1998), Nogueira (1999), Tapparelli (1999), Lopes (2000), Banco do Brasil (2001), Duarte (2001).

O Sindicato dos Jornalistas Profissionais do Estado de São Paulo publicou recentemente um livro com as conclusões e recomendações de *workshops* e de pesquisa em que participaram jornalistas e assessores de imprensa de São Paulo (Tapparelli et al., 1999). No prefácio, o presidente do Sinjoesp, Everaldo Gouveia, aludindo ao “tema tão rico, polêmico e ao mesmo tempo apaixonante que é o contato diário e conflituoso entre jornalistas de assessoria de imprensa e de redações”, escreve:

São duas áreas distintas que, por suas próprias características, costumam, no dia-a-dia, assumir posições antagônicas, mas que, por força das novas formas de organização do trabalho e também devido ao dinamismo da informação, têm se tornado cada vez mais interdependentes, necessitando uma da outra, cada vez mais. (p. 9)

Diferente dos manuais brasileiros, que são muito centrados nos aspectos instrumentais dessa área, é o estudo *A negociação entre jornalistas e fontes*, de Rogério Santos (1997). Esse trabalho analisa, com bases teóricas, os processos das ligações jornalista-fonte, sustentados por autores da sociologia da notícia e com uma pesquisa de campo sobre as rotinas produtivas de ambas as partes (empresas e assessorias) em Portugal. O autor analisa também a notícia como negócio e a construção social da realidade.

Acredita-se que esse tema tem de passar por mais reflexões teóricas, discutindo-se aspectos ideológicos dos processos e das implicações dos bastidores da política e do poder econômico. Trata-se, na verdade, de analisar como se dá a negociação entre jornalistas e fontes. Em pesquisa que realizamos com as assessorias de comunicação, relações públicas e imprensa, em 1999,⁸ apresentamos um estudo em que se pode perceber claramente que há, por parte da mídia, uma aceitação pura e simples de matérias prontas, sem qualquer busca investigativa. Isto é, os

8. A pesquisa, intitulada *Os grupos de mídia no Brasil e as mediações das assessorias de comunicação, relações públicas e imprensa*, foi realizada na ECA-USP, tendo contado com o apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp).

assessores de imprensa estão substituindo aquilo que deveria ser a essência do jornalismo investigativo, interpretativo e opinativo. Em que pese a qualidade do material enviado. Ocorre que não há uma percepção eqüitativa do procedimento das assessorias *versus* o das redações jornalísticas. Há sempre uma tendência de condenar as fontes e as assessorias de imprensa como meras interessadas em negócios mercadológicos e como antijornalismo etc.

Humberto Manera Filho analisa bem essa questão um tanto quanto controversa:

A polêmica sobre a atuação das assessorias de imprensa é tão antiga quanto o surgimento da primeira agência criada com essa finalidade. Embora a atividade seja relativamente nova no Brasil, o estigma de representante maior do *marketing* da informação teima em acompanhar um segmento que, preconceitos à parte, tem procurado se firmar como elo confiável entre as empresas e a mídia. De maneira geral, questiona-se se as assessorias prestam serviços de relevância na divulgação das ações de seus clientes ou se apenas praticam o comércio da notícia. As duas alternativas parecem apontar para um mesmo ponto. O que não quer dizer que, em uma economia aberta, a atividade seja mais ou menos idônea do que qualquer outra no mercado de comunicação – incluindo agências de publicidade, escritório de relações públicas e os próprios meios de comunicação. Por que, afinal, a atividade de assessoria é sempre colocada em xeque? Porque a credibilidade começa a fazer diferença. E há serviços de qualidade duvidosa prestados por muitas agências. A crítica não só tem fundamento como é o próprio calcanhar-de-aquiles do setor, marcado pela heterogeneidade e pelo crescimento desordenado alimentado pelo grande contingente de profissionais sem espaço nos meios de comunicação e pela falta de regulamentação adequada para a atividade. (1998, p. 18).

Concordamos com a constatação de Manuel C. Chaparro:

Estão velhos e superados, portanto, os hábitos e as crenças jornalísticas que se apóiam numa ética organizada em fronteiras profissionais, como se de um lado (o da redação) só houvesse santos e do outro (o das assessorias), só pecadores. A questão é outra. Como não há jornalismo sem fontes,

podemos admitir que, quanto melhor a qualidade das fontes, melhor a qualidade do resultado jornalístico. Assim, é legítimo e fundamental que as fontes se organizem e não apenas para distribuir notícias e sugestões de pauta, mas também para garantir atendimento adequado, eficaz às solicitações das redações – desde que tenham a qualidade essencial de ser instituições ou pessoas aptas para a produção de decisões, bens, serviços, atos, falas e saberes que construam, alterem ou expliquem a atualidade. (1996, pp. 137-8)

Normalmente a mídia se coloca numa situação privilegiada em relação às organizações e às assessorias que intermedeiam as informações. Passa-se uma imagem de veracidade e de ética bem diferentes da realidade. Seus manuais de procedimentos e exigências deveriam ser mais questionados. Grande parte dos jornalistas e de vários meios de comunicação aproveita muito bem as benesses e mordomias de eventos milionários patrocinados por empresas multinacionais de porte que são dirigidos especialmente aos jornalistas. Basta lembrar, por exemplo, os lançamentos de carros da indústria automobilística que já passaram por Aruba, Barcelona, Paris e muitas outras cidades com fortes atrativos turísticos.

De acordo com Chaparro,

qualquer pesquisa aplicada aos jornais de hoje revelará que a esmagadora maioria dos conteúdos jornalísticos oferecidos à opinião pública são relatos ou análises de acontecimentos planejados e controlados por instituições ou pessoas que decidiram promovê-los, sabiam como fazê-lo e tinham competência e credibilidade para isso. A quantidade e a qualidade desses acontecimentos mobilizam de tal forma as energias e os espaços do jornalismo, que se tornaram raras, na imprensa diária, as reportagens de desvendamento do atual. E, dos acontecimentos não previstos e não programados, só as grandes tragédias ainda conquistam espaços e posições de destaque na imprensa diária não-sensacionalista. (1996, p. 134)

Conclui-se, portanto, que as organizações em geral, por intermédio de suas assessorias de comunicação, ditam a pauta nas

redações das empresas jornalísticas e das emissoras de rádio e televisão. Segundo R. V. Ericson e outros, referenciados por Rogério Santos,

essas fontes de informação, quer as governamentais, quer as do setor privado, orientam-se para manifestações e relações públicas, em que segregam uma imagem – conjunto de mitos, ritos, interpretações e significados usados pelos membros dessa organização para criar a ideologia institucional. (Ericson et al., apud Santos, 1997, p. 98)

E, no processo de negociação com a mídia,

as fontes enquanto protagonistas produzem publicitação, segredo, censura, confidência e operam segundo as variáveis de dominação ou subordinação. As fontes consideram importantes as imagens positivas das suas organizações, de modo a manterem um bom lugar na hierarquia da credibilidade social. O papel de intermediário pode, por exemplo, recobrir a dificuldade de as fontes "divergentes" (associações ambientalistas, grupos de cidadão) acederem às organizações noticiosas. À medida que cresce o prestígio de um grupo "divergente", o seu papel de intermediário ou mesmo de árbitro aumenta de poder interventivo. (Santos, 1997, p. 189)

Isto é, as organizações se valem de inúmeras e diferentes estratégias e técnicas para criar fatos planejados e com isso conseguir espaços na mídia.

Assim, mesmo que de uma forma panorâmica, destacamos o papel que as assessorias de imprensa normalmente exercem nos processos de negociação entre as organizações e a mídia. São relações complexas, se considerarmos a importância, o poder e o valor do universo da informação.

Muitos outros aspectos poderiam ser abordados sobre a questão das relações das organizações com a imprensa ou a mídia. Optamos aqui por trazer algumas reflexões, sem a pretensão de esgotar o assunto. É um tema que merece ser mais bem estudado e pesquisado nos cursos de pós-graduação em comunicação no Brasil, já que o mercado profissional é considerado um

dos mais sofisticados e avançados, se comparado com os demais países do Primeiro Mundo.

Com este capítulo, mostramos a importância que a comunicação assume nas organizações na atualidade e como deve ser considerada na perspectiva integrada e dinâmica. O estágio avançado em que se encontra hoje teve um percurso que se iniciou com a Revolução Industrial.

A comunicação nas organizações teve de se dinamizar com o surgimento da Revolução Industrial, quando as relações entre patrões e empregados passaram a ser formais e se colocou a necessidade de superar a dicotomia entre o artesanato, livre de horários, normas e regulamentos, e o funcionalismo, sujeito a todos esses condicionamentos. O homem deixou de ser ele mesmo e passou a ser conhecido como um número e um cartão de ponto. Foi preciso, então, sistematizar a comunicação com meios capazes de superar as barreiras do anonimato e fomentar a integração do homem no seu ambiente de trabalho.

Gaudêncio Torquato do Rego descreve bem como se processou essa mudança cultural:

A automatização e o crescimento das indústrias determinaram uma ruptura de relações entre empregados e empregadores. Em consequência, os contatos pessoais, familiares e paternalistas que até então prevaleciam nas atividades industriais cederam seu passo para relações contratuais, impessoais e, até certo ponto, indiferentes. A partir dessa época, a divisão do trabalho tornou-se mais complexa, devido à crescente especialização de fábricas e equipamentos. (1984, p. 18)

E, com o avanço industrial e tecnológico e o aperfeiçoamento dos meios de comunicação de massa, apareceram, no início do século XX e com mais intensidade depois da Segunda Guerra Mundial, as relações públicas, que contribuíram decisivamente para ampliar a aproximação dos públicos com as organizações e propiciar a introdução de formas variadas de comunicação (jornais, revistas, comunicados à imprensa, boletins, folhetos, reuniões, murais etc.).

Na contemporaneidade, o papel mediador das relações públicas assume novas formas, utiliza novos meios e se submete a contínuos desafios em face das grandes transformações mundiais ocorridas no final do último século e no início deste terceiro milênio, cujas conseqüências são visíveis na sociedade.

A complexidade dos tempos atuais, decorrente do fenômeno da globalização e da revolução tecnológica da informação, exige das organizações um novo posicionamento e uma comunicação estrategicamente planejada. Só assim elas poderão fazer frente a mercados difíceis e, sobretudo, atender a uma sociedade cada vez mais exigente.

A modernização da comunicação das organizações, tanto no âmbito interno quanto no externo, vai depender de políticas de relações públicas adequadas aos novos tempos. Por isso, é preciso repensar não só as práticas, mas também os conceitos dessa área, que, como qualquer outra, passa por grandes transformações ante a nova conjuntura que estamos vivendo.

Nesse sentido, o emprego puro e simples do planejamento tático, das técnicas e dos instrumentos midiáticos não será suficiente para o desempenho da função mediadora. As exigências da sociedade, a globalização e a "guerra" da competitividade do mercado impulsionam as organizações a agir de forma muito mais estratégica e com bases científicas. E as relações públicas terão de seguir o mesmo caminho.

Neste capítulo, procuramos tratar especificamente do papel de relações públicas no composto da comunicação integrada nas organizações. Ressaltamos a importância da comunicação para o desenvolvimento das relações públicas e as formas principais de comunicação que se processam no dia-a-dia das organizações.

Uma questão relevante, em todo esse contexto da comunicação, que envolve os meios e seu uso pelas relações públicas, é a necessidade de planejá-la de forma adequada. Apenas com planejamento se consegue pensar e administrar estrategicamente a comunicação organizacional e realizar ações táticas coerentes com as necessidades organizacionais e buscar a efetividade, a eficiência e a eficácia dos programas de comunicação.