



# O JORNALISMO NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: TENDÊNCIAS E DESAFIOS

Wilson da Costa Bueno (Org)

JORCOM  
Grupo de Pesquisa ECA/USP



2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

---

O Jornalismo na Comunicação Organizacional: tendências e desafios/  
Organização de Wilson da Costa Bueno. São Paulo: JORCOM/  
Comtexto Comunicação e Pesquisa, 2022.

200 p.

ISBN: 978-65-992314-2-1

1. Comunicação Organizacional 2. Jornalismo 3. Influenciadores digitais  
4. Comunicação interna 5. Inclusão e diversidade 6. Ética empresarial.  
7. Comunicação e saúde 8. Comunicação estratégica. 9. Gestão da  
comunicação 10. Política de Comunicação

I. Título

CDD 658.45

---

Capa com foto/ilustração de Jrcasas

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

E-mail para contato: [jorcom@comtexto.com.br](mailto:jorcom@comtexto.com.br) ou [wilson.bueno@usp.br](mailto:wilson.bueno@usp.br)



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

## SUMÁRIO

Apresentação	1
Os autores	2
Estratégia de comunicação institucional do iFood: Inovação ou tradição? <b>Ana Maria Dantas de Maio e Marcelo da Silva Pereira</b>	5
Diversidade e inclusão: a importância da discussão do etarismo nas organizações <b>Anelisa Maradei</b>	19
Presença Digital nas organizações de saúde: uma proposta metodológica <b>Arquimedes Pessoni, Thiago Passaro; Lucia Yasuko Izumi Nichiata</b>	34
A construção da Política de Comunicação no IFNMG: consequência, processo e causa do reposicionamento da comunicação institucional como estratégica na gestão <b>Bráulio Quirino Siffert e Juliana Silveira Paiva</b>	54
Lideranças influenciadoras digitais: nova atribuição para o <i>C-level?</i> <b>Carolina Frazon Terra</b>	64
Mapa da Comunicação Integrada: bússola para cenários complexos <b>Isabela Duarte Pimentel</b>	79
A gestão da comunicação estratégica em empresas públicas: organogramas e fluxogramas que apoiam o fluir para canais digitais <b>Joana d'Arc Bicalho Félix</b>	93
Estratégias municipais de comunicação em saúde no enfrentamento à covid-19 <b>Jorge Duarte, Eva Patrícia e Ubirajara Rodrigues dos Santos</b>	127
A gestão da comunicação em uma instituição federal de ensino <b>Juliana Luiza e Karen Terossi</b>	143
O papel da comunicação contra-hegemônica com perspectiva emancipatória: estudo da realidade brasileira e argentina <b>Patrícia Paixão</b>	155
“Nada a declarar” é coisa do passado? A transparência na comunicação do governo federal <b>Paulo Roberto Salles Garcia</b>	170

Comunicação interna e ética empresarial em tempos  
de “bossware”  
**Wilson da Costa Bueno** 184

Informações gerais sobre o grupo de pesquisa JORCOM 198

## APRESENTAÇÃO

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

Esta edição tem a participação de pesquisadores que integram o grupo de pesquisa, mas também inúmeros convidados, com pós-graduação na área e experiência profissional em Jornalismo e/ou Comunicação Organizacional.

A proposta do e-book é apresentar e debater temas atuais e relevantes que caracterizam estas duas áreas – Jornalismo e Comunicação Organizacional, a partir de uma perspectiva crítica, com atenção aos conceitos, processos e às práticas profissionais. Ele se caracteriza, fundamentalmente, por uma visão plural, abrangendo a dinâmica do Jornalismo e da Comunicação Organizacional, analisada em suas múltiplas dimensões. A publicação incorpora artigos que tratam da política e da gestão em comunicação, estratégica ou integrada, e da transparência em instituições públicas e do Governo Federal; outros que se reportam às questões básicas que envolvem as políticas afirmativas, focadas na consolidação da diversidade e da inclusão, ou mesmo que abordam estratégias de comunicação institucional e o papel das lideranças influenciadoras digitais. A temática da comunicação em saúde está presente, como nas edições anteriores desta série, como reflexo da permanência da epidemia da Covid-19 entre nós. A obra também traz artigos que destacam o papel da comunicação contra-hegemônica com perspectiva emancipatória, e contempla o esforço, nada louvável, de se criar uma cultura de patrulhamento para vigiar os trabalhadores brasileiros.

Temos a convicção de que este novo e-book, produzido pelos pesquisadores do JORCOM e nossos convidados, contribui para o debate da comunicação e do jornalismo em nosso país, ao reafirmar a importância do ensino, da pesquisa e da convivência democrática. Boa leitura para todos.

Wilson da Costa Bueno (Org)

## OS AUTORES

### **Ana Maío**

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

### **Anelisa Maradei**

Doutora em Comunicação pela Universidade Metodista de São Paulo e pela Universidade da Beira Interior Portugal; membro do grupo de pesquisa Jornalismo na Comunicação Organizacional, JORCOM, certificado pela ECA/USP e cadastrado no CNPq; e diretora da a.maradei comunicação, consultoria de Comunicação Corporativa. E-mail: [ane@amaradei.com.br](mailto:ane@amaradei.com.br)

### **Arquimedes Pessoni**

Pós-doutor em Medicina (2014), doutor (2005) e mestre (2002) em Comunicação Social. Docente da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS). E-mail: [redecomsaude@gmail.com](mailto:redecomsaude@gmail.com)

### **Bráulio Quirino Siffert**

Jornalista e relações públicas formado pela UFMG, pós-graduado em Gestão Pública pela Fundação João Pinheiro e mestre em Desenvolvimento Social pela Unimontes. Atua, como relações públicas do IFNMG, onde ocupa o cargo de diretor do Departamento de Comunicação desde maio de 2021. Foi o presidente da comissão responsável pela construção da Política de Comunicação do IFNMG. E-mail: [braulio.siffert@ifnmg.edu.br](mailto:braulio.siffert@ifnmg.edu.br)

### **Carolina Frazon Terra**

Professora do mestrado e da graduação da Faculdade Cásper Líbero, líder do grupo de pesquisa Influcom, pela mesma instituição; pesquisadora do grupo Com+ e com pós-doutoramento, ambos pela ECA-USP. E-mail: [contato@carolterra.com.br](mailto:contato@carolterra.com.br).

### **Eva Patrícia Alvares Lopes**

Jornalista, mestra em Ciências da Saúde pela Universidade de Brasília (UnB), especialista em Comunicação em Saúde pela Fiocruz/Brasília e servidora do Ministério da Saúde. E-mail: [patriciaalvares77@gmail.com](mailto:patriciaalvares77@gmail.com)

### **Isabela Duarte Pimentel**

Mestre em Criação e Produção de Conteúdos Digitais do Programa de Pós-graduação em Tecnologias e Linguagens da Comunicação (PPGLTCOM/UFRJ). Graduada em Comunicação Integrada pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), Jornalista pela Escola de Comunicação da UFRJ e Historiadora pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (Unirio). Consultora de Comunicação Integrada e Professora Universitária. E-mail: [isabeladpimentel@gmail.com](mailto:isabeladpimentel@gmail.com).

**Joana d'Arc Bicalho Félix**

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

**Jorge Duarte**

Jornalista, relações-públicas, mestre e doutor em Comunicação. É gerente de Comunicação Estratégica na Embrapa, curador do Programa Avançado em Comunicação Pública da Aberje e diretor da Associação Brasileira de Comunicação Pública. E-mail: [j\\_duarte@terra.com.br](mailto:j_duarte@terra.com.br)

**Juliana Luiza de Oliveira Cañedo**

Mestre em Educação Profissional e Tecnológica (2019) pelo Instituto Federal Goiano (IF Goiano) e graduada em Comunicação Social com habilitação em Jornalismo (2005) pela Universidade Federal de Goiás (UFG). Integra o grupo de pesquisa O Jornalismo na Comunicação Organizacional (Jorcom), certificado pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP). Atualmente é jornalista da Reitoria do IF Goiano. E-mail: [juliana.luiza@ifgoiano.edu.br](mailto:juliana.luiza@ifgoiano.edu.br)

**Juliana Silveira Paiva**

Jornalista formada pela UFMG, pós-graduada em Língua Portuguesa pela Unipac e mestre em Letras - Estudos Literários pela Unimontes. Atua como jornalista na Reitoria do IFNMG desde 2010 E-mail: [juliana.paiva@ifnmg.edu.br](mailto:juliana.paiva@ifnmg.edu.br).

**Karen Terossi**

Doutoranda do Programa de Pós-graduação em Comunicação da Universidade Estadual Paulista (Unesp), com projeto de pesquisa sobre Comunicação Organizacional em ambientes de inovação tecnológica. Mestre em Comunicação e graduada em Comunicação com habilitação em Jornalismo pela mesma universidade. Atualmente, é jornalista do Polo de Inovação Embrapii do Instituto Federal Goiano. E-mail: [karen.terossi@ifgoiano.edu.br](mailto:karen.terossi@ifgoiano.edu.br).

**Lucia Yasuko Izumi Nichiata**

Graduação e licenciatura em enfermagem (1987), mestrado (1995) e doutorado (2001) em enfermagem e Livre-Docente (2010) pela Escola de Enfermagem (EE) da USP. Docente do Programa de Pós-Graduação em Enfermagem da EEUSP. E-mail: [izumi@usp.br](mailto:izumi@usp.br).

**Marcelo Pereira da Silva**

Pós-Doutor em Comunicação pela Unesp. Doutor em Comunicação pela Universidade Metodista de São Paulo. Mestre e Relações Públicas pela Universidade Estadual Paulista. Atualmente, é professor em regime de dedicação integral à pesquisa do Mestrado Interdisciplinar em Linguagens, Mídia e Arte e do curso de Relações Públicas da PUC-Campinas. E-mail: [marcelosilva\\_rp@hotmail.com](mailto:marcelosilva_rp@hotmail.com)

**Patrícia Paixão**

Jornalista e mestre em Comunicação pela Universidade Metodista de São Paulo (UMESP) e doutora pela Universidade de São Paulo (USP), no Programa de Integração da América Latina (PROLAM). É professora do curso de Jornalismo da Universidade Presbiteriana Mackenzie. Organizadora da série de livros *Mestres da Reportagem*, do livro *Jornalismo Policial: Histórias de quem faz* e coorganizadora do livro *América Latina: Comunicação e Política*, da série *Prolam USP Debate*. E-mail: [pattyxao@gmail.com](mailto:pattyxao@gmail.com)

**Paulo Roberto Salles Garcia**

Doutor em Comunicação Social, jornalista e pesquisador nas áreas de relacionamento com a mídia, comunicação organizacional e gestão de crise. Integra o Grupo de Pesquisa JORCOM – Jornalismo na Comunicação Organizacional – da Escola de Comunicação e Artes da USP. Coautor dos livros “Estratégias de comunicação nas mídias sociais”, “Comunicação Empresarial e gestão de marcas”, “Comunicação Empresarial: planejamento e gestão”, “Comunicação Empresarial: tendências e perspectivas” e “O jornalismo na comunicação organizacional: uma perspectiva crítica”. E-mail: [paulogarcia.belaprosa@gmail.com](mailto:paulogarcia.belaprosa@gmail.com)

**Thiago Passaro**

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

**Ubirajara Rodrigues dos Santos**

Mestrando em Comunicação pela Universidade de Brasília (UnB), especialista em Comunicação em Saúde pela Fiocruz/Brasília e bacharel em Comunicação Social/Radialismo pela Universidade Federal de Goiás (UFG). E-mail: [ubirajara.rodrigues@gmail.com](mailto:ubirajara.rodrigues@gmail.com).

**Wilson da Costa Bueno**

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

# **Estratégia de comunicação institucional do iFood: inovação ou tradição?**

*Ana Maria Dantas de Maio  
Marcelo da Silva Pereira*

## **Resumo**

Por meio de um estudo de caso, avalia-se a comunicação institucional da empresa iFood, associada ao podcast jornalístico Foro de Teresina. O programa e a empresa são produtos da era digital e exploram capitais simbólicos em seus modelos de negócios. A estratégia de comunicação do iFood, no entanto, permanece fiel a padrões clássicos, sem inovações que, teoricamente, caracterizam o bios midiático contemporâneo. São analisadas inserções de áudio e entrevistas semiestruturadas com representantes das empresas. As mídias e redes digitais se estruturam em uma arquitetura comunicante que dá forma às interatividades de membros humanos e não humanos, aos fluxos informativos e às territorialidades em um contexto no qual a reputação tornou-se um dos principais ativos das organizações. Conclui-se que o elo com o público se concretiza por meio de um formato engessado que acolhe um conteúdo tradicional, nem por isso ineficiente.

## **Introdução**

A constituição do ecossistema digital vem consolidando emergentes formas de habitar, interagir, se relacionar, consumir etc., instaurando desafios para as organizações em um cenário de exponencial concorrência, paridade de preço e qualidade de marcas, pontos de contato com consumidores, produção de conteúdos relevantes. As ambientes off-line e on-line devem ser complementares e se ancorar em estratégias que levem em conta suas especificidades, já que o poder comunicacional se distribuiu e se compartilhou entre as organizações e seus públicos (DREYER, 2021).

Postas estas questões, elaborou-se a seguinte pergunta de pesquisa: a comunicação institucional de uma empresa high-tech, ao seguir o modelo tradicional de conexão com os públicos, alterando apenas o canal de comunicação, pode alcançar resultados positivos? A resposta demanda outras reflexões: a exibição de uma simulação de entrevista ou leitura de um texto jornalístico no intervalo de um podcast corresponderia à publicação de uma matéria paga em uma revista ou jornal impresso ou a um publieditorial em sites e blogs? Por que empresas de alta tecnologia recorrem à comunicação convencional em uma sociedade altamente exigente em termos de inovação e digitalização?

Neste capítulo, se esquadinha a estratégia de comunicação do iFood<sup>1</sup>, especificamente em relação às inserções de conteúdo institucional no podcast Foro de Teresina, da revista piauí<sup>2</sup>, um grupo editorial que se autointitula independente e que, desde outubro de 2021, passou a ser financiado por um fundo patrimonial próprio, o Instituto Artigo 220. O Foro de Teresina é um programa semanal com conteúdo político e apresenta críticas contundentes ao atual governo federal.

### **Escolha metodológica**

Optou-se pelo estudo de caso como metodologia para analisar a conexão do iFood ao Foro de Teresina. Trata-se de um método qualitativo que pode incluir evidências quantitativas, buscando responder questionamentos sobre um evento, acontecimento e/ou caso. É uma metodologia eficiente por articular técnicas e métodos de pesquisa, integrando um conjunto de ferramentas para levantamento e análise de informações (DUARTE, 2005).

O estudo de caso se volta à investigação da realidade social proporcionando uma análise intensiva de uma única ou mais organizações e aglutina informações para entender a complexidade de determinada situação. Esta metodologia visa pesquisar “um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001, p. 32).

Nessa trilha, Gil (2002) assevera que o estudo de caso deve abarcar uma análise profunda de um ou mais objetos, de maneira que possibilite a produção de um amplo e detalhado conhecimento. Este tipo de método pretende compreender fenômenos sociais complexos, sejam individuais, organizacionais, sociais ou políticos, permitindo que a investigação preserve as características integrais e significativas do evento ou caso, de acordo com Yin (2001).

Precedido de uma contextualização, o estudo de caso proporciona o levantamento de informações e a construção de “[...] uma visão global do problema ou identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados” (GIL, 2002, p. 55), permitindo reconhecer elementos que constituem uma situação ou problema e compartilhar o conhecimento gerado pela pesquisa, além de viabilizar que outros indivíduos depreendam considerações particulares (DUARTE, 2005).

---

<sup>1</sup> Neste artigo, trataremos iFood no masculino, referindo-se ao serviço de *delivery*. Na mídia e em seu próprio site, a empresa é identificada com o artigo “o”.

<sup>2</sup> O nome da revista é grafado com “p” minúsculo.

Além de pesquisa bibliográfica, o artigo contempla uma breve análise da retórica empresarial utilizada em inserções de áudios de janeiro de 2022, escolhidas intencionalmente, bem como o conteúdo de duas entrevistas semiestruturadas feitas com representantes do iFood e do Foro de Teresina em fevereiro de 2022, por e-mail. Bárbara Zarpelon, responsável pela campanha da empresa de *delivery*, e Raphael Jessouroun, diretor comercial da revista piauí, responsável pelo podcast, abordam a relação institucional e apresentam suas percepções sobre as inserções de conteúdo no programa jornalístico.

A base teórica se alicerça em autores da comunicação organizacional, por meio de estudos contemporâneos a respeito do fenômeno que se investiga. Também incorporam este capítulo contribuições de pesquisadores que se debruçaram sobre os discursos e as práticas comunicacionais do iFood, as características do formato podcast e seu uso estratégico na comunicação organizacional.

### **Comunicação Organizacional no ecossistema digital**

Atribui-se a Neil Postman a autoria do conceito "ecologia das mídias", o qual definiu como "o estudo das mídias como ambientes", levando em conta que as novas tecnologias alteram as estruturas de nossos interesses, nosso modo de pensar, "o caráter de nossos símbolos: as coisas em que pensamos. E alteram a natureza da comunidade: a arena na qual os pensamentos se desenvolvem" (POSTMAN, 1994, p. 29).

O ecossistema engendrado pelas tecnologias e mídias digitais apresenta um cenário epistemológico disruptivo para as organizações e a pesquisa em comunicação, visto que, permeado de categorias oriundas de mudanças no sistema midiático virtual (BARICELLO *et al*, 2013), constitui um entorno que transforma as percepções, relações e cognições no binômio organizações-públicos.

Di Felice (2017) tipifica tais ambientes como uma espécie de "habitar on-line", pois dele erige uma ecologia que constitui emergentes mídias, linguagens, suportes, atores e formatos que tensionam organizações, sujeitos e públicos, os quais dialogam e duelam, conversam e pelejam, interagem e "viram" a face, participam e criticam, organizam protestos e acompanham ações públicas (RECUERO, 2014). A ecologia da comunicação surge como uma "arquitetura comunicante capaz de dar forma às interações entre os membros humanos e não humanos, os fluxos informativos e as territorialidades" (DI FELICE, 2017, p. 33).

Nessa seara, as redes sociais digitais possibilitam chamar a atenção para questões relevantes, fomentar interesses, compartilhar conhecimento, produzir identificação e

empatia, criar desejo e/ou suscitar expectativa, conseguir a preferência, levar à decisão, efetivar a ação, garantir e manter a satisfação pós-ação, estabelecer interação, obter fidelidade e gerar disseminação de informações (MENDES; YANAZE, 2015), construir e manter relacionamentos.

Pesquisar o universo de mídias e redes on-line deve ter em vista o capital social, cuja natureza implica em questões como confiança, credibilidade, reciprocidade, consenso, cooperação e compartilhamento, realçando o pertencimento e reconhecimento mútuos, segundo Santaella (2010), que servem de pilar para que as organizações ampliem os espaços de diálogo e interação com seus públicos e audiências (GONÇALVES; SILVA, 2014). As ambientes on-line ligam-se às emergentes facetas do sujeito contemporâneo, o qual se tornou, para Lipovetsky e Charles (2004, p. 28), mais informado e mais desestruturado, mais maduro e mais instável, “mais aberto e mais influenciável, mais crítico e mais superficial, mais cétilo e menos profundo”.

As redes digitais apresentam dois elementos relevantes para o seu funcionamento: os atores, compostos por empresas, grupos ou pessoas que alimentam no individual ou no coletivo esse ecossistema, e as conexões que evidenciam as interações entre os usuários. Os laços relacionais se formam por meio das relações sociais na interação dos atores, se caracterizando, de acordo com Recuero (2014), do seguinte modo: 1. Laços sociais: interações de construção das quais emergem a intimidade e o aprofundamento da relação. 2. Interações de manutenção: mantém-se sem o aumento da intimidade, mas ocorre a fidelização do relacionamento. 3. Interações de desgaste: ocorre o rompimento em virtude de conflitos e discordância de ideias.

Em um contexto de intenso processo de digitalização da comunicação organizacional, cabe destacar suas promessas e riscos, haja vista constituir emergentes arquiteturas informativas que possibilitam o surgimento de sujeitos cujas vozes influenciam as práticas do consumo, a imagem e reputação, a opinião pública das marcas etc. Nessa seara, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021) apontam como ameaças da digitalização a automação e perda de empregos, desconfiança e medo do desconhecido, temores em relação à segurança, bolhas digitais, restrições à liberdade de expressão, dificuldades de coabitação de pontos de vista contraditórios, emergência de certo “ministério da verdade” e efeitos colaterais comportamentais. Em contrapartida, são pontos favoráveis a economia digital e a geração de riquezas, *big data* e aprendizado permanente, realidade aumentada, bem-estar e vida longa, sustentabilidade e inclusividade (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2021).

O ecossistema midiático contemporâneo influí nas práticas e discursos das organizações, as quais enfrentam os desafios e as oportunidades decorrentes da formação da opinião pública por meio de uma polifonia que coloca na ribalta diversos atores que atuam na influência digital, agora, num complexo sistema de mídia que tornou as redes de poder mais difusas e dinâmicas, impondo às organizações o desafio e a oportunidade de equilibrar a ética e a estética (SIMÕES, 2001), haja vista que em uma sociedade,

[...] a transparência não padece apenas com a falta de verdade, mas também com a falta de aparência. Nem a verdade nem a aparência são transparentes; somente o vazio é totalmente transparente. Para exorcizar esse vazio coloca-se em circulação uma grande massa de informações [...] mais informações e mais comunicação não clarificam o mundo; a transparência tampouco o torna clarividente. (HAN, 2017, p. 95-96).

Nesse sentido, mais do que visibilizar ações positivas, característica da transparência, as organizações têm como dever ético tocar em pontos conflituosos e polêmicos, primando pela busca da verdade com coragem de expor contradições, as quais, se sabe, são próprias da vida cotidiana.

A reciprocidade e a conversa honesta podem ser catalisadores da boa vontade dos sujeitos (VERGILI, 2014; SILVA, 2016) em um contexto no qual, para Dreyer (2021), os relacionamentos são o ativo mais valioso para as organizações, posto que geram retorno para a reputação e enriquecem a proposta de valor para clientes. A comunicação organizacional on-line e off-line deve criar coerência entre as metas da organização e as expectativas dos públicos (LATTIMORE *et al.*, 2012), estimulando relacionamentos simétricos, abertos e dialógicos.

### **Sobre podcast, cozinha e formatos engessados**

De acordo com Quadros (2019, p. 55), o podcast é “um produto radiofônico alinhado às lógicas contemporâneas de consumo sob demanda e adequado às práticas de engajamento e compartilhamento próprias das mídias sociais – revela-se como uma ferramenta promissora para a comunicação corporativa sonora”. É reconhecido o caráter inovador da ferramenta, especialmente se considerada a liberdade de escuta por parte dos ouvintes, que, ao contrário do rádio, ficavam reféns da grade de programação. Os serviços de *streaming* que disponibilizam os áudios, sem a necessidade de downloads, e as tecnologias que permitem conectar estas plataformas aos alto-falantes de automóveis e aos *smartphones* têm impulsionado as audiências em todo o mundo.

O jornalismo em áudio detém ainda uma peculiaridade: a ausência da imagem que pode reforçar ou contradizer a palavra falada. Assim como o rádio, o podcast herda

controvérsias sobre o possível acionamento da imaginação visual nos ouvintes. Meditsch (2002, p. 11) aponta que

[...] o rádio pode evocar imagens visuais no ouvinte, mas não só visuais. Nossa memória não é um arquivo de *slides*, guarda também olfatos, sabores, sensações tátteis e melodias. Guarda principalmente nossa compreensão e nossas emoções a respeito dos fatos da vida. A linguagem do rádio evoca facilmente tudo isso.

No entanto, o autor esclarece que no jornalismo, a notícia falada dificilmente evoca imagens sobre o estúdio ou o jornalista que emite o som. Essa imaginação tornar-se-ia útil apenas quando contribuísse para o entendimento do significado. No caso das inserções do iFood no Foro, interessa menos a tentativa de construir simbolicamente o visual dos corpos que sustentam as vozes feminina e masculina que enunciam a propaganda e mais o “esforço” da empresa em mostrar que busca estabelecer um canal de diálogo com sua força de trabalho.

O que pode ser considerado convencional, neste caso estudado, não é a forma, porém o conteúdo. Duas inserções de propaganda institucional do iFood foram avaliadas para este artigo: a leitura de um texto no episódio 182 – “A negligência do atirador de facas”, disponibilizado em 7 de janeiro de 2022; e uma simulação de entrevista com um gerente do iFood no episódio seguinte, 183 – “Surfando na ômicron no escuro”, de 14 de janeiro do mesmo ano.

Originalmente, o Foro de Teresina é apresentado pelos jornalistas Fernando de Barros e Silva, José Roberto de Toledo e Thais Bilenky. São três blocos, previamente anunciados na abertura do programa, em que se noticiam e se debatem os principais fatos da semana. Os áudios são disponibilizados pelas principais plataformas de *streaming* às sextas-feiras. Majoritariamente, o tema central é a política. Mesmo quando conversam sobre outros assuntos, como saúde, educação, machismo etc., a perspectiva de análise do trio é política.

No programa de 7 de janeiro, a mensagem de 1'26" do iFood divide o primeiro do segundo bloco. Uma voz feminina anuncia:

O iFood acaba de firmar uma carta-compromisso com os entregadores estabelecendo prazos e metas para aperfeiçoar a relação com os parceiros. O documento é resultado do fórum de entregadores do Brasil, evento inédito na América Latina, realizado pelo iFood em dezembro. O fórum reuniu 23 líderes de entregadores de 14 cidades brasileiras, que levaram diferentes demandas da categoria aos representantes do iFood. Foram três dias de reuniões em que o iFood ouviu abertamente todas as demandas e entendeu que existem oportunidades de melhorias. Também pode dar mais visibilidade e transparência sobre o modelo operado pela plataforma. Muitos dos compromissos firmados se

referem à comunicação entre a plataforma e os entregadores. O iFood vai dar mais transparência a todos os casos de bloqueio e suspensão, um dos pontos críticos apresentados no evento. Também estão previstas uma campanha de valorização desses profissionais e aperfeiçoamento no cálculo e pagamento de taxas de espera. O iFood também se comprometeu a estudar a implantação de reajuste anual nos valores de remuneração dos entregadores parceiros. O iFood tem o compromisso de dar continuidade a esse movimento de escuta, transparência e melhorias. O iFood leva a transparência a sério, por isso abrimos as portas da nossa cozinha para você saber mais sobre o nosso relacionamento com a sociedade, com os clientes, entregadores e restaurantes.

No programa de 14 de janeiro, a mensagem da empresa, de 1'24'', também divide os dois primeiros blocos. Uma voz feminina e uma masculina se intercalam:

*[voz feminina]: você sabe quanto ganha um entregador parceiro do iFood?* O cálculo leva em conta a distância percorrida, a cidade, o dia da semana, as condições climáticas e o transporte utilizado. Mas não é só isso. *[voz masculina]:* a gente acompanha ativamente os preços de gasolina, dos combustíveis em geral, e a gente sabe o impacto que isso tem no dia a dia para a pessoa entregadora, para quem precisa desse combustível para gerar sua renda. *[voz feminina]:* Alexandre Martinez, gerente de futuro do trabalho do iFood. *[voz masculina]:* nos meses agora de novembro e dezembro criamos um fundo de auxílio à aquisição de gasolina pelos entregadores, baseado na quantidade de rotas que eles fazem. A gente deu um subsídio num total de 8 milhões de reais nesse período. *[voz feminina]:* em 2021, os valores das rotas pagos aos entregadores foi reajustado (sic) em duas ocasiões. *[voz masculina]:* a nossa relação com os parceiros-entregadores é estratégica pra gente. Entendemos que parte da nossa missão é gerar a melhor experiência possível para eles, para poder gerar renda, para poder gerar oportunidades e para poder também gerar o melhor nível de serviços para os restaurantes e para o cliente final. *[voz feminina]:* hoje, entregadores que trabalham mais de 140 horas por mês na plataforma do iFood podem ganhar de duas a quatro vezes o valor equivalente à hora do salário mínimo. O iFood leva a transparência a sério, por isso abrimos as portas da nossa cozinha para você saber mais sobre o nosso relacionamento com a sociedade, com os clientes, entregadores e restaurantes.

Nos dois conteúdos, o foco da mensagem é a relação da empresa de *delivery* com os entregadores, estimados em 410 mil no país (OLIVEIRA, 2022). Nota-se que o iFood procura, nas mensagens, transmitir a ideia de que pratica uma política de valorização dos entregadores, seja ouvindo suas reivindicações, atendendo seus pedidos ou concedendo subsídios e outros benefícios. O conteúdo persegue o reconhecimento ao capital social, que legitima e valoriza a imagem de uma empresa responsável e supostamente preocupada com o seu entorno e com as demandas sociais que surgem da consolidação

da inovação dos negócios, da disruptão tecnológica e das emergentes ressignificações pelas quais o trabalho vem passando de modo estrutural e estruturante.

Porém, o destinatário dessas inserções não é, necessariamente, o próprio entregador. De acordo com a direção comercial do podcast, o público do programa “são ouvintes interessados em política, já que se trata de um podcast de política”, representantes da “classe AB, ambos os sexos com alto grau de escolaridade”<sup>3</sup> (JESSOUROUN, 2022). São formadores de opinião, possivelmente influentes, usuários ou não da plataforma. Na mesma ocasião em que anunciaava essa conduta, entregadores de aplicativos organizavam greves e protestos contra a precarização do trabalho e a baixa remuneração oferecida pela empresa.

Essa condição de trabalho emerge em estudo de linguagem sobre a comunicação organizacional do iFood realizado por Humia (2021). A autora observou que, em seus vídeos dirigidos a entregadores, a empresa potencializa afetos positivos, como alegria, ousadia, esperança e medo, e suprime os que ameaçariam o modelo de negócio, como desamparo, indignação e esgotamento. A pesquisa identifica ainda a tentativa de deslegitimar o trabalho formal, destacando como benefícios da organização a flexibilidade e a autonomia proporcionadas pela ausência de controle, desde que os entregadores estejam “disponíveis”.

Diante dessa relação ambígua, em que discurso e prática organizacional parecem não se alinhar, por que o iFood escolheu o Foro de Teresina para essa divulgação?

O Foro de Teresina é um canal reconhecido e de relevância do público. Assim como o veículo busca levar informação e conhecimento, decidimos, em 2020, levar alguns temas do iFood para o canal com o intuito de dar visibilidade a um público qualificado sobre iniciativas importantes que são realizadas pela empresa e que impactam diretamente todo o ecossistema – incluindo os restaurantes, entregadores e também as ações de impacto social. (ZARPELON, 2022). A resposta confirma o interesse da empresa em atingir um público “qualificado” e esclarecido. O iFood informou ainda que sua equipe de comunicação “viu na vocação informativa do Foro, no formato rápido que os podcasts trazem, e, também, na qualidade de sua audiência, uma oportunidade de abordar temas mais conectados à governança e ao posicionamento de marca – e não de marketing.”

---

<sup>3</sup> O diretor comercial da piauí não detalhou a origem da classificação da classe AB. No Brasil, há mais de uma fonte de classificação socioeconômica, como a da Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (Abep), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e da Fundação Getúlio Vargas (FGV). A primeira leva em conta os bens de consumo e acesso, enquanto as outras duas consideram a renda domiciliar. De qualquer modo, pode-se considerar como classe AB a parcela mais rica da população brasileira, com renda mensal superior a R\$ 6,8 mil.

Aparentemente, a estratégia vem surtindo resultados, já que a empresa iniciou a campanha em 2020, com uma temporada de dez episódios, e renovou a propaganda institucional à medida em que surgiam oportunidades de entrega de conteúdo. O material analisado neste estudo compõe a quarta temporada de inserções.

Ainda de acordo com Zarpelon (2022), todos os conteúdos de governança ambiental, social e corporativo (ESG) da marca buscam alcance e reconhecimento.

Queremos que a sociedade (clientes e não clientes) saibam (sic) da responsabilidade do iFood com todo o ecossistema e questões urgentes da sociedade. De 2020 pra cá, evoluímos nossa relação com o Foro por entender que nos ajudaram (sic) a crescer nessas duas frentes, dando mais transparência para nossa atuação. (ZARPELON, 2022).

Para García (2013 apud QUADROS, 2019), podcasts podem ser empregados na comunicação organizacional com diversas finalidades, entre elas, informar os clientes sobre produtos e serviços com maior persuasão, e linguagem humanizada, além de construir uma imagem mais amigável e familiar para os públicos. Convém reforçar que esse modelo está inserido em uma cultura da conexão, participação e influência digitais que reconfigura os modos de se fazer negócio, de experienciar o consumo e de trabalhar, reorganizando o ecossistema no qual habitam as organizações e seus públicos de interesse.

Em 2022, a empresa teve a iniciativa de produzir um podcast próprio. Em 10 de janeiro, começou a circular o programa “iFood: abrindo a cozinha”, com duração aproximada de 15 minutos por episódio. Mas a circulação não teve regularidade e a última postagem é de 24 de fevereiro (foram apenas três programas oferecidos<sup>4</sup>).

Essa iniciativa permite inferir que as inserções em programas jornalísticos consolidados ampliam a possibilidade de associar as mensagens do iFood a valores como credibilidade, seriedade e responsabilidade<sup>5</sup>, além de alcançar uma audiência já cativa do canal. A menção a “abrir a cozinha” no título deste podcast ou “abrir as portas da nossa cozinha”, utilizado como *slogan* nas duas inserções analisadas, busca materializar, no ouvinte, a imagem de transparência, de acolhimento e de proximidade, lembrando que nas casas, a cozinha costuma representar o espaço de trocas, de informalidade e de intimidade.

---

<sup>4</sup> A última checagem foi realizada em 27 de abril de 2022.

<sup>5</sup> Além do Foro de Teresina, a empresa mantinha na ocasião contratos de divulgação vigentes com a Rádio CBN, com a BandNews, Metrópole, Folha de S. Paulo e Estadão.

O iFood respondeu também por que o estilo de comunicação adotado na campanha não parecia inovador. Segundo Zarpelon (2022), “o veículo apresentou opções pré-formatadas de *branded content*, e esta foi a que melhor se apresentou para nossa necessidade”. Os modelos de leitura de texto e de entrevista simulada parecem sintonizados a um intervalo de podcast jornalístico e, para um público desavisado ou distraído, há risco/chance de se confundir a produção do podcast com a da propaganda. Para o iFood, essa eventual “confusão” poderia ser benéfica e representar um *upgrade* na recepção de sua mensagem em termos de credibilidade.

O Foro de Teresina confirma que “a proposta de conteúdo da publicidade do iFood foi escolhida por eles, nós não indicamos o conteúdo da publicidade para nenhum anunciente” (JESSOUROUN, 2022). Não há menção, na resposta, sobre eventual engessamento do formato, como indicado pela empresa anunciente.

Desta forma, observa-se que o interesse comercial das duas empresas, a de mídia e a de *delivery*, encontra-se alinhado. A produção do podcast, como qualquer outro gênero jornalístico de qualidade, pressupõe um custo e carece de patrocínio. O anunciente, por sua vez, tem a necessidade de amplificar suas mensagens para públicos diversos para se tornar conhecido, respeitado, desejado e consumido. Nada muito diferente do que ocorria na era pré-digital da comunicação (BRIGGS; BURKE, 2004), o que joga luz sobre a pergunta de pesquisa que norteia este artigo: este tipo de estratégia organizacional é inovador ou tradicional?

O *modus operandi* da estratégia parece convencional, mas o canal em que os anúncios do iFood foram veiculados habita o universo que constitui o mutante ecossistema de mídias que ganhou terreno com o digital. Considerando as arquiteturas informativas geradas pelas redes e mídias on-line, seus formatos, linguagens e exigências alteram a natureza das comunidades na arena virtual na qual os pensamentos se desenvolvem e as relações se estabelecem (POSTMAN, 1994) em uma realidade marcada pela disruptão e inovação. Esse novo bios conforma um entorno que vem, cada vez mais, transformando as percepções e cognições nas dinâmicas sociais e, no caso em tela, na relação entre organizações e públicos, ressignificando os modos de trocar, dialogar, representar, publicizar e coabitar.

### **Considerações finais**

Ambientes digitais, onde vivem e sobrevivem organizações high-tech e que pressupõem a existência de uma ecologia midiática inovadora, ainda abarcam modelos convencionais de comunicação que, por algum motivo, priorizam estruturas padrão da

era pré-digital. A comunicação institucional do iFood buscou um enquadramento tradicional encaixado em um podcast jornalístico crítico, moderno e criativo. O programa noticioso se conforma a uma ecologia de mídias investida de disruptão, emergentes formatos e linguagens. Porém, o anúncio se encaixa em uma estruturação que não inova, reproduzindo estratégias que perfilam os meios de comunicação de massa e, de certa forma, distam da realidade criativa que se vê – e se prevê – no universo digital.

A plataforma, o formato e a distribuição do conteúdo se inserem em uma contemporaneidade digital, na qual desabrocha o herdeiro do rádio, o podcast. No entanto, o conteúdo oferecido pela empresa de *delivery* pouco difere dos tradicionais anúncios institucionais anteriormente veiculados em jornais impressos no tempo das “matérias pagas”. O iFood optou pela leitura de um texto, em que tenta convencer sobre uma conduta favorável aos direitos dos entregadores, e por uma entrevista simulada na qual um gerente expõe subsídios à categoria e eleva esse relacionamento ao nível “estratégico” para a organização.

Na esteira de Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021), apesar das aporias decorrentes da digitalização da comunicação, seus riscos, temores e pontos favoráveis, nunca é demais reforçar que as organizações carregam o dever de equilibrar, conforme Simões (2001), ética e estética. Toma-se em conta que, mais que enunciar preocupação com os entregadores associados, o iFood carece de formular políticas, projetos ou programas consistentes que atendam aos interesses da classe, na medida do possível, por meio de uma relação “ganha-ganha” em uma economia que possa gerar riquezas e contribuir para a construção de relações de trabalho mais verdadeiras e adequadas.

É fulcral que as organizações e os sujeitos que as constituem pratiquem a reciprocidade (GONÇALVES; SILVA, 2014) e cumpram com sua responsabilidade humano-social, esquivando-se de discursos alienantes (SIMÕES, 2001), pouco elucidativos e dessincronizados da realidade contemporânea. Como já se defendeu, a conversa honesta e aberta pode catalisar a boa vontade dos sujeitos (VERGILI, 2014; SILVA, 2016) em um momento no qual os relacionamentos são o ativo mais valioso das organizações (DREYER, 2021), geram retorno para a reputação e enriquecem a proposta de valor da marca, encorajando, conforme Lattimore *et al.* (2012), relacionamentos simétricos e dialógicos.

A relação comercial entre iFood e Foro de Teresina é legítima do ponto de vista da notícia como mercadoria. O ouvinte qualificado que acompanha a análise e os comentários do Foro sobre política é brindado, no intervalo, com informações sobre o

posicionamento da empresa. O modelo de comunicação institucional escolhido parece atender às necessidades do anunciente e do veículo, já que o contrato vem sendo renovado a cada temporada.

Uma escuta atenta mostra, entretanto, que mais do que uma organização que concede benefícios e se mostra aberta a ouvir seus entregadores, a propaganda sonora expõe uma situação delicada envolvendo provável crise de gestão. O conhecimento do contexto pelo ouvinte e a necessidade do iFood de explicitar, em dois episódios seguidos, tamanho empenho em convencer a opinião pública de que a postura adotada é positiva revelam algo de “sensível” na cozinha da Dinamarca.

## Referências

- BARICELLO, Eugenia Mariano da Rocha *et al.* Estendendo as práticas de Relações Públicas sob a perspectiva teórica da ecologia das mídias. In: RUBLESCKI, Anelise; BARICELLO, Eugenia Mariano da Rocha (Orgs.). **Ecologia da Mídia**. Santa Maria: FACOS, 2013, p.129-154.
- BRIGGS, Asa; BURKE, Peter. **Uma história social da mídia**: de Gutenberg à Internet. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2004.
- DI FELICE, Massimo. **Net-ativismo**: da ação social para o ato conectivo. São Paulo: Paulus, 2017.
- DREYER, Bianca. **Teoria e Prática de Relações Públicas**: uma metodologia para diagnosticar, construir e obter resultados com os relacionamentos. São Paulo: Summus Editorial, 2021.
- DUARTE, Márcia Yukiko Matsuuchi. Estudo de caso. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GONÇALVES, Elizabeth Moraes; SILVA, Marcelo da. A amplitude do diálogo nas redes sociais digitais: sentidos em construção. In: GOULART, Elias E. (Org.). **Mídias sociais**: uma contribuição de análise. EDIPURCS: Porto Alegre, 2014, p.85-105.
- HAN, Byung-Chul. **Sociedade da Transparência**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017.
- HUMIA, Ingrid Soares. **O afeto não cabe na bag**: comunicação organizacional e os estímulos à racionalização dos afetos na realidade do trabalhador da plataforma digital de entregas iFood. 2021. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Informação) – Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2021. Disponível em:

<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/230846/001132632.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 31 jan. 2022.

JESSOUROUN, Raphael. **Entrevista semiestruturada: informações para pesquisa científica** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por ana.maio@embrapa.br em 7 fev. 2022.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 5.0: tecnologia para a humanidade**. Rio de Janeiro: Sextante, 2021.

LATTIMORE, Dan *et al.* **Relações públicas: profissão e prática**. 3 ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

LIPOVETSKY, Gilles; CHARLES, Sébastien. **Os tempos hipermodernos**. São Paulo: Barcarolla, 2004.

MEDITSCH, Eduardo. Meias-verdades que continuamos ensinando sobre o radiojornalismo na era eletrônica. In: XXV CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 2002, Salvador. **Anais eletrônicos...** Salvador: Intercom, 2002. MENDES, Flávia Cristina Martins; YANAZE, Mitsuru Higuchi. Marketing e Relações Públicas: Promovendo Diálogo públicos nas redes sociais. **Organicom**, Nº 29, Ano 15, p.21-29, 2º semestre 2018.

OLIVEIRA, João José. iFood ficou tão grande que afeta concorrência e clientes, dizem analistas. **UOL Economia**, São Paulo, 2 abr. 2022. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2022/04/02/ifood-ficou-tao-grande-que-prejudica-os-brasileiros.htm>. Acesso em: 2 abr. 2022.

POSTMAN, Neil. **Tecnopólio: a rendição da cultura à tecnologia**. São Paulo: Nobel, 1994.

QUADROS, Mirian Redin de. O podcast como ferramenta de comunicação organizacional: tendências e possibilidades. In: SCHEID, Daiane; MACHADO, Jones; PÉRSIGO, Patrícia M. (orgs.). **Tendências em comunicação organizacional**: temas emergentes no contexto das organizações. Santa Maria: Facos/UFSM, 2019. p. 54-64. Disponível em: <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/330/2019/12/ebook-Tend%C3%AAncias.pdf>. Acesso em: 2 abr. 2022.

RECUERO, Raquel. **Redes sociais na internet**. Editora Sulina: Porto Alegre, 2014.

SANTAELLA, Lúcia. **A ecologia pluralista da comunicação: conectividade, mobilidade, ubiquidade**. Editora Paulus: São Paulo, 2010.

SILVA, Marcelo da. A comunicação corporativa na sociedade de consumidores: do discurso da felicidade ao mundo da decepção. **Revista de Estudos da Comunicação**, [S.1.], v. 17, n. 42, nov. 2016.

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

VERGILI, Rafael. **Relações públicas, mercado e redes sociais**. São Paulo: Summus, 2014.

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

ZARPELON, Bárbara. **Entrevista semiestruturada: informações para pesquisa científica - Comunicação/Ifood** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por ana.maio@embrapa.br em 10 fev. 2022.

# Diversidade e inclusão: a importância da discussão do etarismo nas organizações

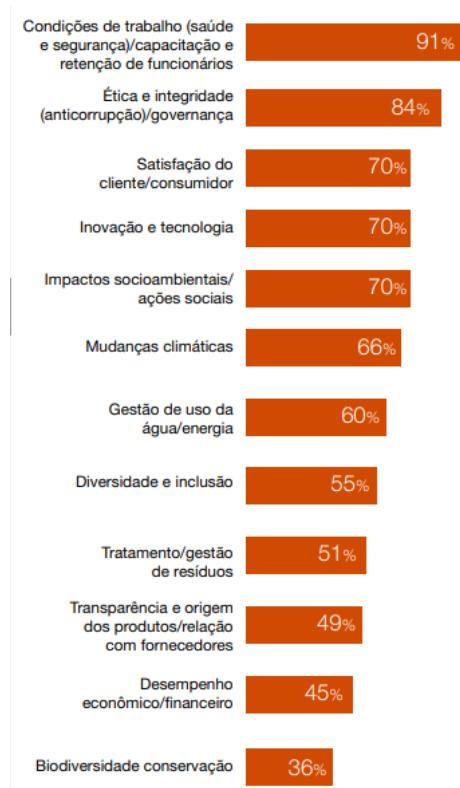
*Anelise Maradei*

## Introdução

As pautas relacionadas à ESG, sigla em inglês que se refere aos aspectos ambientais, sociais e de governança, têm sido amplamente debatidas pelas empresas e mercado financeiro e vêm se disseminando dentro das gestões corporativas. No âmbito social, temos a Diversidade e Inclusão como tema emergente. A sociedade está exigindo mais transparência e maior responsabilidade na abordagem das desigualdades que impactam as organizações.

Recente pesquisa realizada com as principais empresas da B3, Divulgações ESG IBOVESPA (2021), para saber como essas companhias abordam os temas ESG, demonstrou que a diversidade ficou em oitavo lugar entre os 12 principais temas materiais destacados em seus relatos.

Gráfico 1 – Temas materiais citados nos relatórios



Fonte: Divulgações ESG IBOVESPA (2021).

Quando pensamos em diversidade, pensamos em cinco questões prioritárias:

1. idade: diversidade etária que permita construir times com representantes de diversas gerações;
2. gênero: times integrados por homens e mulheres que desfrutem das mesmas oportunidades;
3. orientação sexual: respeito a pessoas de diferentes orientações sexuais;
4. etnia: inclusão, respeito e possibilidades para pessoas das mais diversas raças, sem distinção;
5. pessoas com deficiência (PCD): preocupação com a acessibilidade no local de trabalho, oportunidades de carreira e condições para o desempenho funcional, para além do que é previsto pelas determinações legais.

Em todos os casos mencionados, há necessidade de um processo de comunicação efetiva para esclarecer e sensibilizar os colaboradores sobre estereótipos, de forma que haja possibilidade de uma real transformação da cultura organizacional.

O presente artigo busca tratar do tema da Diversidade e Inclusão no ambiente corporativo, mas com um recorte aprofundado para a questão do etarismo (MACDONALD, LEVY, 2016; ZIGER, FILLIPPIM, BELTRAME, 2017; CEPELLOS, TONELLI, 2017). Interessa-nos olhar para essa perspectiva, pois, apesar do crescimento da população de idosos no Brasil e no mundo, a discriminação aos mais velhos continua a afetar esses cidadãos no ambiente organizacional.

Embora a OMS (2020) considere idosa a pessoa com mais de 60 anos, para melhor enquadramento do etarismo nas organizações decidimos ampliar o corpus de observação para pessoas a partir dos 40 anos que tenham em algum momento sido vítimas de preconceito e discriminação em relação à idade. Assim, incluímos em nossas observações pesquisas e estudos que agregaram em suas investigações pessoas de 40, 45, 50 anos ou mais.

É importante também pontuar que “em decorrência da variabilidade entre indivíduos de mesma faixa etária, de diversos aspectos, tais como idade funcional, (in)dependência física, (in)capacidade para administrar a própria vida, e concepções e significados sobre o envelhecimento, a velhice não segue um aspecto puramente cronológico (HELAL; VIANA, 2021).

Iniciamos com uma visão geral de onde estamos no âmbito da Diversidade e Inclusão nas organizações, apresentando dados gerais de algumas pesquisas que comprovam quão distantes estamos de um cenário ideal, mesmo em temas mais debatidos

como gênero e raça. Na sequência, apresentamos ao leitor uma definição de etarismo e contextualizamos o cenário de envelhecimento da população brasileira previsto para os próximos anos.

Seguimos problematizando o impacto do etarismo nas organizações e fechamos o trabalho com as considerações finais. Nossas análises estão sustentadas em revisão bibliográfica e consulta a pesquisas sobre etarismo e Diversidade e Inclusão, além de dados estatísticos sobre a condição de pessoas mais velhas nas organizações e na sociedade.

### **Onde estamos no tocante à D&I**

Além de ser preocupação das empresas e da sociedade, investidores, cada vez mais, esperam que as organizações incorporem a diversidade a suas práticas, ampliando os cargos de liderança e representatividade em conselhos administrativos. Os consumidores também já estão tomando decisões de compra e apoioando marcas com valores de Diversidade e Inclusão (D&I).

A pesquisa "Global Consumer Pulse" da Accenture Strategy, realizada com 30 mil consumidores em todo mundo, sendo 1.564 brasileiros, mostrou que 83% dos consumidores nacionais preferem comprar de empresas que defendem propósitos alinhados aos seus valores de vida (DEARO, 2019). Indo um pouco mais além, funcionários demonstram que têm interesse maior em trabalhar em empresas que contemplam equipes inclusivas e diversas. Foi o que identificou estudo, realizado em 2020 pela PricewaterhouseCoopers, PwC, também em nível global, com 25 indústrias, em 40 países, e que contou com três mil participantes, e revelou que os empregados, além de clientes e investidores, exigem das organizações com as quais interagem, cada vez mais, uma atuação pautada em valores que sejam modelos de equidade e inclusão.

Setenta e seis por cento dos participantes do estudo referido disseram que o tema é um valor ou uma prioridade e também declararam que, ao investir em D&I, esperam não apenas impulsionar o engajamento, mas também melhorar o desempenho financeiro da companhia e permitir a inovação. Entretanto, foi detectado que apenas 5% das organizações estão tendo sucesso nas principais dimensões de um programa de D&I bem-sucedido.

Em outro levantamento, realizado no Brasil pela Você RH em parceria com a consultoria Mais Diversidade, junto a 300 empresas de diferentes setores, 65% das companhias declararam que não têm uma estratégia que direcione suas práticas. Segundo o levantamento, 71% das empresas não têm ou estão construindo uma política de D&I

(TOZZI, 2021). Na mesma perspectiva, a pesquisa State of Work in America, realizada pela Grant Thornton, nos Estados Unidos, revelou que mais de 50% dos líderes de recursos humanos indicaram que suas empresas estão nos estágios iniciais de sua estratégia de D&I.

Tais pesquisas, realizadas no Brasil, no mundo ou nos Estados Unidos têm em comum a perspectiva de que temos muito a avançar no que se refere ao tema da diversidade nas organizações: seja pelo pouco sucesso ainda obtido nos programas, pela inconsistência das políticas ou pelo fato de as empresas ainda estarem em estágios iniciais dos processos de implementação de práticas. Entretanto, não se pode deixar de destacar que já há preocupação com o tema e busca por assertividade e estabelecimento de políticas.

Além disso, temos que considerar que uma empresa pode ter um time de colaboradores diversos, mas não haver cultura inclusiva, haver desigualdade nas práticas de remuneração, nas promoções, nas políticas de qualificação profissional, entre outros indicadores.

Pensando, por exemplo, em dados mais específicos, como a questão de gênero, o cenário em relação aos entraves da diversidade nas organizações torna-se elucidativo. Segundo um levantamento feito em junho de 2022 pela plataforma global de dados financeiros Comdinheiro, a pedido do Valor Investe, considerando as 81 empresas que compõem o índice Ibovespa, há apenas 115 mulheres em conselhos de administração, o que representa 16,1% do total de 713 conselheiros. É fato que de 2019 para 2021 houve um incremento de 11,4% para os atuais 16,1% detectados. Em diretoria, porém, segundo o estudo, a participação feminina é menor, e cerca de metade das empresas não tem sequer uma mulher diretora (BERTÃO; AZEVEDO, 2021).

Outro estudo realizado pela Page Executive (FACESP, 2022), divisão de recrutamento do PageGroup, em parceria com a Fundação Dom Cabral também não é muito animador. Além da questão de gênero, a pesquisa nos traz o componente étnico, ao apontar que 90% dos CEOs das empresas brasileiras são homens e brancos. Os dados obtidos foram coletados por meio de formulário aplicado no segundo trimestre de 2021 junto a 149 CEOs ativos de empresas brasileiras de diversos segmentos da economia. Constatou-se que apenas uma em cada dez posições no país é ocupada por mulheres ou pessoas negras e, se considerarmos que os negros representam maioria da população brasileira, 56% (AFONSO, 2019), esses números são preocupantes.

As desigualdades também estão representadas nos dados oficiais retratados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, IBGE. Em 2019, as mulheres, com 25 anos ou mais, apesar de mais instruídas que os homens, ocupavam 37,4% dos cargos gerenciais e recebiam 77,7% (ou pouco mais de  $\frac{3}{4}$ ) do rendimento dos homens (AGÊNCIA DE NOTÍCIAS IBGE, 2021).

Embora haja variações de recortes e perspectivas nessas pesquisas, há recorrência de alguns indicadores: pouca inclusão de negros e mulheres em cargos de liderança, disparidade salarial entre homens e mulheres, para citar apenas alguns exemplos das distorções no campo da Diversidade e Inclusão que ainda temos que nos deparar no dia a dia das organizações.

Outro ponto comum que os estudos nos revelam é que, embora a diversidade seja um assunto em alta nas empresas, ainda há muito a ser feito. E, quando se trata de inclusão dos profissionais mais velhos, o desafio tem se demonstrado ainda maior. Pesquisas mostram que, assim como gênero e raça, a idade é um fator identitário dos indivíduos, que se apresenta como um divisor de percepções sobre os outros (TOMÁS, 2008; FINEMAN, 2011, MATTOS, 2021).

Apesar da relevância do debate, o etarismo, normalmente, não está entre as prioridades de muitas organizações. Ao contrário do racismo e do sexism, a discriminação com base na idade é frequentemente normalizada. Entretanto, alguns autores (PALMORE, 2001; NELSON, 2004) consideram o etarismo como a terceira forma de discriminação mais comum no Ocidente, ficando atrás apenas do racismo e do sexism.

A já referida pesquisa feita pela Você RH e pela consultoria Mais Diversidade sobre as práticas de inclusão no Brasil perguntou a executivos quais eram os maiores desafios em termos de recortes de Diversidade e Inclusão e a questão das gerações ficou em um dos últimos lugares na lista de prioridades. Entretanto, nunca é demais recordar que, independentemente do gênero, da raça, da deficiência ou se pertencem ao grupo LGBTQIA+, todos os trabalhadores ou prestadores de serviço de uma organização querem ter uma longevidade produtiva e equilibrada.

Abordar tal problemática é essencial para que seja criado um mundo em que os direitos humanos sejam respeitados e protegidos. Isso está previsto na Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, o plano detalhado acordado por países de todo o mundo para a construção de um futuro de paz e prosperidade para todos em um planeta saudável.

## **Etarismo e Estrutura Etária no Brasil**

O termo etarismo não é consagrado no Brasil como na literatura internacional (ageism). Encontram-se distintas designações como ageísmo, idadismo, etarismo, ancianismo. Etarismo, entretanto, está referenciado no dicionário da língua portuguesa Priberam como “a discriminação baseada em critérios de idade”. O conceito foi introduzido por Butler (1969, 1975), um dos pioneiros na pesquisa sobre envelhecimento. Butler definiu o etarismo (ageísmo) como “um processo sistemático de estereótipos e discriminação contra pessoas porque elas são mais velhas” (BUTLER, 1975, p. 12).

Segundo a Organização Mundial de Saúde, a idade é uma das primeiras coisas que percebemos nas outras pessoas. Para a OMS, o idadismo (ou etarismo) “é o preconceito em relação à idade”, e surge quando ela é usada “para categorizar e dividir as pessoas de maneira a causar prejuízos, desvantagens e injustiças” (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2021). Pode ocorrer contra idosos, mas também contra outros grupos etários, como jovens.

O Relatório Mundial sobre o Idadismo (ou etarismo), da OMS (2021), descreve uma estrutura de ação para reduzir esse fenômeno, incluindo recomendações específicas para diferentes atores, como, por exemplo, governos, agências da Organização das Nações Unidas, ONU, organizações da sociedade civil e setor privado. Divide essas estratégias em três grandes grupos: políticas e leis, atividades educativas e intervenções de contato intergeracional.

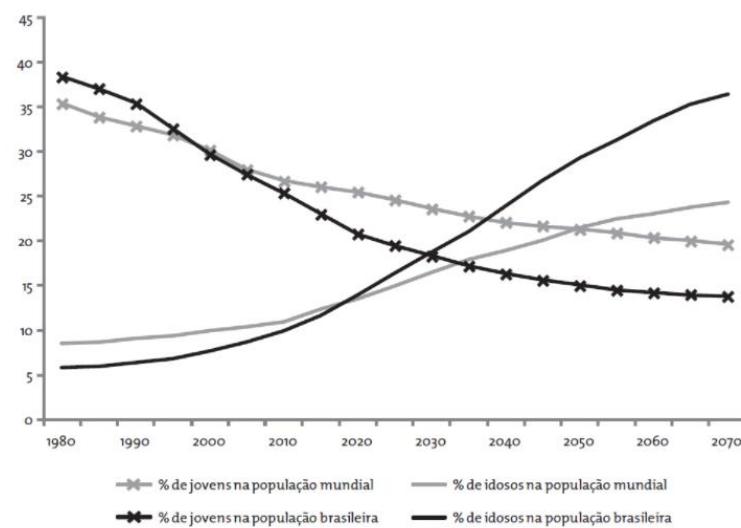
É importante pensar em etarismo quando verificamos dados exponenciais de envelhecimento da população brasileira. O Brasil e o mundo vivem uma mudança da estrutura etária que nos trazem alertas, especialmente no âmbito da inclusão da população idosa nas organizações e no mercado de trabalho. Desde 2016, o Brasil tem a quinta maior população idosa do mundo, com mais de 28 milhões de pessoas com 60 anos ou mais. Isso representa 13% da população do país, que já ultrapassa a marca dos 210 milhões, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). O cenário segue uma tendência mundial: segundo a OMS, os idosos poderão somar dois bilhões até 2050, correspondendo a um quinto da população mundial, atualmente estimada em 7,7 bilhões (MACHADO, 2019).

De acordo com levantamento do IBGE, a parcela da população com idade acima de sessenta anos está crescendo em nosso País em um ritmo mais acelerado do que qualquer outro grupo etário. O número de crianças, sempre foi superior ao de idosos, mas

o percentual da população acima de sessenta anos deve ultrapassar o de jovens de até 14 anos em 2030 (BNDES, 2017), conforme mostra o gráfico a seguir.

Gráfico 1

Proporção da população com idade até 14 anos e acima de sessenta anos, 1980-2070



Fonte: BNDES, com base em United Nations (2015).

As projeções apontam, para 2030, uma expectativa de vida populacional média de 79 anos no Brasil (UNITED NATIONS, 2015). Em 2019, esse número já estava em 76,6 anos (R7). O aumento da longevidade é decorrente da redução da mortalidade infantil e da maior sobrevivência em idades mais avançadas, consequência dos avanços da ciência e melhor qualidade de vida da população.

Existem atualmente cerca de 32 milhões de idosos no País e, em mais de 17 milhões de famílias, o principal provedor possui entre 50 e 60 anos, com base em levantamento do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, IBGE (OPINIÃO RH, 2022). E, nesse contexto, com a maior expectativa de vida da população de pessoas mais velhas e a importância desse grupo como provedor familiar, surgem muitos desafios a serem enfrentados: manter o trabalhador em atividade o maior tempo possível, ter políticas de saúde, capacitação quanto às mudanças tecnológicas, políticas para a redução do preconceito etc. Além disso, vale destacar que os trabalhadores, com a revisão do sistema de aposentadoria no Brasil, tiveram a vida laboral prolongada, mas não houve a

proporcional preocupação com políticas públicas estruturadas para garantir a permanência desses cidadãos na ativa.

### **Estereótipos**

O etarismo no ambiente corporativo (MACDONALD, LEVY, 2016; LOTH, SILVEIRA, 2014) é uma realidade e percebe-se que há estereótipos que se mantêm atrelados a esse contingente populacional. “O local de trabalho é um microcosmo do contexto social” (MATTOS, 2021, p. 12). Assim, como sustentado pela autora, “os preconceitos e vieses inconscientes de uma sociedade se refletem nesse ambiente” (idem).

Hanashiro e Pereira (2020, p. 191, 192) ressaltam que “o etarismo se refere aos estereótipos, preconceitos e discriminação” e Nelson (2016) destaca que há estereótipos especialmente em relação ao declínio das capacidades físicas e mentais e dificuldade de absorção de treinamentos desse grupo.

Walter Lippmann (2010) ao tratar de estereótipos traz uma ponderação que nos auxilia a refletir e problematizar a questão. O autor propõe que: “Há uma imagem do mundo mais ou menos ordenada e consistente à qual os nossos hábitos [...] se ajustaram (LIPPmann, 2010, p. 96). Como sustenta o autor, essa imagem pode não ser completa, mas é a imagem de um mundo ao qual nos adaptamos, embora não necessariamente corresponda à realidade.

Romper essa “imagem”, especialmente no âmbito organizacional, é uma questão urgente. Mas se percebe que estereótipos têm influenciado na exclusão das pessoas mais velhas do mercado de trabalho, bem como interferido em sua contratação e promoção. Assim sendo, é importante compreender que, embora tenhamos em nossa mente uma ideia pré-concebida sobre o envelhecimento, trata-se de “um processo que varia de indivíduo para indivíduo em função de inúmeros fatores bio-psico-sociais (LOTH, SILVEIRA, 2014, p. 66). Como proposto pelos referidos autores, ainda que a velhice seja vista de forma homogênea, estereotipada e a idade assumida como o principal fator associado ao envelhecimento, isso não é uma realidade.

A Organização Mundial da Saúde considera idoso todo indivíduo com 60 anos ou mais (OMS, 2020) mas pesquisas têm demonstrado que os problemas de exclusão e dificuldades no mercado de trabalho começam muito antes. A própria percepção do que seja um profissional “mais velho” varia entre respondentes de pesquisas sobre o tema (CEPELLOS, 2013, p. 66). Em estudo realizado pela autora, a caracterização de profissional mais velho variou entre os participantes: a maior parte deles, 29%, considera como profissional mais velho aquele com 60 anos ou mais. Para 18% seria aquele com

65 anos ou mais. Dos demais respondentes, em ordem decrescente, 12% definem como mais velho aquele com 45 anos, 23% com 55 anos, 18% com 50 anos.

A diversa percepção sobre quem é esse profissional exposto ao etarismo também foi detectada em um estudo realizado pelo InfoJobs, em parceria com o HUB40+, que buscou analisar o futuro profissional de pessoas acima de 40 anos. A pesquisa feita em abril de 2021, com cerca de 5 mil pessoas, detectou que 68% dos respondentes acreditam que os profissionais 40+ precisam estar mais preparados para competir com as novas gerações e, muitas vezes, isso ainda não é suficiente.

O estudo mapeou o preconceito etário no mercado de trabalho, e identificou que 70,4% dos profissionais respondentes já sofreram preconceito durante processos seletivos; 78,5% acreditam que o mercado de trabalho não dá as mesmas oportunidades para profissionais 40+; e 61,1% ressaltam que encontrar oportunidades de trabalho é o principal desafio do mercado atual. Foram levantadas as características positivas mais recorrentes nesse grupo: empatia, colaboração, organização e resiliência. Segundo o mesmo estudo, contar com esses profissionais traria ganhos na promoção da diversidade para as empresas, além de percepção positiva como marca empregadora.

Loth e Silveira (2014, p. 78) também realizaram estudo em que percepções positivas foram destacadas em relação às pessoas mais velhas. Mas, se por um lado houve aspectos enaltecidos, como experiência e maturidade, por outro, foram detectadas menções a diversas características negativas, como limitações de saúde, mobilidade, menor performance para a tecnologia.

A mesma dualidade pode ser detectada em pesquisa realizada em 2018 pela FGV-EAESP, em parceria com a Aging Free Fair, com apoio da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH) e da BRASILPREV, e que contou com respostas de gestores de 140 empresas, predominantemente nacionais (72%), de capital fechado (78%), de diversos segmentos (CEPELLOS, TONELLI, LINS, 2018). Entre as barreiras em manter profissionais maduros nas organizações foram pontuadas: dificuldade em lidar com a tecnologia, falta de flexibilidade e adaptação às mudanças ocorridas na empresa e dificuldade de liderança quando os mais velhos são comandados por jovens. A experiência profissional com relação aos conhecimentos técnicos, comprometimento e a diversidade de ideias surgiram como alguns dos pontos positivos enumerados.

Apesar de haver percepções positivas a respeito do profissional com 50 anos ou mais, o estudo revelou que os gestores respondentes apontaram baixo grau de adoção de práticas direcionadoras a esse grupo (CEPELLOS, TONELLI, LINS, 2018). A única

prática detectada foi a possibilidade de, após a aposentadoria, prestarem serviço de maneira flexível para a empresa. Mas ficaram fora do radar das organizações: planos de carreira diferenciados, programas de preparação para aposentadoria, modelos de carreira diferenciado, entre outras iniciativas que poderiam mitigar problemas de exclusão desses cidadãos.

Enfim, nem mesmo o reconhecimento de várias qualidades recorrentemente encontradas nesses profissionais tem sido capaz de bater os estereótipos e os preconceitos em relação a esses cidadãos. A realidade é que os trabalhadores mais velhos ainda são as primeiras vítimas na reestruturação do emprego e, como sustenta Mattos (2021):

as organizações não estão preparadas para o envelhecimento de sua força de trabalho e [...] embora os gestores reflitam sobre seu próprio envelhecimento, e não queiram parar de trabalhar, não conseguem expandir suas reflexões para o âmbito organizacional de forma a mitigar os impactos negativos do envelhecimento da força de trabalho (MATTOS, 2021, p.7).

### **Tecnologia e etarismo**

Como agravante desse cenário, temos, nos últimos anos, a adaptação desses profissionais às mudanças tecnológicas. Segundo relatório da Organização Mundial das Nações Unidas, ONU, há fatores que aumentam o risco de as pessoas serem vítimas de etarismo, como trabalhar em certas profissões ou setores profissionais, a exemplo de alta tecnologia, e ser do sexo feminino.

O setor automotivo, pode trazer um indicador ilustrativo desse contexto de mudanças. Está indo do fóssil para o carro elétrico e isso muda todas as habilidades exigidas no desenvolvimento, fabricação e montagem de veículos. O Jornalismo também tem vivenciado fenômeno similar com a digitalização das redações e processos de elaboração da notícia, bem como a Medicina, com diagnósticos de doenças comuns sendo automatizados ou feitos, cada vez mais, com o suporte de aparelhos tecnológicos.

Os profissionais mais velhos, muitas vezes, nessa ambiência, são considerados equivocadamente incompetentes, em razão do declínio das capacidades físicas e mentais, e difíceis de serem treinados (NELSON, 2016), o que contribui para a sua demissão e exclusão. Também são qualificados recorrentemente como resistentes à mudança (e a tecnologia nos traz muitas) e com dificuldade de adaptação a novas tecnologias, tendo preferência por atividades com menos desafios (CEPELOS, 2013).

Entretanto, pensando em tecnologia, curiosamente, quando é para a venda de produtos e serviços, há esforços para inclusão de idosos na ambiência digital. Mas quando

esse mesmo cidadão está na empresa como trabalhador, não há o mesmo reconhecimento e práticas para que haja uma melhor performance do indivíduo.

Embora seja apenas uma inferência, e para um aprofundamento de tão relevante questão seja necessária uma investigação mais aprofundada, há uma diminuição crescente na percepção negativa que atrela os mais velhos à falta de habilidade tecnológica. A própria Pandemia<sup>6</sup> e o afastamento social imposto aos brasileiros, especialmente em 2020 e 2021, acelerou o processo de inclusão digital de muitos profissionais mais velhos, que passaram a ter que usar ferramentas tecnológicas para desempenhar atividades remotamente, se relacionar com equipes e se integrar a processos. Muitos desse indivíduos foram obrigados a dar um salto em termos de inclusão digital (MATTOS, 2021). Assim, a experiência tem trazido contradições ao estereótipo da baixa habilidade com tecnologia.

### **Considerações Finais**

Para fins desse estudo, não consideramos a idade determinada pela OMS para mapear os idosos nas organizações, por entendermos que a exclusão etária começa muito antes dos 60 anos. Pelo exposto no presente artigo, percebe-se que o preconceito etário nas empresas é uma realidade.

O mercado de trabalho tem visões estereotipadas e contraditórias em relação a esse grupo profissional, que, por vezes é caracterizado com aspectos extremamente positivos e, em outras, negativos. Ainda assim, o que fica evidente ao analisarmos os diversos estudos e a recorrência de muitas das qualificações destinadas a esses profissionais é a formatação de uma percepção pré-concebida.

Conclui-se que o envelhecimento da força de trabalho ainda não é um tema efetivamente relevante para as empresas em termos de implementação de políticas e práticas efetivas, embora a diversidade apareça destacada como tema material em grande parte dos relatórios das empresas de capital aberto (PwC, 2021) e esteja no drive de empresas de menor porte como uma questão.

A Diversidade e Inclusão vem sendo incluída de forma crescente na agenda das organizações, ainda que como questão prioritária dentro deste tópico ainda estejam os pilares de gênero e raça. Há também uma emergente percepção que o gerenciamento etário pode ter um aspecto positivo na organização, pois cria um ambiente mais saudável,

---

<sup>6</sup> As primeiras infecções pelo novo coronavírus ficaram conhecidas na cidade de Wuhan, na China, em 8 de dezembro de 2019.

com talentos de diferentes faixas etárias, preenchendo lacunas organizacionais existentes e, também, trazendo novas ideias (ARMSTRONG-STRASSEN; URSEL, 2009, citado por MATTOS, 2021).

A realidade é que quando se pensa em Diversidade e Inclusão, embora já notemos alguns avanços, percebe-se que a caminhada ainda será longa para que tenhamos uma agenda positiva e uma efetiva mudança de mentalidade nas organizações e na sociedade, que passam por política públicas, posturas individuais dos profissionais e práticas estruturadas por parte das empresas empregadoras.

## Referências

- AFONSO, Nathália. **Agência Lupa**, 2019. Dia da Consciência Negra: números expõe desigualdade racial no Brasil. Disponível em: <<https://piaui.folha.uol.com.br/lupa/2019/11/20/consciencia-negra-numeros-brasil/>>. Acesso em 10 março 2022.
- ESTATÍSTICAS de gênero: ocupação das mulheres é menor em lares com crianças de até três anos. **Agência de Notícias IBGE**, 4 mar 2021. Disponível em: <[Estatísticas de Gênero: ocupação das mulheres é menor em lares com crianças de até três anos | Agência de Notícias \(ibge.gov.br\)](#)>. Acesso em 11 março 2022.
- BERTÃO, Naiara; AZEVEDO, Rita. **Valor Investe**. Presença feminina em conselhos de empresas do Ibovespa cresce 229% em 5 anos. Disponível em: <[Presença feminina em conselhos de empresas do Ibovespa cresce 229% em 5 anos | Empresas | Valor Investe \(globo.com\)](#)>. Acesso em: 17 março de 2022.
- BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. **Envelhecimento e transição demográfica**. 3 fev 2017. Disponível em: <[Envelhecimento e transição demográfica | Marca-texto \(bnDES.gov.br\)](#)>. Acesso em 03 março 2022.
- BUTLER, R. N. **Ageism**: another form of bigotry. The Gerontologist, Oxford, v. 9, n. 4 (Part 1), p. 243-246, 1969. DOI:10.1093/geront/9.4\_Part\_1.243
- \_\_\_\_\_. **Why survive?** Being old in America. New York: Harper & Row, 1975.
- CEPELLOS, V. **O envelhecimento nas Organizações**: das percepções de gestores de Recursos Humanos às práticas de gestão da idade, 2013. 98 f. Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.
- CEPELLOS, V.; TONELLI, M. J. Envelhecimento Profissional: Percepções e Práticas de Gestão da Idade. **Revista Alcance**, Santa Catarina, v. 24, n. 1, p. 4-21, jan./mar. 2017.

Disponível em: <<https://doi.org/10.14210/alcance.v24n1.p004-021>>. Acesso em: 07 março 2022.

CEPELLOS, V. ; TONELLI, M. J.; LINS, J. Envelhecimento nas organizações e a gestão da idade. Fundação Getúlio Vargas, FGV- EAESP/ Aging Free Fair, 2018.

DEARO, Guilherme. 83% dos brasileiros compram de marcas alinhadas com seus valores pessoais, **Exame**, 21 mar 2019. Disponível em: <[83% dos brasileiros compram de marcas alinhadas com seus valores pessoais | Exame](#)>. Acesso em: 10 março 2022.

PwC, PricewaterhouseCoopers, **Divulgações de ESG no IBOVESPA**. Análise dos pilares ESG nos relatórios não financeiros divulgados pelas empresas que compõe o índice Bovespa, 2021.

ETARISMO, in **Dicionário Priberam da Língua Portuguesa** [em linha], 2008 2021.

Disponível em: <<https://dicionario.priberam.org/etarismo>>. Acesso em 25 de 03 de 2022.

MULHERES e negros representam uma em cada 10 posições de CEOs no Brasil, revela pesquisa. **FACEESP**, 2 mar 2022. Disponível em: <[Mulheres e negros representam uma em cada 10 posições de CEOs no Brasil, revela pesquisa \(facesp.com.br\)](#)>. Acesso em 6 abril 2022.

FINEMAN, Stephen. *Organizing age*. Oxford: Oxford. 2011. In: CEPELLOS, V. O **envelhecimento nas Organizações**: das percepções de gestores de Recursos Humanos às práticas de gestão da idade, 2013. 98 f. Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

GRANT THORNTON. 2021. **Assessing the state of American workers**. Disponível em: <<https://www.grantthornton.com/library/articles/tax/2021/assessing-the-state-of-american-workers.aspx>>. Acesso em 22 março de 2022.

\_\_\_\_\_. 2022. **D&I**: como avançar nas ações de maneira efetiva? Disponível em: <[D&I: como avançar nas ações de maneira efetiva? | Grant Thornton](#)>. Acesso em 02 março 2022.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; PEREIRA, Marie Françoise Marguerite Winandy Martins. O Etarismo no local de trabalho: evidências práticas de “saneamento” de trabalhadores mais velhos. **Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 13, n. 2, p. 188-206, maio/ago. 2020.

HELAL, Diogo Henrique; VIANA, Lauro Oliveira. **Ageísmo**: uma revisão integrativa da literatura em língua portuguesa. *Conhecimento & Diversidade*, Niterói, v. 13, n. 29, p. 171 – 191 jan./abr. 2021.

TRABALHO depois dos 40 anos: porque as empresas devem apostar nessas contratações. **Infojobs**, 8 abr 2021. Disponível em: <[Trabalho depois dos 40 anos: porque as empresas devem apostar nessas contratações \(infojobs.com.br\)](https://www.infojobs.com.br/noticia/1077577/trabalho-depois-dos-40-anos-porque-as-empresas-devem-apostar-nessas-contratacoes)>. Acesso em: 09 março 2022.

CONTRATAÇÕES 40+: conheça a websérie criada pelo InfoJobs. **Infojobs**, 18 maio 2021, Disponível em: <[Contratações 40+: conheça a websérie criada pelo InfoJobs](#)>. Acesso em: 09 março 2022.

LIPPmann, Walter. **Opinião pública**. 2 Ed, Petrópolis: Vozes, 2010.

LOTH, G.; SILVEIRA, N. Etarismo nas organizações: um estudo dos estereótipos em trabalhadores envelhecentes. **Revista de Ciências da Administração**, Santa Catarina, v. 16, n.39, p. 65-82, ago. 2014. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2014v16n39>.

MACDONALD, J. L.; LEVY, S. R. Ageism in the workplace: the role of psychosocial factors in predicting job satisfaction, commitment, and engagement. **Journal of Social Issues**, Hoboken, v. 72, n.1, p. 169-190, 2016.

MACHADO, Katia. **Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio/Fiocruz**, 2019. Quem é a pessoa idosa? Disponível em: <[Quem é a pessoa idosa? | Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio \(fiocruz.br\)](#)>. Acesso em 04 abril de 2022.

MATTOS, Renata Leme de. **Mudanças nas organizações:** etarismo e contratação de profissionais 50+. 2021. 85 f. Orientador: Maria José Tonelli. Dissertação (mestrado profissional MPG) – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

OMS lança portal com dados mundiais sobre saúde e bem-estar de pessoas idosas. **Nações Unidas Brasil**, 5 out 2020. Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/94095-oms-lanca-portal-com-dados-mundiais-sobre-saude-e-bem-estar-de-pessoas-idosas>>. Acesso em 06 março 2022.

NELSON, T. D. **Ageism**: stereotyping and prejudice against older persons. Massachusetts, EUA: MIT, 2004.

\_\_\_\_\_. The age of ageism. **Journal of Social Issues**, Hoboken, v. 72, n. 1, p. 191-198, 2016. DOI:10.1111/josi.12162.

OBJETIVOS PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS). Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável. Disponível em:<<http://www.ods.cnm.org.br/agenda-2030>>. Acesso em 10 março 2022.

A CONTRATAÇÃO de pessoas 50+ na sua empresa é consistente? **Opinião RH**. 23  
marc 2022. Disponível em: <[A contratação de pessoas 50+ na sua empresa é consistente?](#)>  
Opinião RH (opiniaorh.com)>. Acesso em 06 abril 2022.

PALMORE, E. B. The ageism survey: First findings. **The Gerontologist Society of America**, v. 41, n. 5, p. 572-575, October 2001. Disponível em: <<https://doi.org/10.1093/geront/41.5.572>>. Acesso em 02 março 2022.

PWC. **Pesquisa Global de Diversidade e Inclusão**, 2020. Disponível em: <[Pesquisa Global de Diversidade e Inclusão \(pwc.com.br\)](https://www.pwc.com.br/gdi)>. Acesso em 18 março 2022.

IBGE admite falhas no cálculo da expectativa de vida dos brasileiros. **R7**, 25 nov 2021. Disponível em: <[IBGE admite falhas no cálculo da expectativa de vida dos brasileiros - Notícias - R7 Brasil](#)>. Acesso em: 02 abril 2022.

TOMÁS, Licínio Manuel Vicente. **O envelhecimento sócio-profissional entre saberes, afazeres e pareceres.** In: CONGRESSO PORTUGUÊS DE SOCIOLOGIA, 6. Lisboa. *Anais...* Lisboa, 2008. Disponível em: <<http://www.aps.pt/vicongresso/pdfs/276.pdf>>. Acesso em 13 março 2022.

TOZZI, Elisa. Etarismo: por que a inclusão dos mais velhos ainda é um desafio? **Você RH**, 11 fev 2021. Disponível em: <[Etarismo: por que a inclusão dos mais velhos ainda é um desafio? | Você RH \(abril.com.br\)](https://www.abril.com.br/vocerh/etarismo-por-que-a-inclusao-dos-mais-velhos-ainda-e-um-desafio/)>. Acesso em: 20 março 2022.

UNITED NATIONS. **World Population Nation**. New York, 2015.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. **Relatório mundial sobre o idadismo**. 2021. Disponível em: <[Relatório mundial sobre o idadismo: resumo executivo \(who.int\)](https://www.who.int/publications/item/9789240010825)>. Acesso em: 10 março de 2022.

\_\_\_\_\_ **Global report ageism.** 2021. Disponível em: <<https://www.who.int/publications/item/9789240016866>>. Acesso em: 10 março de 2022.

ZIGER, Renata; FILLIPPIM, Eliane Salete; BELTRAME, Vilma. Perspectivas de Carreira para Pessoas Idosas nas Organizações. **Revista de Carreiras e Pessoas – ReCaPe**, [s. l.], v. 7, n. 3, p. 64-87, 2017. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/33169/2436>. Acesso em: 30 março 2022.

# Presença digital nas organizações de saúde: uma proposta metodológica

*Arquimedes Pessoni*

*Thiago Passaro*

*Lucia Yasuko Izumi Nichiata*

## Resumo

A internet pode ser considerada um divisor na transformação da sociedade, nos diferentes aspectos da vida. Estima-se que cerca de 5 bilhões de pessoas estejam conectadas à web, o que representa mais de 60% da população mundial. Estar presente digitalmente mostra-se, então, de fundamental importância para diferentes instituições, particularmente as públicas e, recentemente, as do setor de saúde, que está em maior evidência por conta da pandemia da COVID-19. Este capítulo propõe um procedimento metodológico, com base em revisão de literatura, para mensurar a presença digital do Sistema Único de Saúde.

**Palavras-chave:** Sistema Único de Saúde; Internet; Comunicação em Saúde; Presença digital; Enfermagem

## Revolução digital

São 7h05 de uma manhã nublada na cidade de São Paulo. O despertador toca e Ronaldo acorda, mas ainda sem levantar-se da cama. Ele ouve o seu dispositivo inteligente na cabeceira informar que acabara de dormir aproximadamente seis horas, 20% menos que a noite anterior.

Em seguida, Ronaldo pergunta à assistente virtual a previsão do tempo, que o informa que a máxima não passa dos 15° e o recomenda a usar um casaco ao sair de casa para não pegar friagem e, dessa forma, evitar que o corpo fique suscetível a um resfriado ou uma gripe.

Antes de tomar café da manhã, o jovem adulto abre em seu smartphone o aplicativo de nutrição para verificar qual a refeição indicada de hoje. Ronaldo ainda está comendo, quando uma notificação aparece no celular. É um alerta do aplicativo de gestão de medicações para que ele não esqueça de tomar os remédios pela manhã. Como a tela do celular estava desbloqueada, Ronaldo aproveita para abrir o app do plano de saúde e confirma que os resultados dos últimos exames já estavam disponíveis e que a consulta de retorno estava confirmada para mais tarde.

Não se passaram nem duas horas desde que Ronaldo acordou e o treino na academia do prédio já está concluído. Foram 50 minutos de atividade física moderada, cerca de 300 calorias perdidas e uma média de 120 batimentos cardíacos por minuto,

conforme informa o relógio que ele usa no pulso esquerdo. Ronaldo sobe, toma banho, se troca e antes de sair de casa para seguir o dia, outra notificação no celular: “já se hidratou hoje?”.

Apesar do Ronaldo ser um personagem fictício, bem como a história acima narrada, a situação ilustra bem a relação das novas tecnologias e a saúde. Grande parte destes dispositivos são os *wearable devices*, ou dispositivos vestíveis, que possuem grande potencial para a pesquisa em saúde, são confortáveis de usar, são mais baratos que outros equipamentos de saúde e possuem qualidade e precisão de resultados (STUART, HANNA, GUTRUF, 2022). E, apesar de algumas dessas inovações parecerem rebuscadas e até intimidadoras nas palavras de Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021, p. 8, tradução nossa), os autores afirmam que “estamos começando a ver como essas tecnologias se tornaram disponíveis e acessíveis nos últimos anos”<sup>7</sup>.

Ronaldo é uma exceção à realidade da maioria dos brasileiros, já que representa apenas cerca de 23% dos indivíduos que afirmam usar pulseiras ou relógios inteligentes, 9,2% dos que possuem a casa conectada à internet e 3,2% daqueles que têm um dispositivo de realidade virtual. Com exceção do último, que apresentou queda de quase 20% de uso entre 2021 e 2022, os dois primeiros cresceram cerca de 30% e 70%, respectivamente, no mesmo período (WE ARE SOCIAL; HOOTSUITE, 2022a).

A literacia midiática é um relevante obstáculo para que essas novas tecnologias ganhem mais espaço de mercado, mas o custo é um fator ainda mais importante de barreira. Ainda que tenha diminuído com o passar do tempo e esses dispositivos e recursos tenham se tornado mais acessíveis financeiramente, os dados recentes mostram que há uma crescente de consumo e interesse da população pelo tema e que, portanto, não pode ser ignorado.

A base desses dispositivos móveis é a internet, que tem apresentado um crescimento ainda mais exponencial que esses *softwares*. Estima-se que entre 4,9 e 5,2 bilhões de pessoas tenham acesso à web, o que representa de 60 a 66% da população mundial (WE ARE SOCIAL; HOOTSUITE, 2022b; INTERNET WORLD STATS, 2022). Em uma década, houve um acréscimo de 2,8 bilhões de pessoas navegando na rede mundial de computadores, uma alta de 130% (WE ARE SOCIAL; HOOTSUITE, 2022b).

---

<sup>7</sup> Original: “Some of these applied technologies might sound far-fetched and even intimidating for marketers. But we are beginning to see how affordable and accessible these technologies have become in recent years”.

Esse é um crescimento expressivo, ainda mais quando comparados com outros veículos de comunicação. Enquanto a televisão levou 22 anos para atingir 50 milhões de usuários, a internet precisou de apenas sete anos, o Facebook quatro anos, o WeChat um ano e o aplicativo Pokémon Go apenas 19 dias (DESJARDINS, 2018).

No cenário brasileiro, 77% das pessoas estão conectadas à internet, acima da média global, portanto. O país é a terceira nação no mundo que mais passa tempo navegando na web, com uma média de 10h19, cerca de 3h a mais que a média do planeta, de 6h58. Os brasileiros perdem apenas para os filipinos, que ficam conectados 10h27, e os sul-africanos, com 10h46 (WE ARE SOCIAL; HOOTSUITE, 2022b). Os dados vão ao encontro da última Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) Contínua divulgada que conta com os números de acesso à internet nos lares brasileiros. Em 2019, cerca de 83% das residências tinham conexão à web, uma alta de 4,5% em relação ao ano anterior (IBGE, 2021).

Do ponto de vista econômico, o *e-commerce* movimentou no mundo em 2021 cerca de 3,8 trilhões de dólares, considerando as categorias de eletrônicos (U\$ 988,4 bilhões), moda (U\$ 904,5 bilhões), móveis (U\$ 436,8 bilhões), brinquedos e hobbies (U\$ 392,9 bilhões), cuidados pessoais e domésticos (U\$ 381,5 bilhões), comida (U\$ 376,6 bilhões), bebidas (U\$ 211,5 bilhões) e mídia física (U\$ 155 bilhões). Todas as categorias apresentaram crescimento de consumo entre 2020 e 2021, entre 13% e 38% (WE ARE SOCIAL; HOOTSUITE, 2022b).

Considerando esse potencial econômico, vale destacar ainda o papel das instituições nos ambientes interativos, uma vez que quase 32% dos usuários globais de internet encontraram uma marca ou um produto por meio de buscadores online, 27,6% em anúncios em redes sociais, 25,9% em site das próprias marcas, 23,8% em anúncios online e 22,8% em recomendações ou comentários em redes sociais (WE ARE SOCIAL; HOOTSUITE, 2022b). No Brasil, as fontes de informação sobre marcas são, majoritariamente, anúncios em sites (43,3%), sites das próprias marcas (39,5%), anúncios em redes sociais (38,8%) e só então os buscadores online (37%) (WE ARE SOCIAL; HOOTSUITE, 2022a). Aqui fica clara a importância do contexto local, uma vez que cada nação tem um modo de se comportar online.

Para além desses dados, vale a pena refletir sobre o volume de pessoas conectadas à internet, o acesso à dispositivos móveis e a relevância financeira do segmento, é preciso considerar que as novas tecnologias têm impactado diretamente as mais variadas áreas da saúde, como visto no relato que abriu esse capítulo, abrangendo desde a prevenção à

assistência e, inclusive, o acesso à informação de saúde. No mundo, 26,9% das pessoas verificam sintomas de saúde de forma online, por exemplo (WE ARE SOCIAL; HOOTSUITE, 2022b). A presença digital, então, mostra-se fundamental, não só por sua influência na economia, na inovação e na tecnologia, mas principalmente, por ser de importância essencial no interesse público.

### **Presença digital**

O termo é bastante claro e autoexplicativo. Presença digital é “a existência de uma instituição, marca ou empresa nas mídias digitais” (STRUTZEL, 2015, p. 87), o que inclui não só as redes sociais, mas também sites, blogs e anúncios publicitários online, por exemplo. É uma forma de criar “pontos de contato entre o público-alvo e a marca no ambiente digital” (SILVA, 2016, p. 48) e, assim, estabelecer, consolidar ou até mesmo expandir<sup>8</sup> a participação online de uma organização.

Gabriel (2010) acrescenta que, para além de marcas e empresas, seres humanos e outras “coisas” – nas palavras da autora – também podem existir digitalmente. De influenciadores, com centenas de milhares de seguidores, a seu perfil, que está lendo esse capítulo, em qualquer rede social – que também pode ter muitas pessoas conectadas ou não passar de uma centena (ou por que não dizer dezena, tudo vai depender das suas formas de relacionamento) de colegas e amigos nesse ambiente interativo. De produtos que são cobiçados mundialmente e que suas marcas valem bilhões de dólares, disponíveis para serem adquiridos em um clique, a um chiclete, que custa menos de R\$ 1,00, e que é vendido pelo mercadinho do bairro, mas que te entrega o produto pelo aplicativo de comida e refeições. Todos e tudo podem ter presença digital. Basta conexão à internet e estratégia.

E mesmo as organizações e pessoas que não estejam participando ativamente desse universo online – afinal, a exclusão digital é uma realidade e há também, por outro lado, quem relute a integrar esse ambiente interativo –, podem estar presentes digitalmente, mesmo que desconheçam ou não desejem. Strutzel (2015) explica que a presença digital não é válida apenas quando esses atores colocam em prática estratégias online, mas que está ligada ainda à representação de uma instituição nas mídias digitais e

---

<sup>8</sup> Há alguns casos em que a presença digital de uma instituição precisará ser diminuída, ao contrário da tendência de objetivar estar presente em cada vez mais espaços, de forma estratégica para ampliar o conhecimento de marca, divulgação de produtos e serviços e até para promoção de vendas, se for o caso. Essa situação de busca pela “invisibilidade” online normalmente acontece durante gestões de crise, em que a imagem da organização visa ser preservada. Como essa é uma abordagem bastante ligada à Relações Públicas e ao marketing, não iremos nos debruçar nesse trabalho.

sociais. Isso significa que pelo simples fato de uma empresa ou uma pessoa física ser citada na internet, ela já está participando desse processo online.

Percebe-se, então, pelo menos dois tipos de presença digital: a própria e a espontânea, que também é chamada de gratuita. E há uma terceira, a paga, sendo que cada uma delas vamos detalhar em breve. Essa é uma classificação consolidada a partir das propostas de Gabriel (2010) e Strutzel (2015), duas referências sobre o assunto, que divergem levemente sobre os termos. Enquanto a primeira autora se refere à presença própria, gratuita e paga, o segundo utiliza mídia própria, espontânea e paga. Tendo isso em vista, Gulka e Lucas (2016, p.8) observam que “os autores atribuem termos diferentes para especificar a presença gratuita ou espontânea, mas que as presenças apresentadas são, dentro de cada grupo, essencialmente iguais”.

A presença digital própria, também conhecida na língua inglesa como *own media*, é aquela que é criada e mantida pela organização (GULKA; LUCAS, 2016), abrangendo “os ativos de conteúdo que uma marca possui ou controla totalmente”<sup>9</sup> (LIEB *et al.*, 2012, p. 4, tradução nossa). Estão incluídos aqui, dessa forma,

[...] conteúdos digitais da empresa, desenvolvidos e mantidos pela própria organização, tais como sites, minisites, hotsites, portais, blogs, páginas em redes sociais as quais podem ser exemplificadas por perfis e canais no LinkedIn, Twitter, YouTube, Google Profile e outros. [...] Também se incluem na presença própria, o envio de e-mail marketing e newsletters; games, conteúdo de entretenimento e aplicativos móveis, desenvolvidos com a marca da organização (SILVA, 2016, p. 49).

Se de um lado a autonomia é um fator importante de diferenciação para a presença digital própria, a presença digital espontânea ou gratuita foge ao controle da instituição, já que engloba todos os “conteúdos publicados por terceiros ou gerados por meio de ranqueamento” (GULKA; LUCAS, 2017, p.8). Isso compreende menções da empresa nas redes sociais por usuários, postagens, *reviews* e *reacts*<sup>10</sup> de consumidores, comunidades sobre uma marca, citação em notícias e reportagens online – parte do resultado do trabalho de assessoria de imprensa e relações públicas – e as buscas orgânicas em

---

<sup>9</sup> Original: “*Owned media are all content assets a brand either owns or wholly controls*”.

<sup>10</sup> *Reviews* e *reacts* são dois tipos de conteúdos produzidos por usuários, sejam consumidores ou não de determinada marca, sendo que no primeiro há uma apresentação e demonstração de um produto e serviço, seguida de uma análise, e no segundo a proposta é a reação, normalmente de forma sincera e não planejada, também sobre um produto e serviço. Na presença digital espontânea ou gratuita, ambos os conteúdos são gerados organicamente pelos usuários, ou seja, eles foram produzidos por iniciativa própria do público, sem investimento financeiro por parte da empresa, como a compra de espaço publicitário.

plataformas como o Google. É por isso que no inglês esse tipo de presença digital também é chamado de mídia conquistada (*earned media*) (LIEB *et al.*, 2012), pois, uma vez que seja positiva, a existência da marca está para além dos canais proprietários da organização, de forma gratuita e relevante, na voz das pessoas e da imprensa, o que gera credibilidade. Porém, é preciso atenção, pois o contrário também pode acontecer se as menções e os resultados sejam negativos, impactando a imagem da instituição na mesma velocidade e proporção – ou até pior – que os casos positivos. Assim, “para as marcas, a mídia conquistada é a mais enganosa e difícil [dos três tipos de presença digital] [...]”; enquanto ela pode ser influenciada, ela não pode ser diretamente controlada<sup>11</sup>” (LIEB *et al.*, 2012, p. 5, tradução nossa).

Por fim, temos a presença digital paga, ou *paid media* no inglês, que, como o nome adianta, “[...] é aquela em que os ativos digitais com a marca da empresa são comprados, como, por exemplo, anúncios em sites, links patrocinados e outros” (SILVA, 2016, p. 49). Independente do formato ou plataforma, Lieb e outros autores (2012, p. 4, tradução nossa) identificam que “o ponto em comum desses canais é que eles são formas de publicidade, na qual a compra de mídia é necessária”<sup>12</sup>.

É evidente que essa classificação da presença digital não é excludente e que uma organização pode fazer uso de um ou mais tipos, inclusive todos de forma simultânea, a depender da estratégia previamente definida. Nesse caso, estamos falando da *converged media* – mídia convergente, na tradução literal – (Figura 1), que

[...] utiliza dois ou mais canais de mídia paga, conquistada [espontânea] ou própria. Ela é caracterizada por uma linha narrativa e por uma aparência e percepção consistentes. Todos os canais funcionam em sintonia, permitindo as marcas atingirem os consumidores exatamente onde, como e quando eles quiserem, independentemente do canal, mídia ou dispositivo, online e offline”<sup>13</sup> (LIEB *et al.*, 2012, p. 5, tradução nossa).

---

<sup>11</sup> Original: “*For brands, earned media is the most elusive and difficult of the three channels; while it can be influenced, it cannot be directly controlled*”.

<sup>12</sup> Original: “*The common factor of all these channels is that they are a form of advertising for which a media buy is necessary*”.

<sup>13</sup> Original: “*Converged Media utilizes two or more channels of paid, earned, and owned media. It is characterized by a consistent storyline, look, and feel. All channels work in concert, enabling brands to reach customers exactly where, how, and when they want, regardless of channel, medium, or device, online or offline*”.

Figura 1 - A convergência da mídia paga, própria e conquistada



Fonte: Adaptado de Lieb *et al.*, 2012, p. 5

Apesar das potencialidades da mídia convergente, Lieb e outros autores (2012, p.6, tradução nossa) alertam que as “marcas estão lentamente tomando consciência da necessidade de integrar as mídias pagas, próprias e conquistadas [orgânicas ou gratuitas] devido à fragmentação dos times dentro da companhia”<sup>14</sup>. Essa é uma realidade também na saúde pública, já que as instituições do Sistema Único de Saúde (SUS) não utilizam eficazmente a comunicação como um processo estratégico, não planejam as atividades, os profissionais são despreparados e o setor de comunicação é muito frágil, por exemplo (ARAÚJO; CARDOSO; MURTINHO, 2009). Essas constatações foram ratificadas por Passaro (2019), que apontou as potencialidades da comunicação estratégica, integrada e multimídia para a saúde pública municipal.

Além da classificação por tipo, a presença digital possui quatro fases principais: existência, atração, relacionamento e engajamento (STRUTZEL, 2015). Partimos da forma mais simples de participar do processo online, ao estabelecer a existência no ambiente interativo, isto é, definir onde uma organização estará presente digitalmente (leia-se presença digital própria). O próximo passo é atrair público para esses espaços e, então, promover formas de relacionamento com a audiência, o que nos faz chegar à quarta

<sup>14</sup> Original: “Brands are only very slowly becoming aware of the need to integrate paid, owned, and earned media due to fragmentation of teams within the company”.

e última fase, que é o engajamento. É a mesma premissa que observamos nas redes sociais: não basta um gigante número de seguidores se esses não interagem com sua conta; é preciso participação e, para isso, lançam-se mão de diversas estratégias. Pessoas que engajam demonstram um papel ativo de seleção de consumo e produção de conteúdo, identificação com a mensagem e até proximidade com a organização, marca, produto, serviço ou pessoa física responsável pela publicação. É por isso que o engajamento é a palavra de sucesso no ambiente online.

Essas quatro fases reforçam, dessa forma, que não basta existir digitalmente, mas que o público também participe desses pontos de contato online de uma instituição. E elas são aplicáveis tanto para empresas e marcas quanto pessoas, mas, neste capítulo, vamos nos atentar às organizações, pela relevância que as instituições possuem no mercado digital, pelas estratégias de comunicação online estarem fortemente vinculadas às elas, além do protagonismo desses atores no desenvolvimento e apropriação do uso de tecnologias associadas à saúde, tópico de interesse público que muito nos interessa.

Apesar da presença digital ser uma estratégia consolidada em grande parte da iniciativa privada, em diversas áreas de atuação, como visto, é preciso compreender como o setor público, em especial a área da saúde, tem se apresentado online. Isso porque (I) os estudos de Araújo, Cardoso e Murtinho (2009) e Passaro (2019) já acenderam um alerta sobre o desempenho do SUS com as estratégias de comunicação de um modo geral e, compreendê-las no ambiente digital, é uma forma de aprofundamento para essa compreensão; (II) a pandemia do novo coronavírus provocou uma aceleração digital na sociedade e evidenciou que a comunicação e saúde de qualidade pode salvar vidas, ainda mais com o potencial da internet. Soma-se a isso toda a discussão já apresentada aqui sobre o (III) impacto das novas tecnologias na saúde. Dessa forma, as políticas públicas de comunicação em saúde no Brasil precisam levar esse cenário em conta, principalmente para fortalecer o Sistema Único de Saúde a ampliar o acesso à informação e garantir que os cidadãos tenham o direito constitucional de acesso à saúde universal ainda mais ampliado.

Tendo isso em vista, uma pesquisa de doutorado que está sendo realizada no Programa de Pós-Graduação em Enfermagem (PPGE) da Universidade de São Paulo tem como objetivo mapear a presença digital do SUS. A proposta é seguir um passo a passo específico para realizar essa mensuração em todo o território nacional, tendo como recorte as Secretarias Municipais da Saúde (SMS) das capitais brasileiras, as Secretarias de Estado da Saúde (SES) e o Ministério de Saúde (MS). Este capítulo visa, então, apresentar

a construção de um procedimento metodológico, com base em revisão de literatura, para mensurar, na fase de existência, as presenças digitais própria, espontânea e paga do SUS.

### **Uma proposta metodológica**

Para construir o procedimento metodológico, foi realizada uma revisão narrativa da literatura utilizando as palavras-chave “presença digital”, “metodologia” e “saúde” no Google Acadêmico. A pesquisa foi realizada em janeiro de 2021 e a leitura dos trabalhos, selecionados num recorte temporal de até 10 anos, se estendeu até março do mesmo ano. Foram incluídos apenas os trabalhos que abordaram presença digital e formas de mensurá-la. Além destes, as obras de Gabriel (2010) e Strutzel (2015), que são duas referências no assunto, também fizeram parte do arcabouço teórico.

Nesse processo, foram identificadas diferentes propostas, sendo que algumas delas possuem semelhanças. A partir da seleção e leitura dos textos, esse capítulo tem como objetivo unificar os caminhos metodológicos em um passo a passo, que possa orientar, de forma clara e reproduzível, a coleta de dados para a mensuração da presença digital do SUS. E aqui já vale um parêntese: justamente por se tratar de instituições públicas, há etapas que precisaram ser ajustadas em relação à iniciativa privada, principalmente no que se refere à disponibilidade das informações. Para consolidar essa proposta, também foram incluídas duas referências que tiveram como objeto de estudo órgãos públicos.

Fechado o parêntese, antes de iniciarmos, vale relembrar que o procedimento metodológico a seguir considera apenas a fase da existência, entre as quatro possíveis, além de incluir os três tipos de presença digital: própria, espontânea ou gratuita e paga. Estamos prontos para começar.

#### **Etapa 1: Presença digital própria**

O primeiro passo é identificar onde as SMS, SES e o MS estão presentes digitalmente, a partir de canais proprietários. O ponto de partida é o site institucional de cada pasta de saúde.

“O site de um hospital ou de um centro de saúde geralmente é o primeiro ponto de contato dessas organizações com o público; portanto, os sites são cruciais nas primeiras impressões (...) Em um momento em que se espera que as informações estejam prontamente disponíveis, as organizações de saúde usam seus sites como ferramentas-chave tanto para a comunicação quanto para a educação do paciente”<sup>15</sup> (CALVANO *et al.*, 2021, p.2, tradução nossa).

---

<sup>15</sup> Original: “A hospital’s or digital health care center’s website is often these organizations’ first point of contact with the public; therefore, websites are crucial in first impressions (...) In a time when information

Gabriel (2010) acrescenta que, para além do site institucional, existem também outros tipos de site, como o comercial (*e-commerce*), promocional e informacional, por exemplo. Apesar desse leque, focaremos no site institucional, utilizado de forma protagonista pelas instituições e para ir ao encontro do *corpus* desse trabalho, constituído apenas de órgãos públicos, que, na expressiva maioria das vezes, não fazem uso das outras modalidades.

A *Uniform Resource Locator* (URL), termo em inglês para Localizador Padrão de Recursos numa tradução livre, é o endereço em que encontramos o site da instituição. Para acessá-lo, basta digitar a URL em um navegador ou clicar em um *hiperlink* com o endereço final. Há ainda uma forma mais recente de acessar um site, que é a leitura de um QRCode. Um item importante que compõe a URL é o domínio de topo (*top-level domain*, em inglês), que aqui vamos chamar apenas de domínio do site. Essa parte final da URL indica a atividade da instituição detentora do endereço e, inclusive, está associada à credibilidade da informação ali disponível, conforme nos explicam Mendonça e Pereira Neto (2015). Assim, um site governamental terá o domínio “.gov”, o comercial será o “.com”, o educacional “.edu” e o de organizações sem fins lucrativos, utilizará o “.org”, por exemplo.

Como o objeto de estudo dessa pesquisa são os órgãos públicos, todos terão “.gov” na composição da URL. Mas, embora haja essa padronização, não é fácil descobrir o endereço eletrônico das SMS e das SES, principalmente, pois cada organização possui um acesso diferente. Peguemos como exemplo apenas duas capitais: São Paulo e Fortaleza, escolhidas de forma aleatória. Enquanto o endereço da SMS da capital paulista é o <https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/saude/>, o endereço da SMS de Fortaleza é <https://www.fortaleza.ce.gov.br/institucional/categoria/secretaria-municipal-da-saude>. É, portanto, muito mais complexo que o site de uma marca popularmente conhecida, que terá, basicamente a estrutura [www.marca.com.br](http://www.marca.com.br).

Dito isso, para identificarmos o primeiro e mais importante ponto de contato digital entre a população e o SUS nos níveis das cidades e dos Estados, vale digitar o nome completo da instituição em um buscador online, como o Google, e então encontrar

---

*is expected to be readily available, health care organizations use their websites as key tools for both patient communication and education”.*

aquele que tenha o nome completo da pasta e o domínio .gov. Normalmente, será o primeiro link apresentado nos resultados orgânicos.

Vamos utilizar a Secretaria Municipal da Saúde de Salvador como exemplo. Ao digitar o nome do órgão público no Google, logo o primeiro resultado terá o que procuramos. Ao clicar, verifique se está na página principal do site institucional, uma vez que o buscador pode ter ranqueado uma página interna do website (Figura 2).

Figura 2 – Exemplo de busca de URL da SMS de Salvador no Google (à esquerda) e página principal da pasta de saúde soteropolitana.



Fonte: Montagem dos autores (2022), com base em Reprodução/Google (2022) e Reprodução/SMS/Salvador (2022)

Na figura 2, na imagem da esquerda, o destaque em verde mostra a busca pelo nome completo da pasta municipal de saúde no Google. O contorno amarelo evidencia o domínio “.gov” e o azul reforça o nome da instituição. Dessa forma, encontramos, logo no primeiro resultado orgânico de busca o site oficial da SMS de Salvador. Ao clicar nessa URL, observamos na imagem da direita que se trata da página principal do órgão público na internet.

Desde o surgimento da internet, com a web 1.0, quando as páginas eram voltadas apenas à leitura, sem a possibilidade do usuário interagir com o conteúdo, os sites das instituições evoluíram muito, ganhando recursos e novas potencialidades. A web 2.0, no começo dos anos 2000, propõe um “enfoque colaborativo, de construção social dessa ferramenta e a troca constante de informação” (MARTÍNEZ; VILLALBA; REYES, 2015, p. 78). Nesse contexto, aparecem conceitos importantes para o ambiente online, como a convergência, interatividade e as próprias redes sociais. E hoje vivemos na web 3.0, que seria uma internet “mais inteligente” nas palavras de Martínez, Villalba e Reyes

(2015, p. 84), com a presença dos algoritmos, maior organização e processamento de dados e inteligência artificial, por exemplo.

Feita essa breve contextualização, atualmente observamos nos sites diversas ferramentas, possibilidades de interação, conteúdos multimídia e uma arquitetura da informação que privilegia a experiência do usuário, destacando os elementos mais importantes, hierarquia essa construída do ponto de vista do design e da linguagem de programação.

A característica principal de um site é a organização dos seus conteúdos de forma a serem encontrados facilmente. A alma da estrutura de um site é a sua arquitetura da informação, ciência enfocada na organização de conteúdos. Os sites normalmente são usados para apresentar conteúdos estruturados com seções bem definidas e detalhamento estrutural para produtos, serviços etc. (GABRIEL, 2010, p. 122).

Tendo isso em vista, o site é a base da presença digital própria da organização. É a partir dele que identificaremos os demais canais em que a instituição participa, como redes sociais, blogs e *newsletters*. Essa busca deve acontecer na home da pasta de saúde, principalmente, nas seções do menu, *header* (cabeçalho) *footer* (rodapé) e mapa do site, ou em páginas específicas, como contato. Para potencializar essa identificação, recomendamos novamente a busca combinada no Google do nome da organização e da plataforma de interesse, como “Secretaria Municipal da Saúde de Salvador AND Facebook”; “Secretaria Municipal da Saúde de Salvador AND Instagram”; “Secretaria Municipal da Saúde de Salvador AND blog”, por exemplo.

Caso não seja identificado no site da pasta de saúde, como saber por quais espaços online buscar no Google que estejam associados ao órgão público? Gabriel (2017) cita as principais plataformas para o desenvolvimento de uma estratégia de presença digital própria: páginas digitais (Exemplos: site, páginas simples e blog), plataformas digitais de redes sociais (Exemplos: Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, LinkedIn, Tik Tok e Flicker) e tecnologias mobile (Exemplos: aplicativos e SMS – *Short Message Service* em inglês), mas também o uso de recursos produzidos pela pasta, mas externos a esses ambientes, como vídeos, games e entretenimento digital, tecnologias inteligentes de voz e realidades mistas (realidade virtual - VR, realidade aumentada - RA e produções em 360°). Para além dessas possibilidades listadas pela autora, também incluímos os *podcasts*, *newsletters*, *ebook*, cartilhas ou guias eletrônicos e relatórios ou boletins online.

Chega a hora de iniciarmos a coleta de dados, que, por orientação de Gulka e Lucas (2017, p. 173), “devem ser organizados em planilha própria. Para cada presença digital própria identificada a partir do site, registram-se suas informações básicas, como nome, URL, a qual categoria pertence (mídias sociais, site, entre outros) etc.” (Quadro 1).

Quadro 1 – Itens coletados na primeira etapa: identificação da presença digital própria

Itens	Detalhamento
<b>Nome/identificação</b>	Identifica a nomenclatura ou como está intitulada cada presença digital.
<b>URL</b>	Endereço eletrônico de uma dada página na web
<b>Categoria</b>	Visa agrupar as presenças digitais próprias, como por exemplo: site, mídia social, blog etc.
<b>Atualização</b>	Identifica elementos que comprovem a atualização da página. Considera-se atualizado o período retroativo de seis meses.
<b>Contato</b>	Identifica a presença ou ausência de dados de contato.
<b>Detalhes do Contato</b>	Caso o item anterior seja positivo, esse ite coleta informações a respeito do detalhamento dos dados de contato.
<b>Seguidores/curtidas</b>	Dado quantitativo referente às presenças digitais próprias categorizadas como mídias sociais.

Fonte: Adaptado de Gulka, 2016, p. 140

Além dessas informações, Oliveira, Dubeux e Pereira (2015), ao proporem o Indicador de Presença Digital<sup>16</sup> (*Digital Presence Index* - DPI, na sigla em inglês), acrescentam outras duas variáveis quantitativas que deveriam ser mensuradas nos sites: a média de visitas por mês (impressões) e a média de visitas por pessoa (alcance). E qual a diferença entre elas? Ramos (2019) explica que as impressões são o total de exibições de um conteúdo, independente se uma pessoa foi impactada uma ou mais vezes, enquanto o alcance está diretamente associado ao número de usuários. Assim, no alcance, a autora complementa: “se você viu o mesmo post três vezes, não importa: será contabilizado como usuário único”.

A coleta de dados pode ser compilada numa planilha simples do programa *Microsoft Excel*, nas qual as propostas para essa pesquisa que envolve os órgãos públicos brasileiros de saúde estão disponíveis nos anexos desse capítulo. A primeira tabela apresenta o instrumento de registro da presença digital própria de todas as organizações, o que nos dá um panorama nacional, e a segunda é o detalhamento dessa participação ativa para ser aplicado a cada SMS e SES, além do Ministério da Saúde, a partir do que

<sup>16</sup> O DPI é uma proposta dos autores para quantificarem a presença digital de bancos brasileiros, trata-se de uma abordagem para a iniciativa privada, portanto. São utilizadas métricas para criar um ranking entre as instituições financeiras e, assim, observa a vantagem competitiva dos bancos brasileiros a partir das estratégias de comunicação online.

foi apresentado no Quadro 1 combinado aos indicadores de Oliveira, Dubeux e Pereira (2015).

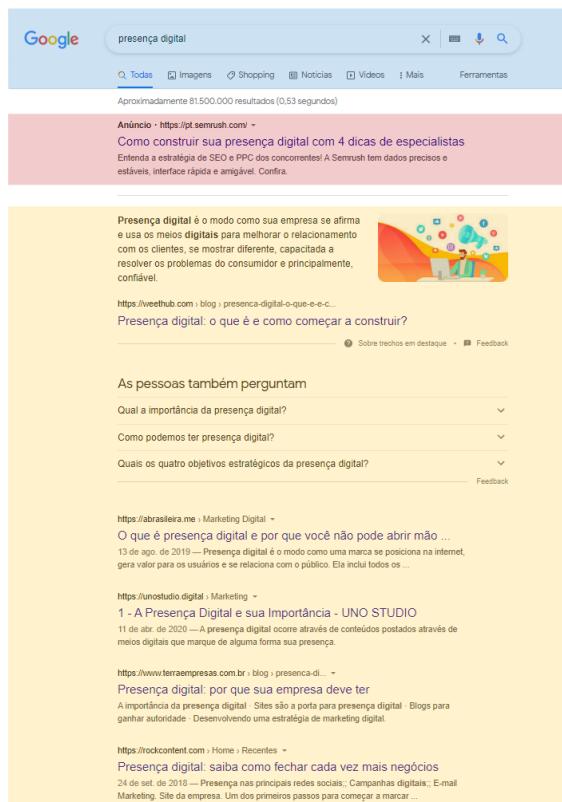
### **Etapa 2: Presença digital espontânea ou gratuita**

Como visto, esse tipo de presença digital está para além do controle das organizações, uma vez que a participação é medida a partir de citações na imprensa online, em menções nas redes sociais e nos resultados orgânicos de buscadores online. Dentre esses, os mecanismos de busca apresentam grande influência (GULKA; LUCAS, 2017).

Existem diversas plataformas online de busca, porém o Google é líder mundial (e isolado). A plataforma criada em 1998 possui 91,5% de participação de mercado mundial, seguido do Bing, que possui apenas 3,1%. No Brasil, o domínio do Google é ainda maior, com 97% de participação (STAT COUNTER, 2022).

Os resultados de uma pesquisa no Google são divididos, basicamente, em dois: pagos e orgânicos. Os pagos são aqueles que aparecem em primeiro lugar e são classificados como anúncios. As empresas compram palavras-chave, as chamadas Google Ads, que, ao serem pesquisadas, terão o site da marca mais bem ranqueado. Trata-se, então, de uma presença digital paga. Os resultados orgânicos são os que nos interessam nessa seção, que são os ranqueados de forma gratuita, a partir da combinação da relevância do site e as palavras-chave de busca. Ao pesquisarmos o termo “presença digital” no Google, por exemplo, podemos observar na Figura 3 a faixa azul, que abrange o campo de busca da plataforma, a faixa vermelha, em que há um anúncio, e o box amarelo, que incluem todos os resultados orgânicos.

Figura 3 – Exemplo de resultados pagos e orgânicos no Google



Fonte: Montagem dos autores (2022), com base em Reprodução/Google (2022)

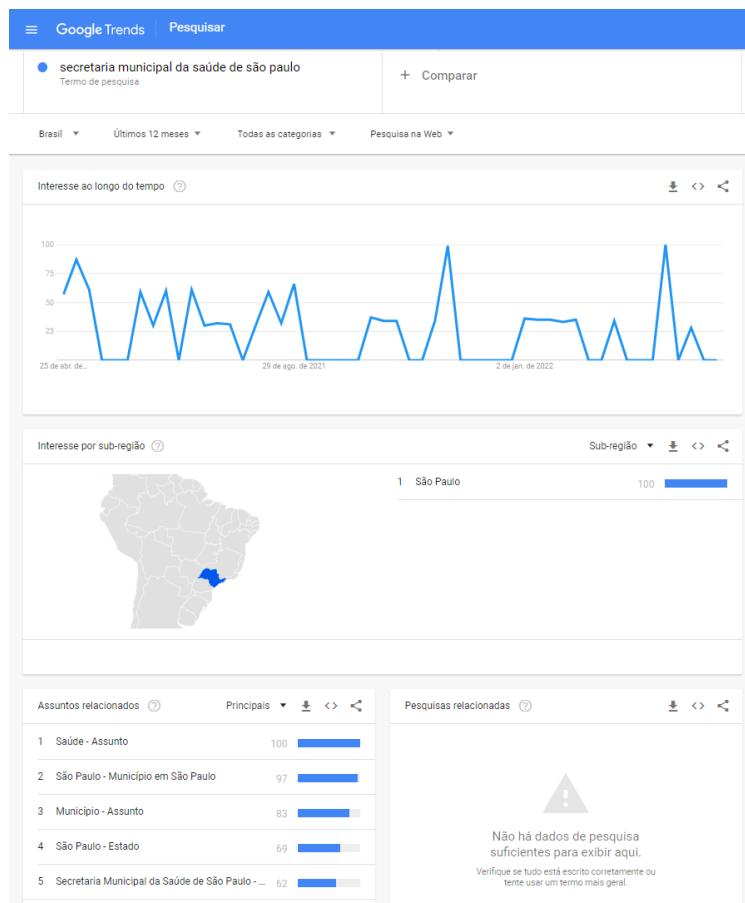
Para que uma empresa apareça entre os primeiros lugares no *ranking* do Google, existe uma técnica chamada *Search Engine Optimization* (SEO), que combina estratégias de conteúdo e tecnologia para otimizar sites, páginas e blogs e, dessa forma, o motor de busca o colocar em destaque nos resultados. Utilizar a SEO, porém, não é garantir de sucesso, já que o algoritmo do Google também leva em conta outros fatores, mas é um passo inicial fundamental para que as empresas passem a ter mais autoridade no mercado, recebam mais visitantes e tenham um melhor resultado de ações (MOUSINHO, 2020; CAVASSO, 2019). Apesar da importância da SEO, essa técnica está para além do escopo dessa pesquisa, uma vez que o objetivo é mensurar a performance da presença digital das pastas de saúde atualmente, independente das estratégias adotadas pelas organizações, que pode ficar para um trabalho futuro.

Apresentada a relevância dos buscadores online para a presença digital espontânea ou gratuita, seguiremos o que propõe Oliveira, Dubeux e Pereira (2015), de incluir os resultados das empresas no Google. Para isso, será utilizada a ferramenta Google

Trends<sup>17</sup>, que é gratuita e apresenta “os assuntos e palavras-chaves mais pesquisados pelos usuários [...] e ainda permite que você realize comparações entre diferentes termos de pesquisa e até mesmo avalie a sazonalidade ou progresso de algum assunto durante um longo período de tempo.” (CASTRO, 2021). Como não foram encontradas ferramentas gratuitas para mensurar as menções na imprensa online e nas redes sociais, o foco será apenas os resultados no Google.

Ao pesquisar pela Secretaria Municipal da Saúde de São Paulo no Google Trends, por exemplo, é possível observar o interesse por esse termo nos últimos 12 meses, a geolocalização das buscas e até os assuntos relacionados à pesquisa (Figura 4)

Figura 4 – Simulação de busca no Google Trends



Fonte: Reprodução/Google Trends (2022)

### Etapa 3: Presença digital paga

Chegamos à terceira e última etapa da mensuração da presença digital das organizações de saúde. Aqui, é preciso primeiro identificar se as instituições fazem uso

<sup>17</sup> Disponível em: <https://trends.google.com.br/trends/>. Acesso em 17 abr. 2021.

de compra de mídia, como anúncios em sites, publicações patrocinadas nas redes sociais e Adwords no Google, por exemplo. Porém, essas estratégias são de conhecimento bastante restrito, normalmente apenas aos gestores e colaboradores de marketing e comunicação das empresas. Como o *corpus* de estudo da pesquisa é composto por órgãos públicos, a nossa fonte de informação e coleta de dados da presença digital paga será a Lei de Acesso à Informação (LAI).

Para cada Secretaria Municipal e Estadual de Saúde, além do Ministério da Saúde, será enviada uma solicitação de detalhamento desse tipo de investimento, como quais plataformas foram investidos recursos de publicidade, o valor, período de veiculação e resultados obtidos, por exemplo (Quadro 2).

Quadro 2 – Levantamento de informações sobre a presença digital paga das pastas de saúde

<b>Categoria: AdWords</b>
_Nos últimos 5 anos, a SMS/SES fez investimento em Adwords no Google?
_Se sim, detalhar o investimento por ano e as estratégias de palavras-chave compradas.
_Por quanto tempo a campanha ficou no ar?
_E quais foram os resultados de impressões e cliques obtidos?
<b>Categoria: Mídia publicitária</b>
_Nos últimos 5 anos, a SMS/SES fez compra de mídia em sites, blogs ou portais de notícias?
_Se sim, detalhar o investimento por ano e quais meios e formatos foram escolhidos.
_Enviar dois exemplos de peças utilizadas.
_Por quanto tempo a campanha ficou no ar?
_E quais foram os resultados de impressões, alcance e cliques e obtidos?
<b>Categorias: Redes Sociais</b>
_Nos últimos 5 anos, a SMS/SES fez compra de mídia no Facebook, Instagram, Twitter ou YouTube?
_Se sim, detalhar o investimento por ano e detalhar quais meios e formatos foram escolhidos.
_Enviar dois exemplos de peças utilizadas em cada meio.
_Por quanto tempo a campanha ficou no ar em cada meio?
_E quais foram os resultados de impressões, alcance, cliques e engajamento obtidos?

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

O investimento financeiro de mídia online e total de impressões obtidas foram incluídos pois são duas das variáveis que Oliveira, Dubeux e Pereira (2015) argumentam que deveriam ser consideradas na presença digital paga. Além disso, você deve ter observado que serão solicitados dados referentes ao período dos últimos cinco anos, uma vez que, dessa forma, é possível abranger diferentes gestões.

### Considerações finais

A proposta metodológica apresentada é inédita e foi construída com base em diversos autores. Isso significa que, apesar de ter um sólido arcabouço teórico, em que as

diferentes formas de mensuração da presença digital já tenham sido validadas e colocadas em prática, o passo a passo descrito nesse capítulo ainda precisa ser testado.

Um lembrete importante: restringimos aqui apenas à fase de existência, entre as quatro da presença digital. Ou seja, as etapas de atração, relacionamento e engajamento não estão inclusos na proposta e podem fazer parte de futuras pesquisas. Esse recorte foi importante devido ao volume do *corpus* do estudo, que conta com 54 instituições, das quais 26 Secretarias Municipais da Saúde, 26 Secretarias Estaduais de Saúde, a Secretaria de Saúde do Distrito Federal e o Ministério da Saúde. Apesar da delimitação, o mapeamento nacional trará resultados importantes para o aperfeiçoamento das estratégias de comunicação online do SUS.

## Referências

- CASTRO, Ivan Nunes. **Entenda o que é Google Trends e como ele pode ajudar a sua empresa.** In: Rockcontent. 2021. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/google-trends/>. Acesso em: 20 abr. 2021.
- CAVASSO, Eduardo Francisco. O Benefício do Marketing Digital na área da Saúde. **Revista Inspirar.** Curitiba, v. 3, n. 1, jan-jul, 2019.
- DESJARDINS, Jeff. **How Long Does It Take to Hit 50 Million Users?** In: Visual Capitalist. 2018. Disponível em: <https://www.visualcapitalist.com/how-long-does-it-take-to-hit-50-million-users/>. Acesso em: 23 fev. 2022.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **PNAD Contínua TIC 2019:** internet chega a 82,7% dos domicílios do país. In: Agência IBGE Notícias. 2021. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/30521-pnad-continua-tic-2019-internet-chega-a-82-7-dos-domicilios-do-pais>. Acesso em: 14 abr. 2022.
- GABRIEL, Martha. **Marketing na era Digital:** Conceitos, Plataformas e Estratégias. 1. ed. São Paulo, SP: Novatec, 2010. 2<sup>a</sup> Reimpressão.
- GULKA, Juliana Aparecida. **Análise de presença digital:** um estudo do portal de periódicos UFSC. 2017. 203p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Unidades de Informação) - Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação da Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.
- GULKA, Juliana Aparecida; LUCAS, Elaine Rosangela de Oliveira. Presença digital em portais de periódicos: proposta de análise. **Revista Em Questão**, v. 23, edição especial, p. 159-179, 2017.

GULKA, Juliana Aparecida; LUCAS, Elaine Rosangela de Oliveira. Proposta de coleta de dados para análise de presença digital: o caso do Portal de Periódicos UFSC. In: Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação. 17., 2016, Salvador. **Anais...** Salvador: ENANCIB, 2016.

INTERNET WORLD STATS. **World Internet Usage and Population.** Online: Miniwatts Marketing Group, 2022. Disponível em: <https://www.internetworldstats.com/stats.htm>. Acesso em: 23 mar. 2022.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 5.0: Technology for Humanity.** Hoboken, New Jersey: Wesley, 2021. 224p.

LIEB, Rebecca; OWYANG, Jeremiah; GROOPMAN, Jessica; SILVA, Chris. **The Converged Media Imperative: How Brands Must Combine Paid, Owned, and Earned Media.** Altimeter. São Francisco: Altimeter Group, 2012.

MARTÍNEZ, Elsa Cristina Arenas; VILLALBA, Milena Paola Maiguel; REYES, Rafael Neftalí Lizcano **Recursos de TIC para la Enseñanza y Aprendizaje.** Bucaramanga (Colombia): Universidad Santander, 2015. 182p.

MENDONÇA, Ana Paula Bernardo; PEREIRA NETO, André. Critérios de avaliação da qualidade da informação em sites de saúde: uma proposta. **Revista Eletrônica de Comunicação, Informação e Inovação em Saúde – Reciis.** v. 9, n. 1, jan.-mar., 2015.

MOUSINHO, André. O que é SEO (Search Engine Optimization): o guia completo para você conquistar o topo do Google. In: Rockcontent. 2020. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/o-que-e-seo/>. Acesso em: 21 abr. 2022.

OLIVEIRA, Claudio Luis Cruz de; DUBEUX, Veranise Jacubowski Correia; PEREIRA, Vinicius Andrade. The Impact of Digital Presence on Competitive Advantage: A Study Applied to Brazilian Bank Industry. In: International Conference on e-Business. 12., 2015. **Anais... ICE-B, 2015**, p. 80-87.

PÁSSARO, Thiago. **A comunicação estratégica, integrada e multimídia na saúde pública municipal.** 2019. 261p. Dissertação (Mestrado Profissional em Inovação na Comunicação de Interesse Público) - Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2019.

RAMOS, Ana Júlia. **Alcance x impressões:** quais as diferenças entre as métricas das redes sociais. In: Rockcontent. 2019. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/alcance-e-impressoes/>. Acesso em: 21 abr. 2022.

SILVA, Vanessa Bolico da. Marketing digital como ferramenta estratégica e as oportunidades nas redes sociais. **E3: Revista de Economia, Empresas e Empreendedores**, Souto (Portugal), v. 2, n. 1, p. 25-62, 2016.

STAT Counter Global Stats. **Search Engine Host Market Share Worldwide**. 2022. Disponível em: <https://gs.statcounter.com/search-engine-market-share>. Acesso em: 20 abr. 2022.

STRUTZEL; Tercio. **Presença Digital**: Estratégias eficazes para posicionar sua marca pessoal ou corporativa na web. Rio de Janeiro: Alta Books, 2015. 284p.

STUART, Tucker; HANNA, Jessica; GUTRUF, Philipp. Wearable devices for continuous monitoring of biosignals: Challenges and opportunities. **APL Bioengineering**, v. 6, n. 021502, p. 1-16, abr., 2022.

WE ARE SOCIA; HOOTSUITE. **Digital 2022 Brazil**: the essentil guide to the world's connected behaviours. 2022a. Disponível em: <https://datareportal.com/reports/digital-2022-global-overview-report>. Acesso em: 12 mar. 2022.

WE ARE SOCIAL; HOOTSUITE. **Digital 2022 Global Overview Report**: the essentil guide to the world's connected behaviours. 2022b. Disponível em: <https://datareportal.com/reports/digital-2022-global-overview-report>. Acesso em: 12 mar. 2022.

# **A construção da Política de Comunicação no IFNMG: consequência, processo e causa do reposicionamento da comunicação institucional como estratégica na gestão**

*Bráulio Quirino Siffert  
Juliana Silveira Paiva*

## **Resumo**

Em 2021, o recém-criado Departamento de Comunicação coordenou a construção coletiva da Política de Comunicação do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG), que define as diretrizes para orientar o relacionamento do Instituto com seus públicos. Este artigo sintetiza como se deu o processo e traz destaques do documento, como a inclusão pioneira do capítulo sobre acessibilidade e inclusão. Mostra, ainda, como a construção da Política é emblemática para o reposicionamento da área de comunicação como estratégica na gestão institucional, ao mesmo tempo como consequência, processo e causa: consequência por ter sido uma das primeiras realizações com a transformação da Coordenação em Departamento de Comunicação; processo por permitir, já durante a construção, encaminhamentos e ações de superação do tarefismo; e causa por indicar ações de planejamento e atuação estratégicos.

## **Introdução**

De maio a dezembro de 2021, foi construída a Política de Comunicação do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG), consolidando em um documento final as diretrizes para orientação e promoção, de maneira uniforme, profissional e sistemática, do relacionamento da instituição com os seus diversos públicos. A construção foi efetivada em um rico processo que contou com a participação direta de mais de 30 servidores da instituição, com o envolvimento da alta gestão e com a abertura para participação de todo o público interno e externo.

O IFNMG é uma instituição pública que oferta educação profissional, científica e tecnológica gratuitamente, nas formas presencial e a distância, em municípios do Norte e Noroeste de Minas e Vales do Jequitinhonha e Mucuri. Trata-se de uma organização que promove oportunidades para diversos tipos de públicos, mas especialmente para os mais vulneráveis do ponto de vista socioeconômico. A maioria dos municípios em que a instituição atua são de baixo índice de desenvolvimento humano, social e estrutural, e a maior parte dos estudantes do Instituto são de famílias de baixa renda.

Nesse cenário, a comunicação no IFNMG é um elemento crucial, por se tratar de uma instituição pública - e que, portanto, tem a obrigação de dar transparência a seus atos, de acolher todos os interessados e dar abertura à diversidade - e especialmente por ter como missão a transformação de vidas - tendo, então, a obrigação de fazer a informação

sobre as oportunidades ofertadas chegar às pessoas que delas necessitam. Essa combinação de fatores endossava, já há alguns anos, a reivindicação do setor responsável e dos servidores envolvidos de transformar a área de comunicação em estratégica no Instituto.

A gestão que assumiu o IFNMG em dezembro de 2020, mostrando-se sensível a essa demanda por transformação da comunicação em uma área estratégica, firmou o compromisso de mudar o setor de comunicação de patamar - o que de fato aconteceu em maio de 2021, com a mudança da então Coordenação de Comunicação para Departamento de Comunicação, ligado diretamente à gestão e com o diretor sendo partícipe da tomada de decisões. Além disso, a nova gestão garantiu o empenho do recurso para a contratação do consultor externo que auxiliaria na construção da Política de Comunicação.

Somando-se à sensibilidade da nova gestão, à contratação do consultor e ao reposicionamento estratégico da comunicação, também foram elementos que solidificaram as bases para a construção da Política de Comunicação: a capacidade, qualidade e eficiência dos trabalhos rotineiros da equipe de comunicação; o apoio estratégico amplo e ramificado dos servidores e gestores de toda instituição e as experiências acumuladas pela equipe do Departamento de Comunicação.

Vale destacar que, embora a Política traga orientações majoritariamente relacionadas ao trabalho dos setores profissionalizados de comunicação, ela também trata da comunicação de uma forma geral, utilizada diariamente e de inúmeras formas por todos os públicos internos e externos do Instituto, em conversas, aulas, reuniões, telefonemas, e-mails, eventos, de forma a reforçar que a comunicação institucional, o compromisso com a instituição é de todos que dela fazem parte.

Como destaca o documento da Política, a comunicação do IFNMG deve ser respaldada, simplificadamente, em seis atributos fundamentais que a distinguem e a legitimam: pública - por sua natureza institucional e por estar comprometida com as demandas dos públicos; transparente - por, de forma proativa, informar os públicos sobre os produtos, serviços e oportunidades ofertados e esclarecer sobre o andamento das atividades; estratégica - por ser indissociável do processo de tomada de decisões institucionais; integrada - por favorecer o alinhamento e articulação entre a estrutura profissionalizada de comunicação, as demais áreas do Instituto e os parceiros externos, além de ter produtos e canais alinhados nos mesmos padrões institucionais e comunicativos; e inclusiva e acessível - por buscar pautar seu planejamento e suas ações

com vistas a promover a participação de todos, especialmente das pessoas com deficiência (IFNMG, 2021).

### **Construção plural**

A Política de Comunicação do IFNMG foi construída a partir de discussões realizadas em reuniões temáticas da comissão responsável, coordenada pelo Departamento de Comunicação e integrada por representantes de todos os campi, diretorias e pró-reitorias, por representantes discentes e pelo consultor externo, Wilson da Costa Bueno. Professor sênior da USP, Wilson Bueno trabalha com criação de Políticas de Comunicação em instituições públicas há mais de 30 anos, tendo conduzido o processo em outros seis Institutos Federais nos últimos anos.

O processo de construção aconteceu de maio a novembro de 2021, com a realização de mais de 20 encontros (de forma virtual, em virtude da pandemia da covid-19), nos quais foram debatidas as temáticas que compõem os capítulos do documento, seguidas de redação do texto, apreciação pela comissão e disponibilização para apreciação e sugestões do público.

Todo o processo se deu de forma democrática, incluindo a definição dos temas que comporiam os 14 capítulos da Política, que são os seguintes: 1) públicos estratégicos; 2) comunicação com os públicos externos; 3) comunicação com os públicos internos; 4) relacionamento com a mídia; 5) canais de relacionamento com os públicos estratégicos; 6) comunicação nas mídias sociais; 7) comunicação das campanhas de ingresso; 8) comunicação da extensão; 9) divulgação dos projetos de pesquisa e de inovação; 10) realização de eventos institucionais; 11) comunicação para acessibilidade, inclusão e diversidade; 12) gestão da comunicação em situações de crise; 13) gestão da marca; 14) gestão da comunicação.

Após a redação final, o documento foi apresentado e aprovado em dezembro de 2021 no Colégio de Dirigentes e no Conselho Superior do Instituto. A versão final diagramada e em audiolivro, lançadas em evento virtual realizado em março de 2022, estão disponíveis em [www.ifnmg.edu.br/politica-de-comunicacao](http://www.ifnmg.edu.br/politica-de-comunicacao).

Para a construção da Política foi designada uma comissão central composta por 26 servidores de diferentes setores e campi e dois representantes estudantis. Todos os membros foram convocados para todas as reuniões e podiam opinar livremente tanto durante quanto antes ou depois dos encontros. Efetivamente, os encontros contaram com aproximadamente metade do número de membros da comissão. E o uso da fala variou de acordo com as temáticas, mas, em geral, ficava em torno de cinco membros por encontro.

A leitura e as sugestões nos textos também ficaram relativamente restritas, em muitas vezes sendo limitadas aos servidores do próprio Departamento de Comunicação. Várias hipóteses podem ser levantadas com relação a esse engajamento um pouco abaixo do esperado. Uma delas é o fato de os encontros terem sido realizados de forma virtual: com a pandemia da covid-19, tudo passou a ser mediado pelas tecnologias, de forma que, no momento da construção da Política, já se havia um cansaço geral com o formato, ocasionando um envolvimento mais reativo em situações de maior densidade. Outra hipótese é o baixo número de profissionais de comunicação na instituição e mesmo de servidores de uma forma geral, o que faz com que todos fiquem sobrecarregados, dificultando uma participação mais ativa em espaços não imediatos. E, por fim, há de se considerar a cultura institucional de certa segmentação das atuações dos servidores e setores, com pouca integração e diálogo entre as diferentes áreas.

### **Acessibilidade e inclusão: pioneirismo nas Políticas de Comunicação**

No processo de definição e discussão sobre as temáticas que viriam a compor a Política de Comunicação, uma delas assumiu destaque, tanto pela relevância quanto pelo pioneirismo: a comunicação para acessibilidade, inclusão e diversidade, “atributos fundamentais das instituições modernas, comprometidas com a cidadania, os direitos humanos e a superação gradativa da desigualdade social” (IFNMG, 2021, p. 77).

A pauta surgiu como reflexo de uma cultura que já vem sendo construída no âmbito do IFNMG há alguns anos, colocando a acessibilidade, a inclusão e a diversidade como focos de ações relacionadas a ensino, extensão, assistência estudantil, eventos, campanhas e comunicação. Exemplos com relação especificamente à comunicação são a interpretação em Libras de eventos online e vídeos, além da audiodescrição de imagens publicadas nas redes sociais do Instituto.

O que surpreendeu os servidores e discentes integrantes da comissão foi descobrir que a iniciativa de dedicar um capítulo exclusivo da Política de Comunicação para o tema era pioneiro entre as instituições públicas brasileiras. A notícia veio do consultor Wilson Bueno, que, em vários momentos do processo de construção do documento, fez questão de frisar esse pioneirismo e a relevância da temática comunicação para acessibilidade, inclusão e diversidade no contexto atual.

O pioneirismo, aliás, não se encerrou na escolha temática. Mais uma vez refletindo uma opção clara por ampliar o alcance de suas ações de comunicação para todos os

públicos e, principalmente, para possíveis beneficiários dos serviços oferecidos à população, o IFNMG lançou sua Política de Comunicação na versão de audiolivro.

Com o objetivo de facilitar o acesso ao conteúdo da Política de Comunicação a pessoas cegas ou com baixa visão, o audiolivro foi gravado por servidores do Departamento de Comunicação e a apresentação do documento pela própria reitora, professora Joaquina Nobre da Silva. A diagramação da versão escrita do documento também foi pensada para facilitar o acesso a quem optar por fazer a leitura utilizando leitores de tela. Todo esse trabalho foi orientado por profissionais do IFNMG que trabalham com atendimento a pessoas com necessidades específicas.

Ainda com foco na acessibilidade e inclusão, o evento de lançamento da Política, realizado online em março de 2022 e que segue disponível para ser assistido, contou com interpretação em Libras.

Esse conjunto de ações reafirmou os preceitos da Política de Comunicação, segundo a qual:

A adoção de práticas e políticas que favorecem a acessibilidade, a diversidade e a inclusão confere legitimidade social às instituições que as implementam, porque favorece a criação de oportunidades para grupos heterogêneos, amplia e qualifica o debate de ideias e incorpora diferentes visões de mundo. (IFNMG, 2021, p. 78)

Nos três próximos itens, é defendida a hipótese de que a construção da Política de Comunicação no IFNMG foi, ao mesmo tempo, consequência, processo e causa do repositionamento estratégico da comunicação dentro da gestão.

### **A Política de Comunicação como consequência do repositionamento estratégico da comunicação**

A construção da Política foi uma das primeiras ações possibilitadas após a efetiva transformação da Coordenação em Departamento de Comunicação; ou seja, foi um resultado dessa alteração que naturalmente exige um planejamento mais cuidadoso da ação do setor. Para fazer um trabalho como a construção da Política de Comunicação, é fundamental que haja uma visão (e um posicionamento explícito na estrutura organizacional) que situe a comunicação não apenas como um setor cumpridor de tarefas, mas como uma área estratégica e um elemento que perpassa as ações e decisões da instituição, indo bem além das tarefas rotineiras de relacionamento e atendimento aos públicos.

A própria contratação do consultor externo dificilmente teria sido efetivada se o setor não tivesse conquistado esse reposicionamento. Da mesma forma, era preciso ser uma área fortalecida, estratégica e vista efetivamente como gerencial pelos dirigentes da instituição para que fosse possível a liberação de servidores para participar das reuniões e a inserção da pauta da Política nas reuniões das instâncias máximas da instituição: Colégio de Dirigentes (que recebeu a pauta por duas vezes, inclusive tendo sido a pauta única de uma reunião) e Conselho Superior (que recebeu o documento final para deliberação e aprovação).

Se fosse, como antes, um setor com pouca representatividade e participação na gestão e visto simplesmente como cumpridor de tarefas, dentro de uma gestão sem sensibilidade para a importância da comunicação enquanto área estratégica, não faria sentido construir a Política. Ou seja, essa construção só foi possível após a reestruturação do setor. Por isso, foi, inicialmente, uma consequência.

### **A Política de Comunicação como processo do reposicionamento estratégico da comunicação**

Vários aspectos corroboram a hipótese de que a construção da Política de Comunicação configurou parte também do processo de reposicionamento estratégico da comunicação no IFNMG. O fato desse trabalho ter iniciado pouco depois da transformação do setor em Departamento, como uma das primeiras realizações, serviu para que sua construção acompanhasse e contribuísse, gradualmente, para essa mudança de status e o que ela implicou. Dito de outra forma, os temas colocados em pauta, as discussões empreendidas e as decisões tomadas em cada encontro da comissão suscitaram decisões e ações que, mesmo antes da implementação da Política, já se tornavam necessárias no âmbito do Departamento de Comunicação, direcionando sua atuação imediata. Isso valeu tanto para ações mais pontuais, do dia a dia de trabalho, quanto para orientar o planejamento imediato do setor, além dos aprendizados intangíveis internalizados pelos participantes que já foram sendo utilizados, de forma consciente ou não, planejada ou não, após os encontros.

Outro argumento baseia-se na evidência/visibilidade que a comunicação - mais especificamente uma visão estratégica sobre a comunicação institucional - , adquiriu no IFNMG ao longo do processo de construção da Política, quer pelas divulgações feitas à época para dar publicidade e transparência ao trabalho que vinha sendo realizado, quer pelo envolvimento de servidores de vários setores e discentes da comissão no processo

de construção, potenciais disseminadores de uma visão estratégica da comunicação em várias instâncias dentro do Instituto.

Também contribuiu para o processo de reposicionamento estratégico da comunicação a reiteração constante, durante as discussões temáticas, de que a comunicação não é “patrimônio” ou responsabilidade específica dos setores profissionalizados dentro das unidades, mas de todos que fazem parte da instituição. Isso ampliou a visão dos integrantes da comissão responsável e refletiu-se no próprio texto da Política, em vários momentos, a exemplo do capítulo que trata da relação com os públicos externos:

Na prática, a interação do IFNMG com os públicos externos não ocorre, exclusivamente, pela ação direta da estrutura profissionalizada de comunicação (Departamento de Comunicação ou profissionais que exercem essa função nos campi). Essa interação é realizada das mais diversas maneiras e a todo tempo, em relações formais e informais, planejadas e espontâneas, dentro e fora do IFNMG. Para isso, é fundamental que seja sempre fomentado junto à comunidade interna o fortalecimento de uma cultura de pertencimento, de diálogo e de compromisso com os recursos públicos. De maneira mais específica, é importante que gestores(as), setores e servidores(as) de determinadas áreas se responsabilizem de forma mais direta com a construção de parcerias e relacionamentos diversos com os públicos externos, tendo a estrutura de comunicação como suporte para que possa identificar e acompanhar essa atuação. (IFNMG, 2021, p. 20)

Reforça os argumentos anteriores a criação do Grupo de Estudos em Comunicação Institucional do IFNMG, registrado no Diretório de Grupos de Pesquisa do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), criado para discutir previamente algumas das temáticas que seriam pauta das reuniões da comissão da Política, com o objetivo de aumentar o entendimento dos envolvidos acerca da importância dos temas específicos e do caráter estratégico da comunicação institucional e dar a eles mais subsídios para colaborar com a construção do documento. Além dos integrantes da comissão, o convite para participação no grupo de estudos foi estendido a todos os servidores do Instituto.

Os encontros do grupo, online, aconteciam na semana anterior a cada bloco de reuniões temáticas da Política, para discussão de um ou mais textos selecionados por servidores do Departamento de Comunicação. A cada encontro, os integrantes do grupo se revezavam na apresentação inicial dos textos, que era seguida de discussão. Mesmo com o fim das reuniões temáticas da comissão (encerradas em setembro de 2021), os

encontros do grupo de estudos continuam acontecendo, em reuniões mensais, sendo interrompidos apenas no período de férias escolares - entre dezembro e fevereiro de 2022.

## **A Política de Comunicação como causa do reposicionamento estratégico da comunicação**

Por fim, além de ter sido consequência e processo, a Política de Comunicação também pode ser vista como causa da consolidação, na prática, do reposicionamento estratégico do setor e da atuação da comunicação no IFNMG. Ou seja, esse trabalho contribuiu para consolidar, dar elementos, fortalecer interna e externamente o novo papel desempenhado pela comunicação na instituição.

A mudança de nomenclatura e de posicionamento na estrutura organizacional não era suficiente para fazer com que a área de comunicação passasse, do dia para a noite, a desempenhar uma função mais estratégica. Foi preciso um amadurecimento dessas novas perspectivas, o que passou por algumas mudanças no dia a dia do trabalho, na postura e nas tarefas do gestor, na entrega dos servidores da comunicação e no diálogo com os servidores dos campi e dos outros setores. A Política de Comunicação contribuiu com esse amadurecimento por algumas razões, tais como:

- Demonstração para a comunidade interna e externa da preocupação e tomada de atitude no sentido de analisar, planejar, traçar diretrizes e avançar com relação ao que vinha sendo feito;
- Compreensão interna da necessidade e dos meios necessários para fazer a comunicação ser integrada, estratégica e ir além do tarefismo;
- Garantia de argumentos, canais e diretrizes para uma atuação mais planejada e exequível, considerando, inclusive, o baixo número de servidores no setor;
- Ampliação do aprendizado sobre gestão, atuação e canais de comunicação, linguagens, públicos, acessibilidade, divulgação científica, eventos institucionais, marca, relacionamento com a mídia e outros assuntos da área;
- Prospecção de possibilidades de recursos para suprir o baixo número de servidores;
- Envolvimento maior e de forma mais profissionalizada dos servidores responsáveis pela comunicação dos campi.

Na apresentação do documento, a reitora do IFNMG, professora Joaquina Nobre, também destaca essa potencialidade:

Esta Política surge para reforçar, de forma planejada e sistemática, o nosso compromisso em fazer com que a comunicação da nossa instituição, para além das importantes tarefas do dia a dia, seja uma área estratégica, que faça parte da tomada de decisões e ajude a construir uma cultura do diálogo, transparência, acolhimento, inclusão e diversidade (IFNMG, 2021, p. 5).

Portanto, a partir da conclusão e divulgação da Política de Comunicação, espera-se que haja uma melhor compreensão sobre as especificidades, a atuação e a relevância da comunicação, interna e externamente, e uma atuação mais estratégica, integrada e planejada do que antes. A Política, assim, terá contribuído sobremaneira para o fortalecimento do relacionamento do IFNMG com seus públicos, embora essa publicação não seja, de forma alguma, suficiente para o cumprimento desse objetivo.

### **Considerações finais**

Ter uma Política de Comunicação construída de forma coletiva, dialogada e democrática é um grande ganho para a gestão e a organização de qualquer instituição, especialmente para as públicas, que têm o dever de incluir, acolher, ser transparente e chegar às pessoas que precisam. A comunicação é um dos principais ativos de uma instituição, tanto no sentido mais amplo, a envolver todas as formas de relacionamento, quanto no sentido mais estrito de uma atuação profissionalizada de um setor específico. Em ambos os casos, é fundamental haver reflexões permanentes, diálogos, escuta ativa, planejamento, integração e atuação estratégica, para ir além do tarefismo do cotidiano.

Nesse sentido, o IFNMG entra no seletivo grupo de pouco mais de uma dezena de Institutos Federais e Universidades que possuem uma Política de Comunicação para direcionar e organizar o relacionamento com os públicos. Mas só a sua construção e publicação não é suficiente para que a instituição seja efetivamente acolhedora, democrática, transparente, plural e inclusiva. A Política é apenas mais um - importante, mas não único - instrumento para se fortalecer esse processo. É preciso compreensão, envolvimento e entrega por parte dos servidores e, em especial, dos gestores com relação à missão da instituição e às formas de tornar essa missão realidade a cada dia. Todos os servidores são corresponsáveis por fazer com que a instituição seja cada vez mais conhecida, respeitada e procurada. A cultura de comunicação vai muito além de um setor ou de uma gestão específica. Os diferentes servidores em suas diferentes atuações, seja em um edital, evento, reunião, ligação ou mesmo sala de aula, precisam cotidianamente atuar de forma a incorporar os preceitos trazidos pela Política de Comunicação. Como

destaca a reitora na Apresentação do documento, todos os servidores “devem contribuir, diariamente, para fortalecer a nossa instituição, mostrar nossas entregas, ações, serviços e oportunidades e fazê-las chegar a um número cada vez maior de pessoas, especialmente as que mais precisam” (IFNMG, 2021, p. 5).

Mais especificamente com relação à atuação dos setores de comunicação, é fundamental que haja valorização, direcionamento de profissionais, compra de equipamentos, vinculação à gestão e respeito ao planejamento e à organização.

No IFNMG, como explicitado neste artigo, a Política de Comunicação foi, simultaneamente, consequência, processo e causa do reposicionamento estratégico da comunicação dentro da instituição, tendo, de várias formas, contribuído para essa reestruturação. Mas a sua construção é parte de todo um processo de anos de atuação e amadurecimento da comunicação e da instituição, de forma a se somar a essa evolução para contribuir com o fortalecimento do IFNMG e de suas entregas.

A publicação do documento não pode ser vista como o fim do processo. A Política deve, de fato, sempre ser consultada e utilizada, tanto pelos profissionais da comunicação quanto pelos gestores, especialmente quando houver dúvidas com relação a procedimentos, mas também em outros momentos, servindo de estímulo e lembrete para novas ações. A propósito, junto da Política também foi apresentado e aprovado um plano de implementação para que as recomendações e propostas ensejadas pelo documento já sejam colocadas em prática nos primeiros anos de sua vigência.

Paralelamente à essa implementação, a gestão da instituição deve seguir buscando valorizar as estruturas, recursos e processos de comunicação e solidificar uma cultura de diálogo, transparência, acolhimento e diversidade. E todos os servidores - e, por que não, os alunos, os ex-alunos, os colaboradores, os moradores dos municípios das áreas de abrangência dos campi e os que defendem a oferta de serviços públicos - são corresponsáveis por defender a instituição, dialogar de forma respeitosa e resolutiva com todos que dela precisam e contribuir com a divulgação das oportunidades e serviços.

## **Referências**

**IFNMG. Política de Comunicação do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais.**  
Resolução Consup nº 208, de 10 de dezembro de 2021.

# Lideranças influenciadoras digitais: nova atribuição para o *C-level*<sup>18</sup>?

*Carolina Frazon Terra*

## Resumo

O mercado de influência digital vem crescendo a números significativos ano a ano (dados do Influencer Marketing Hub apontam previsão de 16,4 bilhões até o fim de 2022). Em um cenário pandêmico e pós-pandêmico, nos vimos compelidos a aderir às ferramentas digitais, sobretudo dentro das organizações. O artigo visa apresentar o ecossistema que compõe a influência organizacional digital e suas possibilidades, mas, também, demonstrar que cada vez mais líderes e gestores enxergaram nas plataformas sociais digitais oportunidade para darem visibilidade a si e às marcas que representam. Surge uma camada de influenciadores digitais composta pelos altos escalões, os *C-level influencers*, com potencial de diálogo, relacionamento e construção de marcas pessoais e corporativas. Por meio de pesquisa bibliográfica e exemplos ilustrativos, buscamos uma revisão da literatura teórica e empírica para que possamos aproximar e confrontar questões que envolvem a influência digital e a comunicação organizacional em contextos organizacionais.

**Palavras-chave:** influência digital; ecossistema da influência digital; líderes influenciadores digitais; *C-level influencer*.

Começamos o nosso artigo destacando o potencial do mercado de influência digital tanto no Brasil quanto no mundo. Dados do The State of Influencer Marketing Benchmark Report 2022 (GEYSER, 2022) apontam que a indústria de marketing de influência está prevista para crescer para aproximadamente 16,4 bilhões de dólares em 2022. Além disso, de acordo com o mesmo relatório, mais de 75% dos profissionais de marketing das organizações pretendem dedicar um orçamento ao marketing de influenciadores para esse ano. Somados a tais números, o estudo também destaca que o mercado de criadores de conteúdo, a chamada *Creator Economy*<sup>19</sup>, com mais de 50 milhões de pessoas no mundo, tem estimativas de alcançar 104 bilhões de dólares em 2022.

Pesquisa do Statista Global Consumer Survey (2021) feita em 56 países, com mais de um milhão de respondentes, entre 18 e 64 anos, entre fevereiro de 2020 e março de

---

<sup>18</sup> *C-level* corresponde às lideranças decisórias e estratégicas de uma organização. *C* é a sigla para *chief* e *level* pode ser traduzido como nível, isto é, no patamar das lideranças ou chefias estratégicas de uma organização.

<sup>19</sup> Traduzida como economia dos criadores ou produtores de conteúdo. Estende-se não apenas aos influenciadores digitais ditos profissionalizados, mas também aos profissionais liberais, autônomos, empreendedores e outros pequenos produtores de conteúdo que usam as plataformas de mídias sociais para divulgar o que fazem/vendem/pregam com fins de influência, relacionamento, exposição e consumo.

2021, apontou que o Brasil é o país que mais compra produtos motivado por influenciadores digitais, seguido por China e Índia.

Outro dado que comprova a importância dos indivíduos como fonte de informação e crédito é o estudo Edelman Trust Barometer Brasil (2022): os *CEOs* ocupam o terceiro lugar na cena de confiança dos brasileiros, ficando atrás dos colegas de trabalho (2) e dos cientistas (1). As lideranças, portanto, exercem um papel de importância na escala de confiança atribuída pelos brasileiros às diferentes fontes de informação.

Na edição global da pesquisa Edelman Trust Barometer (2022), 81% dos entrevistados apontam que os *CEOs* devem ser pessoalmente visíveis ao discutir políticas públicas com partes interessadas ou trabalho que sua empresa fez para beneficiar a sociedade. Uma das formas de se obter essa visibilidade é por meio de estratégias de exposição nas mídias digitais: nas mídias próprias da organização, nos perfis de mídias sociais corporativos ou pessoais, por meio de entrevistas, palestras, posicionamentos etc. O digital tem grande papel nessa função.

Adicionalmente, trazemos uma pesquisa produzida pela Associação Brasileira de Jornalismo Empresarial (Aberje), em julho de 2021, entre os membros do LiderCom (grupo integrado por diretores de Comunicação das maiores empresas que atuam no Brasil), que destaca o “(...) fortalecimento de uma cultura relacional que fortaleceu a consciência de que todos, independentemente da hierarquia” e, ainda, a necessidade de “identificar e apoiar as ações de representação do *CEO*, do *C-Level* e da alta gerência, contribuindo para a construção da marca e da reputação” (NASSAR, 2022).

Assim, apresentados os dados da relevância do mercado de influência e da posição destacada dos líderes, a intenção do texto é, primeiro, apresentar o ecossistema que envolve a influência digital, para, em um segundo momento, mostrar oportunidades de uso entre a alta gestão, com exemplos, e como ajudam na construção de imagem e reputação para as marcas para as quais trabalham.

## **1. É possível falarmos em um ecossistema da influência digital?**

Por ecossistema, entende-se o termo utilizado para se referir a um conjunto de comunidades que vivem em um determinado local, interagem entre si e com o meio ambiente, constituindo um sistema. A palavra é de autoria de Arthur George Tansley, ecólogo que a usou, pela primeira vez, em 1935. No texto, compreendemos ecossistema da influência corporativa digital pelo conjunto de agentes, grupos e indivíduos que

influenciam e impactam nos relacionamentos, percepções, opiniões e decisões de uma organização com seus mais diversos públicos, comunidades e audiências.

Figura 1 – Ecossistema da influência digital (2021)



Fonte: Carolina Terra (2021)

Entendemos que a influência digital, de acordo com a figura acima, pode acontecer por meio de:

1. **Influenciadores internos:** são os funcionários da organização como potenciais veículos ou fontes disseminadores de conteúdos. Podem ser:
  - a. Lideranças como influenciadores digitais (*C-level* de maneira geral ou outros gestores)
  - b. Funcionários (de maneira sistematizada ou espontânea) como influenciadores digitais
2. **Influenciadores próprios:** quando a organização tem um ator social exclusivo como personagem ou persona representante da marca nas plataformas sociais digitais. Podem ser:
  - a. Influenciadores virtuais: avatares construídos para a função
  - b. Influenciadores próprios: uma figura representativa da marca e que trabalha exclusivamente para aquela organização
3. **Marcas Influenciadoras Digitais** (TERRA, 2021): quando a organização, de maneira sistemática e estruturada, produz conteúdo, se relaciona, se expõe e tem visibilidade de maneira a convencer, persuadir e figurar como um agente influenciador.

4. Influenciadores, que são:

- Donos da marca
- Sócios de marca
- Ou em funções corporativas dentro das organizações, assumindo alguma posição gerencial ou executiva

5. Influenciadores externos de qualquer porte (nano, micro, médio, macro ou celebridade) e as diversas possibilidades de ações de postagens pagas, permuta ou criação, relacionamento orgânico etc.

6. Usuário-mídia (TERRA, 2018, p. 128): usuário ativo plataformas sociais digitais que produz, compartilha, dissemina conteúdos próprios, de seus pares, e de outras fontes de informação, bem como os endossa junto às suas audiências em sites de redes sociais, blogs, microblogs, fóruns de discussão *on-line*, sites de notícias, entre outros. Desde profissionais autônomos, liberais até usuários comuns da rede, essa categoria vem crescendo muito com a *creator economy*. Para Nahas (in ZANATTA, 2022):

Cada vez mais tenho acompanhado profissionais liberais que geram mais conteúdo, mais relevância e usam a força das redes para inovar e interagir diretamente com o público. São *lives*, e-books e pesquisas que acabam impactando milhares de pessoas com conteúdo relevante e gratuito de forma transparente. Isso gera um ganho de credibilidade.

7. Comunidades de marcas criadas tanto por organizações quanto por públicos de interesse
8. Embaixadores de marca<sup>20</sup>: pessoas que gostam e/ou defendem uma organização ou seus produtos e serviços de maneira espontânea e deliberada nas mídias sociais.
9. Programa de afiliados e parceiros: soluções encontradas pelas empresas para que mais indivíduos ou representantes possam comercializar os seus produtos e serviços.
10. Jornalistas e imprensa/mídia: desde sempre mantêm sua relevância, importância e credibilidade junto à sociedade e à opinião pública, de maneira geral.
11. Sites de reclamação, opinião e ranqueamento: recursos utilizados pelos usuários para expor suas insatisfações, opiniões e afins.

A partir de agora, focaremos nossa análise nos influenciadores internos, sobretudo, naqueles que possuem níveis de liderança e gestão.

---

<sup>20</sup> Cabe uma nota aqui para distinguir que não entendemos o embaixador de marca como o garoto propaganda ou alguém contratado – financeiramente – para ser representante da marca. Nossa conceituação de embaixador de marca se assemelha a advogado de marca, isto é, um sujeito que gosta, defende e promove a marca (ou seus produtos, serviços e afins) de maneira deliberada e espontânea.

### 1.1. Influenciadores internos

Chamam-se de influenciadores internos os funcionários das organizações que são selecionados para integrarem os times de divulgação da marca tanto interna, quanto externamente. Segundo Santora (2021):

Uma tendência de marketing de influência para 2021 que se origina da demanda por conteúdo mais autêntico é que o desejo de ver conteúdo produzido por funcionários ou baseado em funcionários aumentará. Já vimos como o conteúdo gerado pelo usuário pode ter um grande impacto nas vendas e como as marcas são percebidas; só faz sentido que as marcas comecem a tratar seus próprios funcionários como influenciadores por meio de programas de embaixadores dos funcionários. [Tradução nossa<sup>21</sup>]

Os funcionários são o primeiro exército de divulgação de uma marca e de contato com os consumidores também. As audiências gostam de ver informações de bastidores, como funciona determinada organização, como é trabalhar ali, o que acontece dentro da organização, dentre outras situações.

A companhia aérea de origem holandesa, KLM (2021), escolheu quatro de seus funcionários para serem representantes da empresa em seu perfil de mídias sociais. A ideia é usar os quatro funcionários, de diferentes áreas da companhia, como porta-vozes da marca no perfil oficial de Instagram, mas também eles próprios produzindo conteúdo em seus perfis pessoais e ajudando a reverberar a empresa para as suas redes de contato.

Já a empresa alimentícia Pepsico (Andrade, 2021) tem um programa chamado Pepfluencers, em que funcionários pré-selecionados e treinados, organizam eventos, recebem informações e produtos em primeira mão e difundem informações sobre a companhia em suas redes sociais pessoais.

Outra possibilidade de uso dos funcionários reside na liderança. Alguns gestores usam seus perfis de mídias sociais, sobretudo do LinkedIn, para disseminar projetos, ações, números e campanhas das marcas que representam.

O ideal é que as organizações tenham programas estruturados e sistematizados (com capacitações, treinamentos, materiais, políticas) para que isso ocorra, reconhecendo e, se possível, até remunerando o funcionário que ajuda a dar ainda mais visibilidade à companhia.

Sobre o público interno, Rocha (2021B, p. 29), sinaliza:

---

<sup>21</sup> An influencer marketing trend for 2021 that stems from the demand for more authentic content is that the desire to see employee-driven or employee-based content will increase. We've already seen how user-generated content can have a huge impact on sales and how brands are perceived; it only makes sense for brands to begin treating their own employees as influencers through employee advocacy programs.

(...) ninguém melhor que as pessoas que trabalham na empresa, independentemente da posição, para serem reflexos de seus valores, na prática. Com isso, esse público interno constrói a principal imagem que se possa ter do negócio, já que sabe, de fato, tudo que acontece e pode refletir, também nas redes sociais, essa junção de cultura e de propós

## 2. Líderes influenciadores digital: uma nova competência para o C-level?

As lideranças são, definitivamente, parte do cenário comunicativo de suas organizações e acabam por acumular uma função adicional aos processos de gestão e financeiros: serem porta-vozes das marcas que representam e fontes de referência e influência para o público interno, para a mídia, para a Opinião Pública e, mais recentemente, para os seguidores nas plataformas sociais digitais.

De acordo com Rocha (2021A, p. 24), no passado, os porta-vozes e embaixadores representavam oficialmente a empresa. Hoje, isso está mais nebuloso. Mesmo quem não é porta-voz, vai para as redes e se posiciona, causa uma impressão nas audiências e as pessoas percebem como “(...) uma intersecção” (em uma mistura entre o pensamento pessoal do indivíduo e a opinião da organização).

Outra questão gira em torno das motivações dos executivos. Muitos estão nas redes porque querem, gostam da empresa e querem fazer parte da marca. Isso os torna mais influentes e é uma relação ganha-ganha para eles e para as marcas que representam. (ROCHA, 2021A, p. 24)

Assim, é possível afirmar que há uma relevância do *CEO* e/ou da alta gestão das organizações no papel de lideranças comunicativas que exploram as plataformas de mídias sociais como ferramentas de exposição não só para si, mas para as organizações que representam, além de obterem visibilidade, influência e autoridade. Também interessa analisar posturas, formatos, características que os líderes digitais e influentes possuem, hoje, para se propor um conjunto de possibilidades práticas para a futura construção de outros gestores no ambiente das plataformas sociais e digitais da rede.

Segundo Ana Julião, gerente geral da Edelman Brasil, a sociedade observa (e muitas vezes cobra) posicionamentos públicos dos executivos sobre questões que vão além dos negócios e do território de atuação da marca, e exemplifica com os executivos que atuam nas áreas de marketing das empresas.

Os *CMOs*<sup>22</sup> sendo responsáveis e guardiões da marca corporativa ou de varejo, têm um papel fundamental de cuidar dessa relação do indivíduo com a marca, e da mesma forma como ele empresta credibilidade para a marca e vice-versa, num mundo muito fluido. (JULIÃO, IN ROCHA, 2021A, P. 25)

Em tempos de hiperconectividade, em que as pessoas cobram posições dos executivos, não ter uma presença definida, pode depor contra (ROCHA, 2021A, p. 25). Outra desvantagem reside no *FOMO* (*fear of missing out* ou medo de ficar de fora, numa tradução livre). Para Nahas (in ZANATTA, 2022), não estar no ambiente das mídias sociais também pode representar perda de popularidade. Por outro lado, excesso de exposição pode ser nocivo para a imagem da pessoa.

Nassar (2022) sinaliza que em situações de impermanência como as que vivemos, as plataformas digitais permitiram a reunião das lideranças com seus subordinados, até por questões de sobrevivência do negócio:

Em tempo de incerteza, riscos, medo e luto, as fogueiras eletrônicas ativadas em todos os tipos de telas e plataformas digitais tiveram o poder de reunir as altas direções e gerências com dezenas, centenas, milhares de empregados, em torno da viabilização de objetivos de negócios, mas também para ressignificações de festas, de marcos e das perdas materiais e humanas.

Os *CMOs*, a exemplo dos *CEOs* têm se tornado marcas de suas empresas, segundo Rocha (2021A, p. 24), em um papel midiático nas plataformas de mídias sociais, funcionando como canais de comunicação e porta-vozes das companhias. Para a mesma autora (ROCHA, 2021A, p. 24), o LinkedIn é a rede profissional por excelência em que os executivos “vestem a camisa da empresa, às vezes, num grau jamais visto, como João Branco, *CMO* do McDonald’s”. Branco, mesmo, chama o modelo de “*Personality PR (PPR)*”, algo como uma estratégia de relações públicas personalizada para a sua própria figura: como aparecer e se relacionar com as suas audiências de interesse, nesse caso, na ambiência das mídias sociais.

Para Lemos (2021):

(...)a fala pública dos executivos de marketing ajuda as empresas a responderem ao desafio de avançarem na digitalização, mas com um toque humanizado. Também aponta como estabelecer limites aos mais midiáticos, alternativas aos mais retraídos e detalha o trabalho de agências especializadas em *Personality PR*, que podem ajudar a encontrar o tom e a frequência ideais, o discurso mais adequado para as diferentes redes sociais, os métodos de entendimento dos algoritmos

---

<sup>22</sup> Sigla para *Chief Marketing Officer* ou o cargo mais alto na área de marketing, equivalente a uma vice-presidência ou diretoria.

para aumentar o engajamento das pessoas e até mesmo dar aconselhamento visual.

As interações entre *CMOs* e públicos podem se transformar em fonte de *insights* para as marcas. As pessoas dão sugestões em relação a produtos, serviços, campanhas e isso pode ser base para novas ideias dentro das empresas. Para Rocha (2021B, p. 30): “Gerenciar a própria imagem, assim como a da empresa na internet, significa também modular o grau e o tipo de interações que se estabelece por lá”.

Em um post se referindo a uma matéria do Estadão, o *hub* de influência YouPix (INSTAYOUPIX, 2022), alertou:

Não é difícil encontrar perfis profissionais por aqui. Tá todo mundo criando conteúdo ou pensando em começar a criar. E tá tudo bem, mas e quem não curte muito a ideia? Será que é isso mesmo que devemos fazer para se dar bem na nossa profissão? No futuro do trabalho, as redes sociais serão o novo currículo? Por aqui chamamos de LinkedInização de todas as redes. Será que pra conseguir clientes e/ou empregos vamos precisar "fazer dancinhas" nas redes? E quem não começar vai ficar pra trás?

A provocação é pertinente, ronda as áreas da comunicação, dos gestores, dos profissionais e de todos que vivemos o mundo do trabalho contemporâneo.

### 3. Casos e exemplos

Enquanto o mercado parece apontar para uma “linkedização das redes” (INSTAYOUPIX, 2022), as altas lideranças estão preocupadas em “marcar territórios” e se mostrarem como opções de vitrines digitais conteúdo e relacionamento para si e para as marcas que representam.

Uma das lideranças mais reconhecidas e celebradas tanto nas redes como nos cadernos midiáticos de negócios é a presidente do Conselho de Administração, Luiza Trajano. Está no LinkedIn<sup>23</sup>, Twitter<sup>24</sup>, Instagram<sup>25</sup> e no Youtube<sup>26</sup>. Trajano é uma das *top voices* do LinkedIn, o que significa que é uma das influenciadoras escolhidas pela plataforma para falar de temas de sua área de conhecimento e interesse. Também possui um canal no Youtube com episódios semanais sobre carreira, empreendedorismo, empoderamento feminino, entre outros temas. Ao falar de tais temas, traz o Magazine

---

<sup>23</sup> Disponível em: <https://www.linkedin.com/in/luizahelenatrajano>. Acesso em 23/07/2021.

<sup>24</sup> Disponível em: <https://twitter.com/luizatrajano>. Acesso em 23/07/2021.

<sup>25</sup> Disponível em: <https://www.instagram.com/luizahelenatrajano/>. Acesso em 23/07/2021.

<sup>26</sup> Disponível em: <https://www.youtube.com/c/LuizaHelenaTrajano>. Acesso em 23/07/2021.

Luiza em suas falas, emprestando a sua credibilidade e prestígio à organização da qual é também presidente do conselho de administração.

O *CEO* da plataforma de comércio eletrônico, Stelleo Tolda (2022), celebra a entrada no programa de influenciadores da plataforma LinkedIn e o *ranking* dos dez presidentes mais seguidos por ali:

Sou usuário desta rede há muitos anos, mas nos últimos tempos, tenho postado mais por aqui e acompanhei a plataforma se tornar cada vez mais relevante como ferramenta de networking e negócios. O diálogo livre que construímos neste espaço tem rendido frutos. Nesta semana, fui convidado pelo LinkedIn para participar do Programa de Influencers e, ontem, uma matéria do Valor Econômico S/A mostrou que estou dentre os 10 CEOs mais seguidos.

No LinkedIn, Stelleo se autointitula como embaixador da marca, falando sobre as conquistas do MercadoLivre, números, avanços, mas também, dedica-se a projetos de capacitação, questões ligadas à diversidade, entre outros temas. A grande visibilidade da empresa chama a atenção para o seu líder e vice-versa. Trata-se de um processo de ganha-ganha em termos de visibilidade, exposição, construção de marca e de relacionamentos.

O *CEO* da Coca-Cola Andina do Brasil, Renato Barbosa (2022), anunciou em seu perfil, também no LinkedIn, a sua chegada na plataforma com fins de compartilhamento de informações e conteúdos ligados aos negócios, aos funcionários e aos processos de gestão:

(...) Neste tempo [pouco mais de dez anos à frente da empresa], pude construir uma relação bem próxima com os quase 8.000 colaboradores que fazem o nosso negócio girar todos os dias, mas entendi que, dado o cenário de cada vez maior interação no mundo digital, chegou o meu momento de expandir as conexões por aqui também. Em minhas postagens quero compartilhar o que estou colocando em prática no dia a dia sob a liderança da CCAB – e já aviso que usamos muitas siglas em nosso negócio - ao lado de pessoas incríveis como Max Ciarlini, Fernando Fragata, Rui Barreto, Rodrigo Klee, David Parkes e Marcio Bauly, que me apoiam nesta jornada juntamente com seus times. A partir de hoje, estou totalmente dedicado a mostrar esse meu lado “CEO”, mas sempre considerando o Renato “gente”, pois eu acredito nas pessoas, no poder das relações e esse sempre foi o foco do meu estilo de gestão.

O líder (BARBOSA, 2022) ainda destaca outros membros do *C-Level* em sua postagem, numa tentativa de levar a audiência a segui-los, já que no conteúdo original, há *links* para alguns dos perfis citados.

O fundador da marca de óculos ChilliBeans, Caito Maia, também cultiva sua imagem nas redes. Tem perfis em diferentes plataformas, porém com destaque para o Instagram<sup>27</sup> e para o LinkedIn<sup>28</sup>. Faz postagens com linguagem jovem, informal e muito conectadas às marcas que preside. Aproveita para falar de negócios, construção de marca, dicas de empreendedorismo, eventos que frequenta, programas dos quais faz parte (como Shark Tank Brasil, no canal Sony, e #SePararoSangueEsfria, na 89FM, a rádio rock). Dos programas dos quais participa, ainda gera conteúdos em seus próprios perfis e conteúdos exclusivos para as mídias sociais de ambos. Funciona, também, como um influenciador interno nas duas situações – Shark Tank e Se Parar, o Sangue Esfria.

Um dos perfis mais ovacionados e acompanhados das redes é o do *CMO* de McDonald's, João Branco. Está no LinkedIn<sup>29</sup>, Twitter<sup>30</sup> e Instagram<sup>31</sup>. O executivo (BRANCO, IN: ROCHA, 2021A, p. 25) sinaliza que “Meus conteúdos todos são feitos não apenas para construir a marca McDonald's, mas para compartilhar o ponto de vista de um executivo de marketing da Arcos Dorados sobre o que está acontecendo no mundo”.

Sua presença digital:

- Não dispõe de uma estrutura para produzir o conteúdo
- É voluntária e espontânea, por se identificar com a marca
- Precisou compreender o algoritmo e o funcionamento da rede para melhor aproveitamento
- Consulta assessoria de imprensa e outros terceiros quando necessário

Branco fala de sua carreira, de sua posição como responsável pelo marketing de McDonald's no Brasil e traz sempre informações em primeira mão sobre campanhas, ações relacionadas à empresa. É um dos líderes mais ativos nas mídias sociais e expressa, livremente, seu amor pela empresa a qual faz parte.

Reconhecemos que há uma profissionalização dos influenciadores digitais (KARHAWI, 2020), porém, é preciso considerar, somado a isso, toda uma camada de usuários-mídia<sup>32</sup> (TERRA, 2011) que tem como objetivo ganhar visibilidade, marcar

---

<sup>27</sup> Disponível em: <https://www.instagram.com/caitomaiaoficial/>. Acesso em 18/03/2022.

<sup>28</sup> Disponível em: <https://www.linkedin.com/in/caito-maia/>. Acesso em 18/03/2022.

<sup>29</sup> Disponível em: <https://www.linkedin.com/in/falajoaobranco/>. Acesso em 23/03/2022.

<sup>30</sup> Disponível em: <https://twitter.com/falajoaobranco>. Acesso em 23/03/2022.

<sup>31</sup> Disponível em: <https://www.instagram.com/falajoaobranco/>. Acesso em 23/03/2022.

<sup>32</sup> O termo usuário-mídia foi criado em 2011, por Carolina Terra, em sua tese de doutorado, se desenvolvendo em função dos indivíduos, seres midiatisados e empoderados pelas plataformas de mídias sociais digitais como instrumentos de divulgação, exposição e expressão pessoais. Cada sujeito pode atuar

presença e ter engajamento no âmbito das mídias sociais, mas não necessariamente, vão ser *influencers* cuja fonte primária de receita são as redes. Entendemos que aí se encaixam toda a sorte de profissionais autônomos, empreendedores, funcionários das organizações e lideranças. Portanto, o *C-level influencer* se respalda nessa necessidade de se projetar nas redes com fins de construção de uma marca pessoal e corporativa.

### Considerações finais

O artigo buscou evidenciar a presença dos executivos nas redes que, não só ganhou mais atenção e relevância, como também passa a ser condição desejada na construção de relacionamentos e estratégias que ajudem a vender e a formar uma boa imagem e reputação em tempos voláteis, de hiperconexão e de extrema preocupação com a visibilidade midiática.

Outro objetivo do texto foi trazer uma possibilidade de mapeamento dos agentes influenciadores digitais que impactam as organizações. Assim, criou-se o ecossistema da influência organizacional digital que pode ser aplicado a companhias de qualquer setor, segmento ou porte com fins de identificação de oportunidades de relacionamento, exposição e visibilidade. A depender do objetivo que se pretende, a organização pode escolher um ou mais agentes influenciadores para realizar ações de divulgação, visibilidade, relacionamento e vendas. Em nosso artigo, optamos por destacar, apenas, como os líderes podem ser usados como instrumento de construção de imagem e reputação para as marcas que representam.

Por fim, entendemos que a presença dos executivos nas plataformas sociais digitais, cada vez mais comum ou mais almejada, traga questões a se atentar, antes que se lancem desprevensiosamente nos canais de mídias sociais. É preciso:

- Entender a dinâmica das redes
- Ter autenticidade
- Expor opiniões e pontos de vista, ainda que a companhia não os tenha
- Definir em quais canais estar
- Determinar quais assuntos a marca participa e que têm consonância com a *expertise* do líder
  - Agenda de assuntos com os quais o executivo se identifica
  - Informações corretas, propositivas e de interesse do consumidor-seguidor

---

como um canal de mídia: um produtor, criador, compositor, montador, apresentador, “remixador” ou apenas um difusor de conteúdos.

- Tom de voz
  - Posicionamentos e como vai falar
- Até onde se pode ir (contextos e fronteiras)
  - Alinhamento entre posicionamentos pessoais e valores corporativos
  - Mapear riscos
  - Gestão de crises
- Compartilhamento
  - Maior e mais interativo de conteúdos e experiências
  - De conteúdo exclusivo ou de bastidores
- Posturas diferentes em cada uma das plataformas de mídias sociais (pessoal, público, de negócios etc.)
- Projeção pessoal profissional
- Empresa pode ter *guidelines* específicos para isso

Do ponto de vista prático, é preciso pensar em quem vai gerir a presença dos executivos nos canais, uma vez que a própria pessoa poderá cuidar dos conteúdos, respostas e afins ou terá o respaldo de alguém ou alguma empresa para a função. As grandes empresas de relações públicas já têm em seus contratos que além de administrar a presença das organizações, também passam a gerir os perfis de mídias sociais do presidente ou do *board*<sup>33</sup>, por exemplo, nas mídias sociais. Segundo Rocha (2021A, p. 25), o trabalho passa por:

- Análise comportamental (para captar detalhes da personalidade do executivo e construir sua persona nas redes)
- Identificação de barreiras ou características que possam gerar polêmicas
- Aspectos positivos que possam ser utilizados

O uso das redes sociais pelos executivos é uma das “alavancas de comunicação das marcas”, ajudando a viralizar determinadas mensagens, tirar o estigma de liderança distante, possibilitar mais acesso a transparência e inspirar os mais jovens a aspirar por aquelas posições (ROCHA, 2021B, p. 28). Bogéa (in FONSECA, 2022) reforça que um *CEO* ativo no LinkedIn ajuda engajar pessoas com a marca e com ele mesmo.

Acreditamos que ter lideranças produtoras de conteúdo e relacionamento em torno da organização ajuda na construção e/ou manutenção de uma boa reputação. Rosa (2006, p. 178) sinaliza que “construir uma reputação é projetar uma imagem. E se a imagem

---

<sup>33</sup> Em uma tradução livre, do quadro de executivos de uma organização.

crescentemente se converte numa demonstração de poder, zelar por sua reputação é zelar pelo seu espaço de poder". Os impactos relacionais gerados pela consequência das conexões estabelecidas pelos líderes envolvidos com as audiências também ajudam no processo de formação de boa imagem e reputação.

Também vale adicionarmos a relevância de se ter o funcionário em defesa da própria organização. Terra (2021, p. 106-107) sinalizou o quanto importante é o funcionário conectado, a exemplo do que vimos com os líderes acima:

É inegável o poder dos funcionários conectados. Aproveitá-los em iniciativas de comunicação interna que reverberem externamente é uma tática para que a organização seja vista sob a ótica de um indivíduo influenciador interno. É o empregado sendo utilizado como protagonista não só de campanhas de comunicação e marketing, mas também como porta-voz das organizações no ambiente digital, por exemplo.

Para além de visibilidade e exposição nas mídias sociais, acreditamos que as lideranças influenciadoras digitais contribuam para a construção de marcas sólidas, transparentes, que têm "rosto" e que não têm medo de questionamentos, uma vez que estão ali, no ambiente digital, aptos para responder sobre as mais diversas questões. Seria mais uma atribuição a já tão extensa lista de qualidades que possui um líder? Acreditamos que, cada vez mais, sim.

## Referências

- ANDRADE, Thalita. **Pepfluencer**. 29/04/2021. Instagram: @thalitaandradet. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/COQnGerromM/>. Acesso em 23/03/2022.
- BARBOSA, Renato. Cheguei pessoal! 16/03/2022. **Perfil de Renato Barbosa no LinkedIn**. Disponível em: <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6909833003888201728/>. Acesso em 18/03/2022.
- BRANCO, João. **João Branco do Méqui**. 23/07/2021. LinkedIn: /falajoaobranco. Disponível em: <https://www.linkedin.com/in/falajoaobranco/>. Acesso em 23/03/2022
- EDELMAN Trust Barometer 2022. 2022. **Site da Edelman**. Disponível em: <https://www.edelman.com/trust/2022-trust-barometer>. Acesso em 18/03/2022.
- EDELMAN Trust Barometer 2021. 2021. **Site da Edelman**. Disponível em: [https://www.edelman.com.br/sites/g/files/aatuss291/files/2021-03/2021%20Edelman%20Trust%20Barometer\\_Brazil%20%2B%20Global\\_POR\\_Imprensa\\_1.pdf](https://www.edelman.com.br/sites/g/files/aatuss291/files/2021-03/2021%20Edelman%20Trust%20Barometer_Brazil%20%2B%20Global_POR_Imprensa_1.pdf). Acesso em 23/03/2022.
- GEYSER, Werner. **The State of Influencer Marketing 2022: Benchmark Report**. 02/03/2022. **Site Influencer Marketing Hub**. Disponível em: <https://influencermarketinghub.com/influencer-marketing-benchmark->

[report/#:~:text=68%25%20of%20Respondents%20Intend%20to,the%20same%20as%20in%202021](#). Acesso em 18/03/2022.

**INFLUENCER MARKETING HUB. The State of Influencer Marketing 2021: Benchmark Report.** 2021. Disponível em: <https://influencermarketinghub.com/influencer-marketing-benchmark-report-2021/>. Acesso em 23/03/2022

INSTAYOUIPIX. As redes sociais se tornaram a porta de entrada para o mundo do trabalho. 04/03/2022. **Instagram do Youpix, @instayoupix.** Disponível em: [https://www.instagram.com/p/Cari2IHgJub/?utm\\_medium=share\\_sheet](https://www.instagram.com/p/Cari2IHgJub/?utm_medium=share_sheet). Acesso em 18/03/2022.

KARHAWI, Issaaf. **De blogueira a influenciadora:** Etapas de profissionalização da blogosfera de moda brasileira. Porto Alegre: Editora Sulina, 2020.

KLM. Blue Crew [vídeo]. 24/02/2021. **Instagram: @klm.** Disponível em: <https://www.instagram.com/p/CLq1fYpFz6g/>. Acesso em 23/03/2022.

LEMOS, Alexandre Z. CPF e CNPJ. **Meio & Mensagem.** 10/05/2021. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/home/opiniao/2021/05/10/cpf-e-cnpj.html>. Acesso em 23/03/2022.

NASSAR, Paulo. O valor da representação. 25/02/2022. **Jornal da USP.** Disponível em: <https://jornal.usp.br/?p=494779>. Acesso em 04/03/2022.

ROCHA, Roseani. Marcas por trás das marcas. **Meio & Mensagem.** Suplemento especial CMO. 10/05/2021A. P. 24-27.

ROCHA, Roseani. Visite nossa cozinha. **Meio & Mensagem.** Suplemento especial CMO. 10/05/2021B. P. 28-31.

SANTORA, J. **13 Influencer Marketing Trends to Watch in 2021.** 2021. Disponível em: <https://influencermarketinghub.com/influencer-marketing-trends/>. Acesso em 23/03/2022.

STATISTA GLOBAL CONSUMER SURVEY. **The influence of influencers.** 2021. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/CPa8AahLuJV/>. Acesso em 23/03/2022.

TANSLEY, A. G. The use and abuse of vegetational concepts and terms. **Ecology**, 1935, número 16. P. 284-307.

TERRA, Carolina F. **Marcas influenciadoras digitais:** como transformar organizações em produtoras de conteúdo digital. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2021.

TERRA, Carolina F. Usuário-mídia: a relação entre a comunicação organizacional e o conteúdo gerado pelo internauta nas mídias sociais. 2011A. **Tese (Doutorado em Interfaces Sociais da Comunicação)** - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. doi:10.11606/T.27.2011.tde-02062011-151144. Acesso em: 11/02/2022.

TOLDA, Stelleo. Como líder e, por vezes, mentor para alguns profissionais, vejo a minha participação aqui no #LinkedIn como algo muito importante...11/03/2022. **Perfil de Linkedin de Stelleo Tolda.** Disponível em: <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6908032059420598273/>. Acesso em 18/03/2022.

YOUPIX. Report retrospectiva 2021 e tendências 2022. 06/12/2021. **Medium Youpix.** Disponível em: <https://medium.youpix.com.br/baixe-aqui-report-retrospectiva-2021-e-tend%C3%A3ncias-2022-4a44966c92fe>. Acesso em 11/02/2022.

ZANATTA, Bianca. Profissionais liberais sofrem pressão para se promover nas redes sociais. 26/02/2022. **Site Estadão.** Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/sua-carreira,profissionais-liberais-sofrem-pressao-para-se-promover-nas-redes-sociais,70003991435.amp>. Acesso em 07/03/2022.

# **Mapa da Comunicação Integrada: bússola para cenários complexos**

*Isabela Duarte Pimentel*

Ao pensar na Comunicação Integrada e no desafiador cenário atual, o profissional da área precisa desenvolver conhecimentos e habilidades que vão além do mero planejar. É necessário analisar cenários e considerar e mensurar riscos e resultados, tendo a visão de Gestão de Projetos e Processos. De acordo com Zurich (2022), diante de crises sociais, humanitárias, climáticas e diversos outros fatores do macroambiente que afetam diariamente a organização e o seu posicionamento, a ideia de que “comunicação sozinha resolve tudo” não tem mais espaço. Para que se possa alçar a posição estratégica, é necessário abandonar a “síndrome do comunicador herói” (PIMENTEL, 2021) e caminhar lado a lado com a Governança e a Gestão.

Nesse sentido, o principal objetivo deste artigo é fazer uma revisão da literatura do conceito de Comunicação Integrada no contexto organizacional, dos modelos que tem regido a estruturação da área e apresentar uma metodologia que combina Comunicação, Gestão e Processos: o Diagnóstico 360° e o Mapa da Comunicação, no chamado Ciclo Completo da Gestão.

## **1. O conceito de Comunicação Integrada**

Comunicação integrada é um termo bem popular no Brasil, mas, de fato, existe uma distância imensa entre teoria e prática em empresas dos mais diversos portes. Engana-se quem pensa que falta de planejamento e foco no aspecto operacional da área são retratos de empresas pequenas.

Após mais de quatro décadas buscando conquistar e reforçar seu espaço nas organizações, vê-se, com a redução das equipes e seu enxugamento, o aumento de demandas e questões que envolvem a saúde mental dos comunicadores, em especial no período da pandemia de covid-19, como crises de estresse, ansiedade e ataques de pânico (GENTIL, 2021).

Essa tendência de atuação, que Florczak *apud* Pimentel (2020) chamou de “foco no fazer e entregar” ou “castigo operacional da área”, tem impactado a qualidade das entregas e a dificuldade de ampliar o olhar para o horizonte estratégico, focando-se mais no operacional e tático (curto e médio prazos).

É um *loop*, uma quantidade infinita, pois não há tempo de uma boa leitura do cenário para saber o objetivo, e a equipe de comunicação acaba fazendo trabalhos improdutivos. Sobrecarregados pela operação, não sobra tempo para tomada de decisão estratégica e planejamento. Imagine os custos que esse foco na operação traz: é uma espécie de fuga diante do papel estratégico. *Precisamos ter coragem para assumir essa liderança do comunicador estratégico.*

Hoje, para que uma empresa seja lembrada no futuro, sem passar por crises de imagem e reputação, o planejamento de comunicação estratégica é fundamental. Mas nem todas as marcas adotam estratégias integradas de comunicação. Aliás, isso é a minoria. Para entender como as áreas de comunicação têm se estruturado e se autodenominado “área de comunicação integrada”, é preciso revisitar alguns modelos conceituais.

Nesse sentido, Kunsch (2003), uma das grandes autoras na área de comunicação organizacional no Brasil, aborda o conceito de Comunicação Integrada, que cunhou o Composto Clássico de Comunicação formado pelos elementos a seguir:

- a) **comunicação institucional:** cuida do social, do cultural e da reputação e imagem da empresa;
- b) **comunicação interna:** informa com persuasão, com conhecimento;
- c) **comunicação administrativa:** auxilia na operacionalização da empresa, garantindo informação padronizada;
- d) **comunicação mercadológica:** responsável pelas estratégias de vendas, propaganda, publicidade e *marketing*.

No ano de 1986, encontra-se na obra de Rego uma definição complementar que já defendia o escopo integrado da área: “a comunicação é, portanto, uma área multidisciplinar, mediando os interesses dos participantes, os interesses da empresa, enquanto unidade econômica, e os interesses da administração” (REGO, 1987). Decerto, olhando para além das fronteiras nacionais, encontramos raízes ainda mais antigas e profundas para o termo, chegando nos anos 30. No artigo chamado “A review and analysis of the role of integrated marketing communication message typology in the development of communication strategies” (“Uma revisão e análise do papel da tipologia de mensagem de comunicação integrada de marketing no desenvolvimento de estratégias de comunicação”, em tradução livre), Mudzanani (2015) faz um resgate histórico sobre as práticas de comunicação integrada.

## 1.1. Visões da Comunicação

A revisão de literatura de Mudzanani (2015) menciona a obra *Integrated Communication: Synergy of Persuasive Voices* (Comunicação Integrada – Sinergia de vozes persuasivas, em tradução livre), editada por Esther Thorson e Jeri Moore em 1996, como o texto que delimita a década de 1930 como marco introdutório das práticas de comunicação integrada, associando a dimensão institucional a vendas.

De acordo com Mudzanani (2015, p. 91), “integração da comunicação não é um conceito novo e, na verdade, o conceito de integração da comunicação emergiu no início dos anos 1930”.

Esses serviços sinérgicos e mais amplos seriam “comunicação integrada”. Ou seja, a lógica que confunde ser integrado com ter um escopo tão amplo para a área, a ponto de fazer tudo, remete a esse período de transformação na indústria da publicidade, quando ela perdia espaço e precisava mostrar que “dava conta de tudo”.

Assim, por meio dessa revisão de literatura nacional e internacional, analisa-se que o termo “Comunicação Integrada” começa a entrar em prática desde o início dos anos 1930, quando os profissionais de comunicação reconheceram que o mercado estava mudando. Duncan e Caywood *apud* Thorson e Moore (1996) concluíram que a publicidade estava perdendo rapidamente seu “halo de ouro” clássico, sua atuação *premium* e posição soberana no mercado. A ampliação do escopo pode ter sido, como sugere a literatura, uma tentativa de manutenção de clientes e aquisição de novos.

No final dos anos 1970 e ao longo dos anos 1980, as agências de publicidade estiveram envolvidas em fusões e aquisições, na tentativa de oferecer aos clientes mais do que apenas publicidade. Assim, cunharam “comunicação integrada” como uma forma de atuação. No entanto, a maioria das agências de publicidade tinha pouco compreensão do conceito, confundindo seu escopo.

## 1.2 Um pouco de tudo?

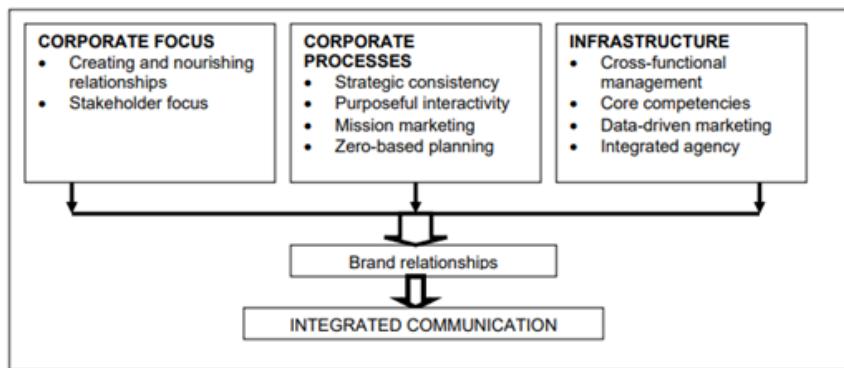
Pode-se perceber que muito do equívoco presente nos dias de hoje, de entender comunicação integrada como “mero somatório de várias atividades”, tem suas raízes nas décadas de 30, 70 e 80. Nesse sentido, Petrison e Wang (1993) e Van Riel (1997) passaram a considerar a Comunicação Integrada como o uso combinado de múltiplas técnicas de Comunicação de *Marketing*, ligadas ao Planejamento e à Execução.

Com base nos artigos pesquisados para este trabalho, o conceito de integração na comunicação realmente se originou no início dos anos 1930, porém focado em *marketing*, o que se perpetuou nos anos 70 e 80. Caywood e Ewing (1991) descreveram o planejamento como “uma visão, um som”, mas houve pouca ou nenhuma tentativa de formalizar o conceito emergente.

Durante a década de 1990, a natureza do desenvolvimento da Comunicação Integrada foi mais evidente em uma edição especial do *Journal of Marketing Communication* (1996), no qual quatro dos cinco artigos incluídos tratavam da teoria da construção de Comunicação Integrada e da identificação de questões-chave.

Duncan e Moriarty (1997, p. 15) cunharam os dez *drivers* de valores da Comunicação Integrada, considerando o foco na organização e em seus processos e a infraestrutura e arquitetura da marca, conforme ilustra o quadro a seguir:

**Quadro 1 — Dez drivers de valores da Comunicação Integrada**



Fonte: Duncan e Moriarty (1997)

Seguindo a linha do tempo proposta por Duncan e Caywood *apud* Thorson e Moore (1996), tem-se registros das chamadas “Eras da Comunicação Integrada”. Confira a descrição original dessa linha do tempo na tabela a seguir:

**Tabela 1 — Eras da Comunicação Integrada**

TIME LINE	ERA	CHARACTERISTICS OF ERA	MARKET-PLACE	CHARACTERISTICS	FIELD OF MANAGEMENT
Eighties	1 <sup>st</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integration of communication functions</li> <li>Campaign specific</li> <li>Technical</li> </ul>	Historical	<ul style="list-style-type: none"> <li>Product century</li> <li>Marketer is important</li> <li>Little or no need for integration</li> <li>“One-sight, one-sound”</li> <li>Inside-out organisation</li> </ul>	Marketing management
Early and mid-nineties	2 <sup>nd</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Focus on processes</li> <li>Strategic co-ordination of messages</li> <li>All messages</li> <li>Attitudinal change</li> <li>Strategic</li> </ul>	Twentieth century	<ul style="list-style-type: none"> <li>Customer century</li> <li>Channel to customers is important</li> <li>Customer oriented</li> <li>Outside-in organisation</li> </ul>	Business management and marketing management
Late Nineties and early 21 <sup>st</sup> century	3 <sup>rd</sup> and 4 <sup>th</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Create and nourish profitable relations</li> <li>Stakeholders</li> <li>Cross-functional process</li> <li>Strategic</li> <li>Data driven</li> </ul>	Twenty-first century	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stakeholder century</li> <li>Internal and external communication</li> <li>Stakeholder-oriented</li> <li>Interactive organisation</li> </ul>	Business management Marketing management and Communication management

Fonte: Duncan e Caywood *apud* Thorson e Moore (1996)

É preciso entender os modelos de atuação e as visões presentes em cada um desses períodos, conforme descrição a seguir:

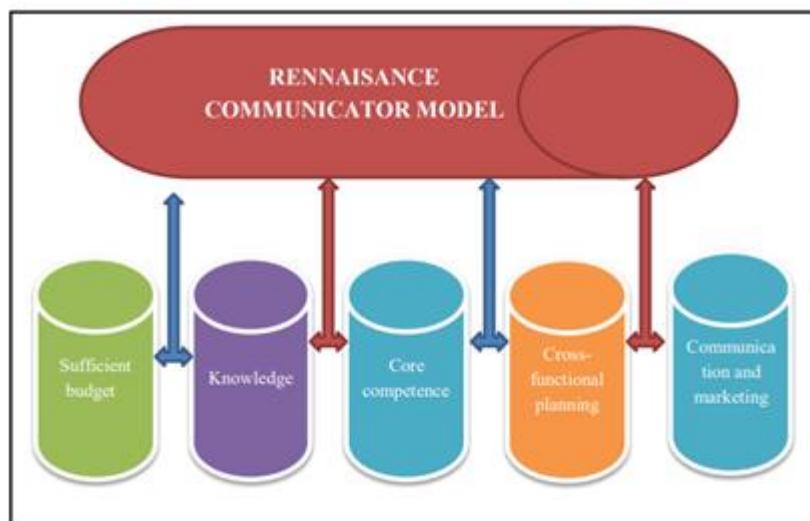
- anos 80:** integração da comunicação como função técnica, originada na tentativa de vender mais “serviços” além da publicidade. Pode ser um foco da origem da herança operacional da área;
- anos 90:** foco nos processos e atitude estratégica, sintetizado na máxima “todas as mensagens coordenadas”, com apreço por administração e negócios;
- anos 2000:** a era dos *stakeholders*, sinergia nos processos, comunicação *data driven* (comunicação + administração + processos de gestão + *marketing*).

Além dos estudos de Duncan e outros autores, Gayeski e Woodward (1996) propuseram um novo *framework* na época, o modelo da Comunicação e Estratégia, disciplina que contemplaria gestão de negócios, gestão da comunicação e também gestão de *marketing*.

Outro modelo também muito relevante para os estudos de Comunicação Integrada foi o do Comunicador Renascentista (1990). Nesse modelo, Gayeski e Woodward (1996) sugerem que, para ter uma comunicação integrada eficaz, a organização precisa reconhecer que os relacionamentos com *stakeholders* e os ambientes mudam

constantemente. Dessa forma, a partir da capacidade de leitura atenta de cenários, a área deve acompanhar tais transformações.

**Figura 1 — Modelo do comunicador renascentista**



Fonte: Gayeski e Woodward (1996)

Esse, portanto, é um modelo de comunicação mais integrado e estratégico, que demonstra a necessidade de uma prática atual e profissional de criação e execução de regras de comunicação e ferramentas para melhorar a disseminação, compreensão, aceitação e aplicação de informações, de maneira que ajude a atingir os objetivos de uma organização e para compreender os problemas de negócios que a organização enfrenta.

Além disso, existiriam cinco pré-requisitos essenciais para a atuação estratégica e o escopo do trabalho do comunicador renascentista: a área necessitaria ter orçamento disponível, conhecimento embasados em análise, habilidades centrais para o negócio e visão multidisciplinar de planejamento e comunicação/*marketing*.

### 1.3 Anos 90

Nos anos 90, predomina a visão da integração como sinergia de negócios e administração, em prol de uma Comunicação Integrada focada em *marketing*. Nesse sentido, Bob Hartley e Dave Pickton (1999) apontam que há diversos problemas a superar para a consolidação de uma proposta de comunicação integrada: ora havia uma ênfase mais puxada para o lado de relações públicas, ora para o *marketing*, que enxerga a

comunicação como um dos elementos do *Mix* ou Composto de *Marketing*, ou ainda os 4P (Produto, Preço, Praça e Promoção), criado por Jerome McCarthy, nos anos 60.

De fato, esses pesquisadores identificaram sete dimensões de integração da comunicação: integração de elementos do *mix* promocional; integração de elementos criativos/identidade visual; integração de funções/atividades organizacionais; integração do *mix* promocional e outros fatores do *mix* de *marketing*; integração dos sistemas e bancos de dados; integração de comunicações voltadas para públicos internos e externos; e integração geográfica.

Desse viés, há diversos modelos de comunicação integrada e propostas, que variam de acordo com a escola do autor, sua perspectiva e visão. Na perspectiva de Churchill Jr. e Peter (2000, p. 108), a Comunicação Integrada de *Marketing* (CIM) é uma “abordagem que combina os elementos do composto das comunicações em um todo consistente para fornecer maior clareza e impacto de *marketing*”.

Já para Duncan e Caywood *apud* Thorson e Moore (1996, p. 121), Comunicação Integrada é uma atividade de cunho estratégico com foco em “controlar ou influenciar todas as mensagens, encorajando um diálogo objetivo que cria e sustenta relacionamentos lucrativos com clientes e outros *stakeholders*”.

Em uma perspectiva mais atual e focada em Relações Públicas e no contexto organizacional, para Baldissera (2009), a área de comunicação integrada precisa ser formada por profissionais que gerenciem atividades no seguinte escopo:

- a) processos pertinentes à informação e à interação entre uma organização e seus diferentes públicos;
- b) orientação e informação estratégica para diversos *stakeholders*;
- c) estabelecimento de conexões;
- d) construção de sentidos.

Assim, percebemos o quanto o autor atribui à área de comunicação um papel central no que diz respeito a todo o trabalho de relacionamento entre a empresa e seus *stakeholders*, a gestão estratégica de fluxos e processos, o papel de orientar e estabelecer conexões.

Então, o trabalho dos comunicadores estratégicos não pode estar reduzido ao nível de canais, a planos táticos ou a um mero trabalho voltado para campanhas. O horizonte tático é muito importante, mas não pode preceder de diretrizes estratégicas, ou seja, do

planejamento de curto e médio prazo. Segundo o professor Jorge Duarte (2020), em uma perspectiva estratégica, a comunicação integrada no âmbito profissional almeja a melhor gestão dos processos, com objetivos claros e impactos efetivos alinhados com a estratégia organizacional.

Nesse sentido, ele pontua ainda que o alinhamento à visão corporativa, experiência, capacidade de analisar tendências e ler cenários, além de uma formação multidisciplinar são essenciais para a valorização do trabalho do comunicador. De forma geral, vale a pena analisar o escopo e atribuições da área de comunicação corporativa nas três perspectivas: operacional, tático e estratégico, para que haja um equilíbrio:

- a) **foco em curto prazo:** pode-se desenvolver, ter resultados de cunho operacional e realizar atividades rotineiras;
- b) **foco no período de prazo médio:** pode-se almejar a entrega de planos e projetos mais complexos;
- c) **foco em longo prazo:** a área é capaz de desenvolver processos de mudança de cultura, implementação de programas de treinamentos, melhorias nos processos, fluxos e gestão.

Uma das grandes causas dos estresses na área de comunicação é exigir em nível tático e operacional, ou seja, tempos mais curtos, resultados que se desenham no horizonte de longo prazo, ou estratégicos. Ocorre, assim, a formação de um fosso entre o planejado, o executado e a rotina da área.

#### **1.4 O abismo entre planejamento, implementação e gestão estratégica**

Gestão da Comunicação Integrada é um ponto vital que precisa ser estruturado, considerado e colocado em prática após a entrega do plano de comunicação integrada. Nesse sentido, muitas empresas separam o processo de gestão da comunicação, e isso traz uma série de complicações.

Uma delas é que nem o melhor dos planos de comunicação consegue se firmar e vingar em uma empresa em que faltam processos estruturados, dificultando o modelo de gestão. De acordo com Jorge Duarte (2020, p. 15), gestão da comunicação é, essencialmente, administração: “não há como atuar com administração de organizações sem considerar o fator comunicação”.

Por isso, muito mais do que dominar criação de conteúdo, desenvolvimento de campanhas e ações, é fundamental que os profissionais da área encarem suas atividades

de comunicação tendo como pilar a gestão estratégica. Decerto, é nesse sentido que se vive um dilema cotidiano – reclama-se que as áreas não reconhecem seu papel estratégico, mas será que sabemos comunicar de forma estruturada nossas atividades?

Para Jorge Duarte (2020, p. 15), “os profissionais da área precisam saber comunicar sobre comunicação, se quiserem que ela seja compreendida e valorizada como merece. É comum que dirigentes não tenham uma visão clara e profunda do que faz ou pode fazer a equipe”. Então, antes de iniciar o processo de gestão da estratégia, é preciso implementá-la. Assim, somente com um trabalho de estratégia, poderemos ter um trabalho de comunicação excelente. Isso exige maturidade, coordenação, planejamento, alinhamento entre visão de negócios e direcionamento da comunicação.

No entanto, a falta de visão dos processos macro e da **interligação entre as áreas** que acarretam crises, sobreposição de atividades e zonas cinzentas – em que ninguém atua, ainda existam nas empresas. Esse problema é mais frequente do que você pode imaginar. Em muitas empresas, é comum que áreas como Relações Públicas, *Marketing*, Assessoria de Imprensa e Comunicação Interna atuem de maneiras diferentes. Além disso, há casos em que as agências são externas, o que impede trocas ou conversas entre si.

Como é que a comunicação corporativa, que cuida e zela pela imagem, marca e reputação, pode dar certo se não há sinergia e esforços concentrados? Sem fluxos claros, ou seja, uma sequência lógica de atividades encadeadas, como podemos gerar valor e fazer gestão do conhecimento?

Nesse sentido, é preciso construir um Mapa da Comunicação Integrada, ou seja, um somatório de todos os processos que envolvem o setor de comunicação e suas áreas de interface em projetos corporativos. Sem essa visão integrada dos processos de comunicação, sua empresa passará por alguns desses problemas:

- a) campanhas que não dão certo nem trazem retorno;
- b) argumentos para diretoria não são suficientes, e papel da área é desacreditado;
- c) área só é procurada para apagar incêndios, e não para decisões estratégicas.

## 1.5 Criando o mapa da comunicação integrada

O tradicional Composto da Comunicação Integrada, ou *Mix de Comunicação Integrada*, formado por comunicação interna, administrativa, organizacional e mercadológica, é uma metodologia essencial para a articulação dos esforços de

relacionamento, posicionamento e comunicação, proposto pela grande professora Margarida Kunsch (2003). Porém, diante dos desafios e temas atuais, é preciso ampliar o escopo desse *Mix*, considerando temas como ESG, diversidade, impacto das Relações Públicas Digitais, entre outros.

Dessa forma, é preciso, para criar um Mapa da Comunicação Integrada em sua empresa, e, de acordo com Isabela Pimentel (2022):

- a) mapear todas as atividades da área;
- b) compreender a cadeia de valor;
- c) desenvolver nos times um olhar sinérgico entre relações públicas, *marketing*, imprensa etc.;
- d) envolver partes interessadas.

Afinal, não adianta ter um plano integrado de comunicação que desconsidera a estratégia no cotidiano, pessoas, processos e os fluxos na rotina.

Veja, no fluxograma proposto a seguir, as premissas e os princípios para um trabalho de comunicação alinhado à cultura organizacional, que tem como premissa uma visão 360°, que parte do Diagnóstico e é chamada **Ciclo Completo da Gestão** (PIMENTEL, 2021).

**Figura 2 — Ciclo completo da Gestão**



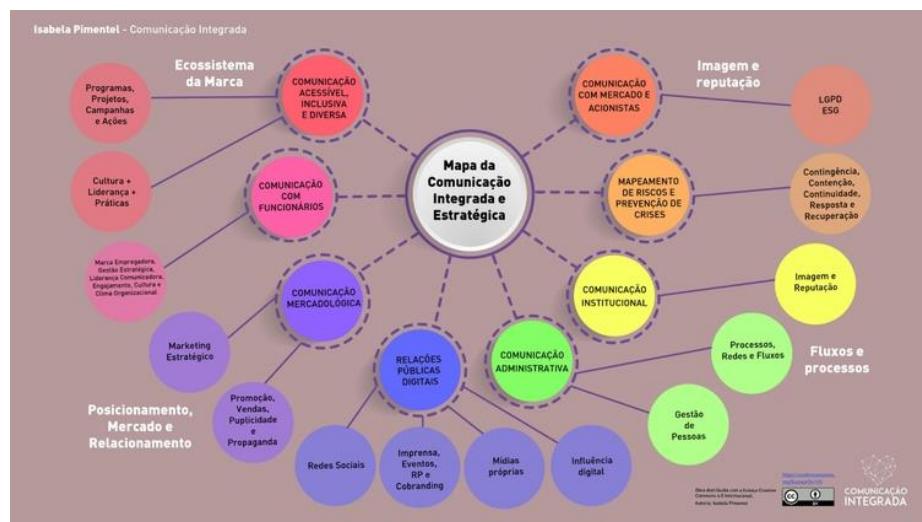
Fonte: Pimentel (2022)

Após entendermos o conceito de diagnóstico, é hora de pensar em sua importância e nos benefícios desse processo, para, assim, conseguirmos defender a ideia para a alta gestão e para os líderes.

Por isso, a importância do diagnóstico 360º está em permitir:

- alinhar o profissional à realidade do ambiente em que ele irá atuar;
- enxergar oportunidades e ameaças em eventuais estratégias;
- delimitar até onde deve e como deve operar;
- gerar dados estratégicos para tomada de decisão posterior no plano de comunicação proposto;
- entender os cenários (macro e microambiente).

Figura 3 — Mapa da Comunicação Integrada e Estratégica



Fonte: Pimentel (2022)

Complementando o *framework* anterior, no chamado “Mapa da Comunicação Integrada e Estratégica”, uni esferas complementares e em sinergia, que incluem uma visão foco 360º da área, que contempla:

- comunicação com funcionários:** além do interno e “foco no colaborador”, é vital trabalhar também cultura, marca empregadora, gestão e liderança;
- comunicação diversa, acessível e inclusiva:** esfera que necessita de todo cuidado, com foco não apenas em ações, mas em campanhas, projetos e programas, alinhando discurso e prática para as pessoas colaboradoras;

- c) **comunicação mercadológica:** além dos tradicionais instrumentos de promoção de vendas e *merchandising*, é urgente considerar posicionamento, estratégia e todo ecossistema da marca;
- d) **Relações Públicas Digitais:** trabalho de relacionamento, construção e fortalecimento do patrimônio digital, que vai além da presença nas redes e mídias sociais;
- e) **comunicação administrativa:** além do conteúdo do cotidiano e funcionamento das rotinas da empresa, passa a agregar também informações sobre pessoas, fluxos, redes e processos;
- f) **comunicação institucional:** precisa trabalhar cada vez mais com foco em reputação;
- g) **mapeamento de riscos e prevenção de crises:** olhar atento aos pontos sensíveis, de forma a agir rápido e conter danos reputacionais;
- h) **comunicação com mercado/acionistas:** rapidez, agilidade e transparência, cuidando da qualidade do relacionamento com esse público vital para as empresas.

Dessa forma, ao analisar a literatura, entender o histórico de configuração da área de comunicação e considerar os desafios propostos pelos cenários complexos, percebe-se a importância da adoção de uma visão integrada, não apenas para o escopo da área e a criação de canais, campanhas e ações, mas, sobretudo, a criação de uma postura estratégica, que tenha pessoas, processos e reputação como norteadores para gerar valor a sociedade e aos negócios.

## Referências

- BALDISSERA, Rudimar. Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. **Organicom**, [s. l.], v. 6, n. 10-11, p. 115-120, 2009. Disponível em: [www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139013/134361](http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139013/134361). Acesso em: 8 abr. 2022.
- BERLO, David. **O processo de comunicação: introdução à teoria e à prática**. 8. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1997.
- CAYWOOD, Clarke; EWING, Raymond. Integrated marketing communications: a new master's degree concept. **Public Relations Review**, v. 17, n. 3, p. 237–244, 1991.
- CHURCHILL JR., Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000. 464 p.

DUARTE. Jorge. **Estratégia em comunicação**. 2. ed. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2020. Disponível em: <https://abcpublica.org.br/wp-content/uploads/2021/02/Estrategia-em-Comunica%C3%A7%C3%A3o-JDuarte-2Ed-Out2020.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2022

DUNCAN, Tom; CAYWOOD, Clarke. The concept, process and evolution of integrated marketing communication. In: THORSON, Esther; MOORE, Jeri. (Eds.). **Integrated communication: synergy of persuasive voices**. New York: Psychology Press, 1996.

DUNCAN, Tom; MORIARTY, Sandra. **Driving brand value: using integrated marketing to manage profitable stakeholder relationships**. New York: McGraw-Hill, 1997.

GAYESKI, Diane M.; WOODWARD, Barbara. Integrated communication: from theory to performance, **International Association of Business Communicators**, Nova York, jun. 1996. Disponível em: <http://www.dgayeski.com/omninteg.html>. Acesso em: 12 jan. 2022.

GENTIL, Cristine. Pesquisa da Aberje revela que 66% dos comunicadores sofrem de estresse. Aberje, out. 2021. Disponível em: <https://blog.i-maxpr.com/post/pesquisa-da-aberje-revela-que-dos-comunicadores-sofrem-de-estresse>. Acesso em: 22 jan. 2022.

HARTLEY, Bob; PICKTON, Dave. Integrated marketing communications requires a new way of thinking. **Journal of Marketing Communications**, v. 5, n. 2, p. 97-106, 1999.

KUNSCH, Maria M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

MUDZANANI, Takalani. A review and analysis of the role of integrated marketing communication message typology in the development of communication strategies. **African Journal of Marketing Management**, v. 7, n. 8, p. 90-97, out. 2015. Disponível em: <https://academicjournals.org/journal/AJMM/article-full-text-pdf/BD2276C55790>. Acesso em: 10 jan. 2022

PETRISON, Lisa A.; WANG, Paul. From relationships to relationship marketing: applying database technology to public relations. **Public Relations Review**, v. 19, n. 3, 235-245, 1993.

PIMENTEL, Isabela. O que compõe a Comunicação Integrada? Comunicação Integrada, ago. 2021. Disponível em: <https://comunicacaointegrada.com.br/o-que-compoe-a-comunicacao-integrada>. Acesso em: 10 mar. 2022

PIMENTEL, Isabela. Mapa da Comunicação em Gerenciamento de Projetos. Comunicação Integrada, jan. 2022. Disponível em: <https://comunicacaointegrada.com.br/mapa-de-comunicacao-projetos/>. Acesso em: 8 abr. 2022.

PIMENTEL, Isabela. O que é diagnóstico de comunicação? Comunicação Integrada, dez. 2020. Disponível em: <https://comunicacaointegrada.com.br/o-que-e-diagnostico-de-comunicacao>. Acesso em: 12 mar. 2022.

REGO, Francisco G. T. **Comunicação Empresarial / Comunicação Institucional**. São Paulo: Summus, 1986.

REGO, Francisco G. T. **Comunicação nas organizações: empresas privadas, instituições e setor público**. São Paulo: Summus, 2015.

REGO, Francisco G. T. **Jornalismo empresarial**. 4. ed. São Paulo: Summus, 1987.

Relatório de Riscos Globais. Zurich, jan. 2022. Disponível em: [www.zurich.com.br/pt-br/blog/articles/2022/01/relatorio-de-riscos-globais-2022](http://www.zurich.com.br/pt-br/blog/articles/2022/01/relatorio-de-riscos-globais-2022). Acesso em: 10 jan. 2022.

VAN RIEL, C. B. M. **Comunicación Corporativa**. Madri: Prentice-Hall, 1997.

# **A gestão da comunicação estratégica em empresas públicas: organogramas e fluxogramas que apoiam o fluir para canais digitais**

***Joana d'Arc Bicalho Félix***

## **Resumo**

Particularidades diferenciam a forma com que países de língua latina estruturam os departamentos de comunicação nas empresas públicas. Este estudo investiga os cargos, funções e atividades exercidas para alcance da Comunicação Organizacional e Estratégica. Trata-se de perceber a nomenclatura dos cargos, mas sobretudo identificar diferenças nas atribuições, decorrentes da formação universitária e da concepção do que cabe a cada profissional em comunicação. Busca-se também identificar como a comunicação integrada, que envolve a comunicação interna e externa, institucional ou para a atitude, *online* e *offline*, pode ser alcançada a partir de organograma e fluxograma definidos. O estudo também sinaliza quais documentos norteadores, fundamentais ao gestor da comunicação, vêm sendo adotados em ambos os países. A partir de método bibliográfico em livros, dados e documentos publicados ou cedidos pelas empresas públicas, foi possível perceber realidades distintas e, ao conhecê-las, proporcionar aos leitores melhores instrumentos para a Comunicação Organizacional. No Brasil, jornalistas formados atuam principalmente nas assessorias de comunicação governamental e não governamental. Mais de 70% desses profissionais assumem cargos como assessores de imprensa, o que seria inconcebível, em Portugal se estes mantivessem suas carteiras de ordem como jornalistas. Nesse país, essa função é exercida principalmente pelos profissionais de Relações Públicas ou Assessores de Comunicação. A forma de se estruturar os departamentos em empresas públicas quanto aos cargos e funções também ganha dimensões distintas. Terceirização de serviços junto a agências de mídia amplia, aos poucos, a força das assessorias, assim como aumenta a estrutura interna de modo a tornar-se uma agência *house*, ou seja, uma agência completa de comunicação integrada, o que já é realidade (em 67% das empresas entrevistadas). Mas há ainda, em ambos os países, a timidez ao explorar as possibilidades nas diferentes áreas da Comunicação de maneira contínua e integrada na opinião dos respondentes. Apenas para 35% dos entrevistados (e prioritariamente nas respostas do Brasil) considera-se haver a prática da comunicação integrada no setor público. Quanto aos documentos norteadores considerados como base estrutural de comunicação organizacional, ainda não são utilizados ou o são de maneira frágil, em empresas de ambos os países pesquisados. Mas também já estão em uso e incluídos na cultura organizacional por aquelas que julgam estar à frente em termos de melhor estrutura para a efetiva Comunicação Estratégica Organizacional em empresas públicas.

## **Introdução**

Os múltiplos canais de comunicação que surgiram após os anos 1990, oriundos da web 2.0 e 3.0, trouxeram para as empresas privadas, públicas e do terceiro setor a capacidade de ampliar a voz e não depender totalmente dos veículos de comunicação de massa ou segmentados. Agora possuem tecnologia para gerir o próprio sistema de

comunicação integrada, podendo ampliar a divulgação de notícias, dados, fatos e informações em *blogs*, *sites* e canais de áudio e vídeo. Podem, também, despertar o interesse e a atitude a partir de mensagens publicitárias e de propagandas no ambiente *online* e *offline*, e ainda construir engajamento e relacionamento com os diferentes públicos de interesse de forma impulsionada pelas redes sociais e mídias sociais. A empresa pública conquistou a oportunidade de maior alcance, penetração em escala e audiência segmentada. Tudo isso com baixos custos de produção e de veiculação em seus próprios sistemas de comunicação integrada.

Assim, é preciso estabelecer organograma, fluxograma e estratégias adequadas para se lançar mão das muitas possibilidades midiáticas à disposição das estatais e conquistar uma comunicação estratégica, ou seja, uma Comunicação Intencional (HALLABAHAN et al., 2007). A prática da comunicação corporativa irá solidificar a Identidade da marca, a Imagem e a Reputação (ARGENTI et.al, 2003), que ganha muito mais espaço e aceitação pública quando se faz calcada na transparência e na ética (FÉLIX, 2020). A Comunicação Estratégica lançará mão, também, da Comunicação Pública e da Comunicação Social, que representam objetivos básicos na gestão da comunicação de Estado e de Governos. Há assim de se perceber que, para ser estratégica, a comunicação deve estar dentro do sistema estratégico organizacional e não apenas em subsistemas na empresa (PEREZ, 2004).

Mas como conquistar este espaço na prática? Este está a ser, de fato, conquistado pelos departamentos de comunicação das estatais? Este estudo mostra bibliograficamente e em evidências práticas colhidas em entrevistas de campo, em documentos norteadores, organogramas e fluxogramas como está a ocorrer a ascensão da comunicação, que antes situava-se apenas no nível operacional, para o nível estratégico da organização.

A primeira seção mostra os níveis de comunicação em uma organização pública, demonstra as áreas da comunicação demandadas para que se conquiste a comunicação integrada e relaciona documentos norteadores a serem adotados pelas empresas públicas. A segunda mostra o sistema integrado de comunicação em termos de meios, veículos e tecnologias disponíveis aos gestores de comunicação pública. O terceiro capítulo apresenta organogramas, fluxogramas e documentos que estão em uso por empresas de governo que pretendem manter a comunicação estratégica e integrada, e relatos de entrevistados sobre os ganhos na adoção.

## 1. Comunicação Estratégica na Prática

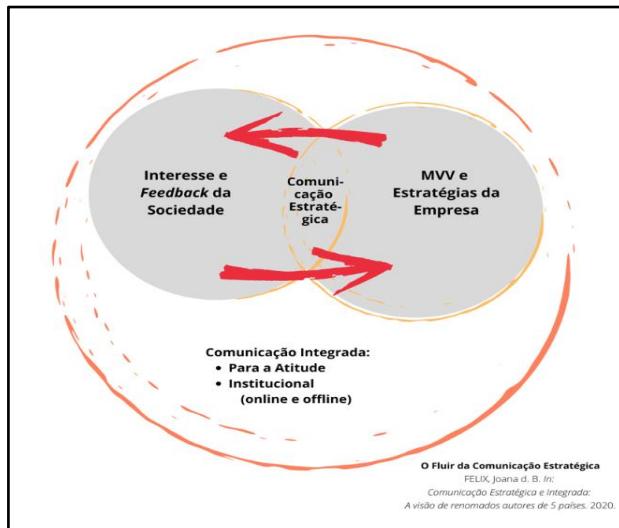
A Comunicação Estratégica ganha espaço nas empresas públicas. Se antes o olhar estratégico era oriundo do marketing, voltado apenas para empresas privadas, hoje está em discussão e implementação junto aos níveis diretivos das organizações públicas, de forma a mudar não apenas a nomenclatura dos departamentos. A comunicação que antes se situava no nível operacional ou, no máximo, tático, sobe nos organogramas de empresas públicas para o nível estratégico. Fato este que impacta inclusive na formação do ensino superior em ambos os países aqui em pesquisa: Portugal e Brasil há mais de uma década. “A área da Comunicação Estratégica tem crescido nos últimos anos, dando origem a diversos programas de formação em instituições do ensino superior Portuguesas, incluindo mestrados e programas doutoriais” (OLIVEIRA & RUÃO, 2013, p.1). A partir dos anos 2000, diversos cursos em gestão da comunicação nas organizações surgiram nas universidades privadas e públicas do Brasil, sendo que a maioria de seus alunos são funcionários públicos, com cargos em estatais ou empresas públicas municipais.

### 1.1 - Os níveis organizacionais e a Comunicação

A Comunicação Estratégica não é realizada por um departamento ou setor, mas sim por todos que falam da organização (FÉLIX, 2021) e deve envolver o Sistema Estratégico organizacional (Pérez, 2004). O que cabe ao setor de comunicação é dar ouvidos a essa fala gerada por clientes, sociedade e demais *stakeholders* – diferentes públicos que impactam ou são impactados pela marca; compreender o que motiva a fala da sociedade e informar ao corpo diretivo e demais agentes de construção da imagem da organização; alinhar a compreensão; e devolver para a sociedade e demais *stakeholders* a transparência dos fatos, dados e informações (FÉLIX, 2021). Dentre os imperativos da comunicação estratégica, existe a necessidade de acompanhar muitos fatores externos e internos que cobram das empresas uma abordagem estratégica (ARGENTI et.al., 2005). Ou seja, a empresa pública também necessita ter canais de escuta, observação e análise das demandas que surgem na sociedade para exercer o seu papel estratégicamente. “As atividades de comunicação estratégica serão, também, decisivas quer na divulgação dos processos de responsabilidade social, quer na sua execução, como mecanismo orientado para a persecução de objetivos” (RUÃO & GONÇALVES, 2016, p. 239).

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

**Figura 1**  
*O Fluir da Comunicação Estratégica*



*Fonte:* J. B. Félix, 2020. Copyright 2020 por Joana d' Arc Bicalho Félix, com permissão.

E é nesta simbiose que se encontra o nível estratégico, que intenciona ao comunicar e que posiciona a marca a partir de sua entrega à luz da missão, visão e valores organizacionais.

Ao comparar o controle institucional das estruturas de informação em empresas japonesas e alemãs com o de empresas norte-americanas e britânicas, Lash concluiu que o fato de, nas primeiras, as estruturas de informação estarem sobrepostas aos sistemas de produção e favorecerem a otimização dos fluxos de informação, bem como a aquisição de conhecimentos pelos diversos participantes do processo produtivo (agentes financeiros, acionistas, clientes, trabalhadores), provoca modificações nas bases de relacionamento que fortalecem a confiança entre os atores e ampliam seu envolvimento. Compartilhar informações organizacionais levou-os a compartilharem os sentidos do mundo organizacional, de tal forma que, enquanto os trabalhadores japoneses diziam trabalhar “na” empresa, os norte-americanos e britânicos falavam que trabalhavam “para” a empresa”. (LASH 1999 apud Duarte & Monteiro, 2009, p.9.)

O nível tático, sob orientação da estratégia organizacional, irá escolher a melhor abordagem, linguagem, momentos, meios e persona para alcance do objetivo estratégico. E a operação, ou seja, no nível operacional, que conquista a melhor qualidade na feitura, seja de *copywriting*, direção de arte, estruturas textuais; escolhas dos veículos e

programas midiáticos, e definição dos melhores horários de mídia coerentes à jornada midiática do receptor da mensagem.

O *feedback* da relação da empresa com o seu entorno (o local em que exerce a sua razão de ser, a sua missão) importa sobremaneira e retroalimenta para um ecossistema em constante modificação e crescimento.

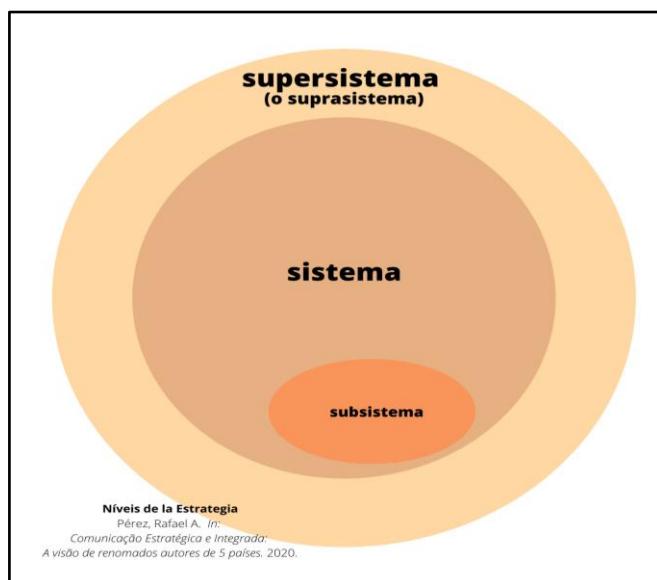
Há de se providenciar, entretanto, documentos norteadores para o fluir da Comunicação, e estes devem nascer da Alta Administração, ou seja, no nível Estratégico:

- Política de Comunicação;
- Mapa Estratégico de Comunicação;
- Manual de Redação;
- Manual de Identidade visual;
- Planejamento Estratégico de Comunicação em sintonia com o Plano Diretor do Órgão;
- Manual de Indicadores e de Mensuração de Resultados em Comunicação;
- Instruções Normativas que verticaliza e horizontaliza a comunicação estratégica

Vale ressaltar que os documentos não são fim, mas meio para a comunicação estratégica. E lembra-se aqui da importância na existência de um GT de Comunicação, detalhado ao longo deste artigo.

Toda empresa deve estabelecer uma unidade estratégica (PÉREZ, 2018) e não apenas incluir estratégias no departamento de comunicação. Pai da NTE – Nova Teoria Estratégica, o mesmo autor mostra os três níveis em que deve transcorrer o pensamento estratégico:

*Figura 2*  
*Níveis de Estratégia da NTE*



*Fonte: El Proyecto Corporativo como Lugar de Encuentro. Em Comunicação Estratégica e Integrada, de J. B. Félix, 2020. Copyright 2020 por Rafael Alberto-Pérez. Reproduzido com permissão.*

Pérez afirma ser importante compreender o Sistema, o Supra-Sistema e o Processo Estratégico das organizações que ocorrem nos subsistemas “y sus mecanismos de acción, más allá de la simplificación que representa la misión, visión y valores” (PÉREZ, 2018). Como supra-sistema, a comunicação age em antecipação às mudanças que nem ainda ocorreram, mas que podem ocorrer.

Para ser estratégica, a Comunicação deve conquistar na empresa a compreensão de alguns pré-requisitos:

- Ser intencional e estruturada por políticas;
- Não estar à margem, mas dentro da estrutura estratégica;
- Possuir também ouvidos e não apenas a voz. O que falam da marca, do governo ou da estatal importa no tecido da construção estratégica da comunicação;
- Ser pensada e planejada estrategicamente;
- Guiada por uma Política de Comunicação;
- Alinhada horizontalmente em um Mapa Estratégico de Comunicação; precedida por diagnóstico levantado de maneira dialógica;
- Perceber seu papel social de comunicar o que está estabelecido na Missão organizacional, Razão de Ser da empresa e o Propósito Organizacional;
- E deve corroborar com a sustentabilidade (social, ambiental, econômica e em governança), dentro dos princípios de Responsabilidade Social Empresarial.

Mas para tal, o corpo diretivo deve assumir que a área da comunicação precisa

conter e ser contida no ambiente estratégico organizacional. É fato que a estratégia organizacional não é estática, intocável, inflexível, visto que o andar da empresa depende de ambiente externo em variáveis não controláveis. "O mundo mais volátil de hoje não se presta mais à estratégia deliberada, especialmente quando você precisa ser mais rápido e ágil do que os concorrentes" (MOORE apud Van Ruler, 2018, p. 377). Em tal mundo e nestes tempos, a estratégia emergente parece ser mais adequada. É preciso assim trazer a comunicação para o sistema estratégico (PÉREZ, 2004), ao mesmo tempo em que se forma o corpo diretivo e tático da organização nas competências comunicacionais. Como reforçam Oliveira e Ruão, estudos científicos na teoria geral de sistema nas abordagens interpretativas, nas abordagens críticas e nas abordagens pós-modernas enfatizam o papel estratégico que deve ser exercido pela comunicação e citam uma linha histórica destas abordagens. Mostram que são muitos os estudos que demonstram a relação entre a comunicação e a organização.

Investigações na teoria geral de sistemas consideram que comunicação é um elemento central ao processo de organizar, como os estudos de Weick (1979), Everett (1994) ou Monge et al. (1992); e ainda outras pesquisas normativas examinam o desenvolvimento das competências comunicativas, como sugerem os trabalhos de Sprague, (1992), Eisenberg e Goodall (1993) ou Argyris (1994). Contemporaneamente, encontramos, também, abordagens interpretativas, como os trabalhos de Pacanowsky e O'Donnell – Trujillo (1982), Poole e McPhee (1983), Smith e Eisenberg (1987), Trujillo (1987), Goodhall (1990), Manning (1992), Bastien, McPhee e Bolton (1995), Geist (1995) ou Smith e Turner (1995). Existem, ainda, as abordagens críticas, observadas nos trabalhos de Collinson (1992), Deetz (1992) e Mumby (1988, 1989). E, por último, as abordagens pós-modernas, onde catalogamos Hawes (1991), Martin (1990), Calas e Smircich (1991), Mumby e Putnam (1992), Knights (1992), Burrell, (1988), Baker e Cheney (1994), Ashcraft (1998) e Hassard & Parker (1993)". Oliveira & Ruão, 2013, p.3)

Como se percebe, mesmo sem o uso do termo Comunicação Estratégica, há muito tempo se interpreta a importância em ser estratégica a comunicação organizacional e a ligação direta que deve haver entre comunicação e organização.

## **1.2 - A Comunicação Integrada não significa a simples sequência de eventos comunicacionais**

Ainda em 1960, Berlo já explicava que o processo de comunicação não é uma sequência de eventos, mas uma interação contínua a partir de inúmeras variáveis (BERLO

apud Van Ruler, 2018). Desta forma, é necessário ampliar o conceito de Unidade de Comunicação da empresa para além de departamento ou setor, de forma a envolver todos aqueles que lidam com a marca para compreender, traduzir, processar e colaborar com a repercussão do posicionamento a caminho das estratégias organizacionais. Mas isso requer preceitos, documentos, políticas e educação para a comunicação.

A empresa pública ou privada deve perceber-se como um sistema que pulsa, impacta e é impactado e, por isso, deve ampliar o seu olhar quanto ao espaço de interface, provocar inter-relacionamento e relacionamento externo sempre retroalimentado, em constante busca de compreensão e de alinhamento da condução estratégica para devolução aos *stakeholders*.

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

A comunicação integrada do marketing é um sistema de gerenciamento e integração dos elementos de comunicação de marketing - publicidade, assessoria de imprensa, promoção de vendas, marketing de patrocínio e comunicação no ponto de venda (LAS CASAS, 2009, p. 386).

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

A estratégia requer integração para que não haja saturação ou insuficiência de informação. Neste contexto, a comunicação integrada requer planejamento, minimizando custos e otimizando resultados. Há de se considerar a importância de se observar que a comunicação organizacional há muito é convocada em função da capacidade e da responsabilidade em assumir função estratégica.

Nos anos de 1990, o conceito de Comunicação Empresarial se refinou: ela passou a ser estratégica para as organizações [...] deixou de ser um mero conjunto de atividades,

desenvolvidas de maneira fragmentada, para constituir-se em um processo integrado que orienta o relacionamento da empresa ou entidade com todos os seus públicos de interesse. (BUENO, 2003, p.7)

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

Fundamental estabelecer processos e procedimentos que permitam essa integração entre as áreas e em ambiente *online* e *offline*. Tudo isso num momento em que a ampliação do acesso a múltiplos meios da comunicação mediante atividades digitais e/ou virtuais gera uma demanda da sociedade por respostas em tempo real (FÉLIX, 2021). Tudo isso requer a aproximação com o já citado Sistema Estratégico. O envolvimento da liderança e do mais alto nível direutivo para respostas rápidas é assim fundamental.

Cabe à comunicação das empresas públicas consolidação da imagem a partir da Comunicação Institucional (KUNSCH, 2004) junto à sociedade; contribuir para obter resultados na Comunicação para a Atitude (FÉLIX, 2020), como exemplo acerca das recomendações de saúde pública, das atitudes em cidadania, da retidão quanto a impostos e tantos outros; agregar valor às atividades do órgão público; e formar um ambiente de integração junto ao público interno. Tudo isso à luz da missão, metas e objetivos estratégicos.

Para conquistar respostas em comunicação integrada, o gestor de comunicação deve coordenar as áreas da comunicação, levando em conta que ora deve-se comunicar para o público interno, ora externo; ora com o uso de mídia e veículos *offline*, ora *online*. Em muitas das vezes, busca adesão do receptor (comunicação para a Atitude) e em outras, busca posicionar positivamente a marca na mente do receptor (comunicação Institucional). Por isso, o Assessor ou Gestor de Comunicação deve gerir forças e possibilidades de cada área da comunicação:

- Assessoria de imprensa<sup>34</sup> – trata-se de comunicação que viabiliza a credibilidade, podendo se valer de reportagens, testemunhais, entrevistas e outros. Este tipo de comunicação amplia a confiança do leitor, uma vez que trabalha com dados, fatos e

---

<sup>34</sup> No Brasil, o profissional responsável pelo contato com os veículos de comunicação é predominantemente chamado de Assessor de Imprensa, e na maioria das vezes, formou-se em jornalismo. Em Portugal, o cargo é assumido pelos chamados profissionais de mídia ou relações públicas ou gestores de comunicação estratégica.

testemunhais que emanam a veracidade. Prepara releases e faz contato com os editores e jornalistas em veículos de comunicação. E também produz conteúdo para suprir a demanda dos veículos próprios de comunicação da empresa no chamado Jornalismo Empresarial, que tem editorias próprias no site, blog, canais de vídeo, canais de áudio, jornal *house organ*, redes sociais e outros veículos e meios de comunicação no Sistema de Comunicação Empresarial (FÉLIX, 2020).

- Propaganda, Promoção de vendas e Publicidade – A propaganda tem a força de seduzir, despertar o interesse, lembrar de uma necessidade. Já a promoção de vendas é capaz de estimular a compra ou a adesão a uma causa, por exemplo, por impulso. Encoraja a experimentação, utiliza gatilhos como urgência, escassez, prazo de validade e outras para alcance de respostas em curto prazo.
- Relações públicas e Relações institucionais – Trata-se de ferramenta para estreitar parcerias e relacionamentos, seja entre pessoas ou entre organizações. Busca-se estabelecer e manter relacionamentos de longo prazo, em relação "Ganha x Ganha".

Mas é importante lembrar que não se fala, aqui, somente de ampliar as estruturas do departamento de comunicação, e sim permitir que as operações e a tática ajudem a fazer a comunicação que já estará contida no sistema estratégico organizacional. “A comunicação não deve alinhar-se com a estratégia, mas sim fazer parte dela” (HERRERA & BENDEZÚ, 2020, p.107). Ou seja, a comunicação como estratégia não parte de um departamento, mas da decisão de todo o sistema estratégico. “Um caminho que tem ocorrido com frequência é a criação de um GT de Comunicação formado por diferentes áreas estratégicas da organização, e nos organogramas, ocupam lugar entre o gestor de comunicação e a direção superior”. (FÉLIX, 2021, p.16). O foco é manter a comunicação como uma das estratégias do sistema, viabilizar que, a partir desta simbiose, possa-se fazer fluir ao público externo a partir de diferentes táticas a serem elaboradas com os objetivos estratégicos de comunicação. Assim, áreas da comunicação específicas da comunicação e relacionamento passam a ser utilizadas, o que será assim definido em um plano de Comunicação Integrada, ou mesmo nas reuniões semanais (e muitas vezes diárias) de *briefing* e de pautas no departamento de comunicação.

## 2. O Sistema de Comunicação Organizacional em Empresas de Governo

O avanço tecnológico viabilizou a chegada da comunicação empresarial no ambiente *online* pela internet, ainda que num primeiro momento estática (Web 1.0), em seguida com o uso de vídeos, fotos e textos em mídias que permitiam um certo

relacionamento, como exemplo em *blogs* (Web 2.0), e mais contemporaneamente com a internet na palma das mãos e diferentes dispositivos conectados (Web 3.0). A comunicação da organização privada ou pública, que antes dependia de meios e veículos de comunicação tradicionais como jornais, revistas e emissoras de televisão, passa a estar em ubiquidade, *online*, em tempo real, ora pessoal e direta sem intermediários, ora multiplicada por seguidores engajados e advogados da marca (Kotler, 2007). Seja ela segmentada por nichos ou mesmo em massa, de acordo com o interesse da empresa. E se tudo isso não bastasse, a Comunicação Organizacional também já é feita em inteligência artificial (Web 4.0) por robôs que substituem os ex-estagiários a cuidar incessantemente do operacional.

Se a tática e a estratégia são bem delineadas pelo gestor de comunicação no ambiente de comunicação digital, torna-se possível conquistar correta seleção de público e persona, amplo alcance em segmentação desse público, audiência qualificada, baixo custo em investimento de comunicação e diálogo permanente e estratégico com os públicos de interesse. A organização possui, agora, um verdadeiro Sistema Integrado de Comunicação Organizacional em suas mãos e pode buscar ocupar o topo em *pagerank* (melhor ranqueamento de página) em buscas por palavras e termos de expressão do Google, por exemplo.

“A velocidade das informações combinada com a existência de múltiplos canais de comunicação exige, dos profissionais da área, o entendimento sobre como lançar mão das muitas possibilidades midiáticas para exercer a comunicação organizacional”. (FÉLIX, 2020, p.67)

Se antes no Brasil a assessoria era exercida por profissionais de Relações Públicas, hoje é geralmente feita por profissionais formados em jornalismo e este fato é aceito tanto por jornalistas quanto por assessores no Brasil. Mais ainda, esses jornalistas vêm sendo contratados nas empresas para serem editores dos canais e das editorias de comunicação organizacional. A pesquisa da Comunique-se (2020)<sup>35</sup> mostra que para 74,8% dos jornalistas entrevistados, “quem trabalha em Assessoria de Imprensa desempenha atividade jornalística”. 16,9% consideram que talvez e 8,3% consideram que não<sup>36</sup>.

---

<sup>35</sup> Pesquisa Comunique-se: O assessor de imprensa na visão do jornalista de redação, 2020. Disponível em <<https://www.comunique-se.com.br/pesquisa-jornalista-visao-do-assessor/>> acesso em 20 mar 2021.

<sup>36</sup> É importante evidenciar aqui o olhar de outros países, como por exemplo Portugal, em que não é aceito a denominação de jornalista, para o exercício de assessoria de imprensa. Sugere-se leitura do cap. Jornalismo e Assessoria de Comunicação em Tempos de Transparência: A Redefinição de Fronteiras, de

Ou seja, o chamado Jornalismo Empresarial no Brasil demanda a estes profissionais que sejam verdadeiros editores dos veículos próprios do Sistema de Comunicação Integrada das organizações. As empresas do Brasil, sejam públicas, privadas ou do terceiro setor, ao contratarem profissionais de jornalismo, demandam a produção de textos para mídias próprias, tais como *sites*, jornais internos, revistas *house organ* para distribuição aos *stakeholders*, relatórios, balanços e outros. E, em geral, estes mesmos profissionais são aqueles que assumem o papel de Assessores de Imprensa com a meta de manter o relacionamento da instituição com a mídia externa a partir de *releases*, coletivas, furos de reportagens, entrevistas e outros.

O trabalho do Assessor de Imprensa na função do Jornalismo Empresarial é também pesquisar, monitorar e analisar a reputação e imagem da marca, medir o nível de aceitação e qualidade na experiência com a marca e suas entregas, percebendo o termômetro das falas em redes sociais e demais veículos de comunicação. A partir desse diagnóstico contínuo, abrir diálogos internos que permitam alinhamentos de entregas caso haja eventuais fraquezas e ameaças a serem consideradas<sup>37</sup>. Por outro lado, quando há forças e oportunidades, deve também se manter sempre com foco nas estratégias organizacionais e destacar tudo o que existe de positivo em relação à marca, serviços, programas, projetos, pessoas ou causas. Repercudir dados, fatos, testemunhais e experiências que favoreçam o posicionamento da marca num processo contínuo de agenda positiva.

Na atividade em Jornalismo Editorial dentro da empresa (Brasil), este profissional fala diretamente com o *stakeholder* para o qual a peça é dirigida, podendo ser esse o Cliente / Consumidor / Cidadão, os Acionistas, o Governo, a Comunidade Vizinha, os Parceiros e Grupos de Interesse, os Formadores de Opinião e a Mídia. Ou seja, encurta o caminho da fala antes possível apenas por intermédio dos veículos tradicionais de comunicação.

Criar os próprios meios e veículos de comunicação tem feito com que a organização ganhe capilaridade num mundo digital em que o correto trabalho permite

---

Camponês e Cavaco (2020), reconhecidos professores e especialistas na área, com importantes reflexões. Disponível em [www.gestaodacomunicacao.com/livro-comunicacao-estrategica](http://www.gestaodacomunicacao.com/livro-comunicacao-estrategica).

<sup>37</sup> Este estudo não entra na importante análise de questões éticas e de princípios na profissão do jornalismo, sempre em estudo por outros colegas da academia e mercado. Prende-se ao fato de relatar como ocorre, em cada país.

disputar espaço com os grandes e renomados veículos da imprensa a partir de *tags* ou palavras-chave. Para o Google, ampliar o alcance de um *blog* de empresa, de um *site* organizacional ou de grande veículo de comunicação tradicional implicará nos mesmos critérios de *Search Engine Optimization - SEO* (motor de otimização de busca).

Ressalta-se aqui continuar havendo extrema importância na existência dos veículos de comunicação tradicionais, estejam eles no ambiente *offline* ou *online* (digital). Ao contrário, parecem ainda mais fundamentais para formar a opinião pública, mostrar os contrapontos, exigir transparência e apurar em 360 graus, uma vez que muito poder está nas mãos do emissor da informação.

O que se busca evidenciar é que agora há um espaço aberto que aproxima a fonte (empresa) do leitor (cidadão) e que este espaço deve ser aproveitado, gerenciado e otimizado.

É nesse cenário que empresas públicas, privadas e do Terceiro Setor passam a gerenciar e manter canais com editorias e redações para abastecer uma gama de meios e veículos próprios de comunicação:

- *Sites*;
- *Blogs*;
- Redes Sociais;
- Aplicativos;
- Programas próprios de Rádio, (*podcasts*), de vídeos (Youtube, por exemplo), de TV Web no modelo *streaming*;
- *Intranet*;
- Marketing de Conteúdo na Internet;
- PubliEditorial na Internet;<sup>38</sup>
- Relatórios, Balanços e outros documentos institucionais;
- Jornais e Revistas da Empresa - *House Organ*

Quanto à aproximação com meios externos de comunicação, além de manter o já tradicional esforço do Assessor de Imprensa de emplacar pautas em TV Aberta e Fechada, Rádio, Jornal e Revista, é tempo de ampliar este universo ao trabalhar *releases* para proprietários de redes sociais, de *blogs* e de uma gama de mídias alternativas em comunicação segmentada que, no ambiente *online*, permite maiores resultados na chamada Cauda Longa com a estratégia de mercado de nicho (Anderson, 2004).

É certo afirmar, porém, que gerir múltiplos canais de comunicação empresarial

---

<sup>38</sup> Wilson Bueno deixa claro o risco de se trabalhar o publieditorial, de forma a confundir o leitor sobre o que é publicidade, e o que é jornalismo. Leia aqui o capítulo do autor Wilson da Costa Bueno: [www.gestaodacomunicacao.com/livro-comunicacao-estrategica](http://www.gestaodacomunicacao.com/livro-comunicacao-estrategica)

para diferentes públicos-alvo ou personas, com linguagem e infoprodutos apropriados, exige gestão. E exige equipe, ou seja, pessoal qualificado em ambiente tático e operacional no departamento de comunicação. Os Assessores de Imprensa (Brasil) e os Relações Públicas ou os Assessores e Gestores de Comunicação (Portugal) ganharam, com o advento da internet, a responsabilidade de gerir Sistemas Organizacionais de Comunicação Integrada, como o fazem os editores, mesmo que muitos deles ainda não tenham se dado conta disso. E cabe a este gestor reforçar essa importância nas organizações em que atua. Sabe-se não ser tarefa fácil, pois há um estereótipo de que todos entendem de comunicação, mesmo aqueles não formados na área. Este trabalho educativo de descrever o que é fazer comunicação estratégica deve ser meta do gestor de comunicação. Sugere-se leitura do livro *Comunicação Estratégica e Integrada: A Visão de renomados autores em 5 países* (2020)<sup>39</sup>. A clareza do organograma e do fluxograma são pontos fundamentais para o alcance destas respostas.

### **3 - Organogramas da Comunicação organizacional e estratégica, no Brasil, ganham pessoas e funções**

A comunicação organizacional viabiliza alinhamento do discurso à missão e à visão organizacional e, ao mesmo tempo, retroalimenta a instituição a partir do *feedback* advindo da fala externa, das percepções e nível de satisfação com a marca, como citado nas seções 1 e 2 deste artigo. A partir de linguagem segmentada e esclarecedora, fortalece a identidade e a imagem, conquista e solidifica a reputação institucional junto aos *stakeholders* e não corre o risco de negligenciar o diálogo organizacional com qualquer deles.

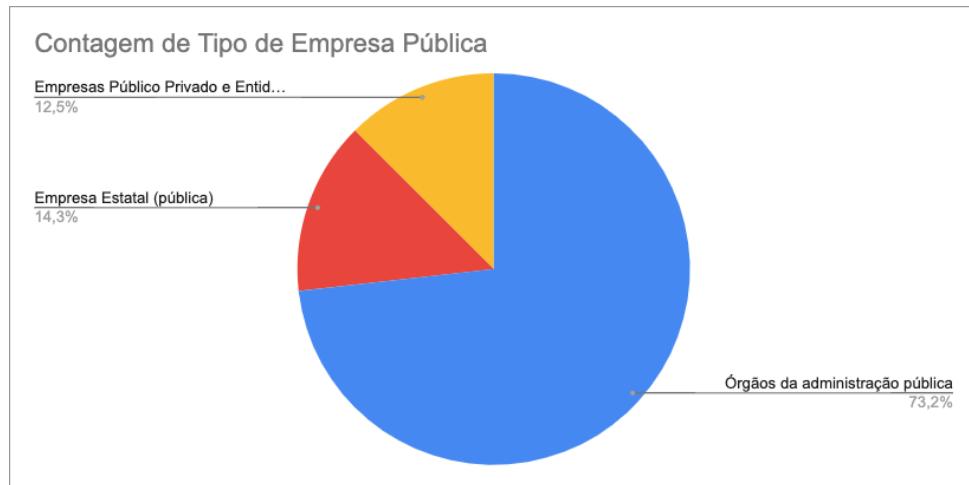
Esta seção mostra como organizações públicas no Brasil, conforme Gráfico 1, demonstram possuir e se estruturam para conquistar a comunicação estratégica. A coleta de dados foi feita a partir de questionário enviado a assessores de comunicação em empresas do Brasil, seguida de entrevista em profundidade em amostra de 10% do total de entrevistados. Trezentos e vinte e dois questionários foram enviados diretamente a assessores por e-mail e/ou *Linkedin*.

---

<sup>39</sup> Disponível em <<https://www.gestaodacomunicacao.com/livro-comunicacao-estategica>>. Acesso em 20 set 2021

Professores e pós-graduandos, associações, sindicatos e grupos relacionados à Comunicação Pública receberam e-mails pedindo que compartilhassem o questionário junto aos *mailings*. Do total de envios, cinquenta e seis foram validados<sup>40</sup>.

**Gráfico 1**  
*Empresas Entrevistadas no Brasil*



*Fonte:* Elaborado pela autora.

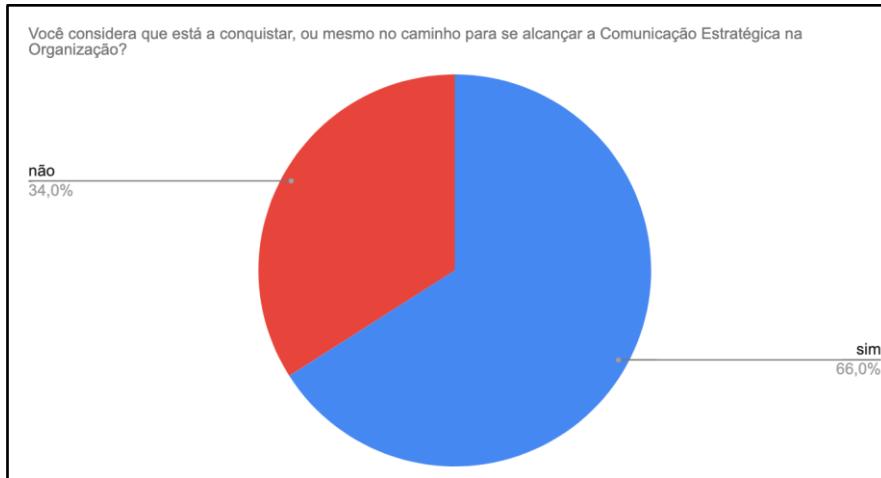
Dos 56 questionários recebidos, 41 são de órgãos da administração pública, como ministérios, secretarias de governo, procuradorias, assembleias legislativas, universidades públicas e outras. Oito respostas são de empresas estatais do Brasil e sete de autarquias ou empresas públicas /privadas.

Uma primeira pergunta filtro foi realizada a cada chefe da comunicação entrevistado, com o objetivo de identificar se considera estar a conquistar naquela empresa, ou mesmo se está no caminho de se conquistar a Comunicação Estratégica Organizacional. Os questionários que receberam "Não" nesta questão foram eliminados do aprofundamento em pesquisa, que visa perceber os caminhos que estão sendo utilizados para a conquista da referida comunicação na empresa.

<sup>40</sup> Neste estudo, chama-se de empresas públicas (a) as empresas estatais pessoa jurídica constituída exclusivamente por capital público, no Brasil chamada também de empresa pública unipessoal, (b) as empresas de sociedade mista constituída por capital público e privado (c) os órgãos da administração pública direta e indireta, sejam eles do executivo, legislativo e judiciário, estatais, estaduais ou municipais e as entidades paraestatais (d).

**Gráfico 2**

O Quanto Percebem Estar no Caminho da Comunicação Estratégica



*Fonte.* Elaborado pela autora.

Várias empresas públicas no Brasil possuem muitas unidades de comunicação, motivo pelo qual não foram eliminadas empresas repetidas, de diferentes núcleos de comunicação, por não haver homogeneidade ou diretriz geral corporativa. Um ponto importante foi a conexão entre as respostas de "Sim" e de "Não" em repetição de empresas de diferentes núcleos de comunicação.

A resposta sugere que, mesmo estando em unidades diferentes de um mesmo órgão, seja em diferentes estados, quando existe de fato a Comunicação Estratégica, esta deve fazer parte do Sistema Estratégico da Organização, e somente assim é de fato percebida, relembrando a citação de Alberto-Pérez (2004), ou seja, não é considerada Comunicação Estratégica Organizacional aquela que se encontra apenas em subsistemas. Se é percebida na ponta como estratégica, só o é por ser em todo o sistema organizacional.

Sabe-se que a Comunicação Estratégica é aquela Intencional (HALLAHANH et al, 2007) e assim, para que a empresa possa de fato conquistá-la, necessário se torna manter um estreito vínculo entre as estratégias organizacionais e as operações da comunicação, papel este que cabe ao gestor da comunicação em ambiente tático. Mas estariam essas empresas de fato compreendendo que a comunicação faz parte do Sistema Estratégico da organização e não o contrário? Importante aqui relembrar a citação de Raúl Herrera e Raúl Bendezú (2020) de que a comunicação faz parte da estratégia organizacional.

Os que consideram a existência da Comunicação estratégica assim o consideram, uma vez que:

- "Atuam junto ao centro decisório";

- "Têm indicadores quanto às ações planejadas ou realizadas que se voltam para o cumprimento da missão da empresa";
- "Reestruturamos todo o departamento para a Comunicação Integrada, aprovamos a Política de Comunicação, inserimos o Plano Operacional de Comunicação que contempla Indicadores relacionados às estratégias e anualmente apresentamos o relatório de indicadores de comunicação integrada. Todas essas ações são novas e contribuem com uma nova cultura organizacional";
- "No nosso Ministério as metas estratégicas de comunicação são pactuadas com todos os colaboradores. E divulgamos o plano de ação para alcançá-las";
- "Desenvolvemos um mapa estratégico em meados de 2020, com objetivos estratégicos, estratégias e ações. Neste momento, estamos transformando em um documento que será denominado Plano Estratégico de Comunicação";
- "Estamos em vias de aprovar uma política de comunicação (a primeira do meu órgão). Além disso, o Plano Estratégico da Organização colocou o aprimoramento da comunicação institucional como objetivo estratégico";
- "Documentos do planejamento institucional afirmam essa necessidade e tenho sido demandada pela alta gestão e pelo corpo funcional sobre o desejo e a reconhecida importância de desempenhamos a comunicação estratégica em prol do desenvolvimento institucional";
- "Existe a Superintendência de Comunicação da Organização que funciona junto ao nível diretivo e mantém elo com as equipes de comunicação";
- "Aqui há uma prática de coordenação de esforços de comunicação, tendo em vista a facilitação do atingimento dos objetivos estratégicos, bem como a manutenção da reputação da instituição perante à sociedade";
- "Há um arcabouço normativo e mecanismo de gestão estabelecidos. (Mapa do planejamento estratégico e cadeia de valores construída)";
- "Temos elaborado políticas e manuais com diversos procedimentos e estamos constantemente rediscutindo nossa política e procedimentos em reuniões periódicas da rede de assessorias;
- Temos um planejamento estratégico de Comunicação para os órgãos executivos acompanharem e adaptarem";
- "Porque a equipe está em diálogo constante para que sua atuação possa ser feita de modo a aproveitar ao máximo as potencialidades de cada canal de comunicação disponível, conforme suas linguagens, públicos e objetivos específicos";

- "Sim, trabalhamos com o princípio de comunicação estratégica e integrada com os órgãos de comunicação do Governo Federal";
- "Porque há áreas estruturadas (Jornalismo, atendimento à imprensa, comunicação interna, audiovisual, redes sociais, web, fotografia e publicidade) que atuam de forma integrada com os temas de interesse estratégico da instituição. Também há documentos como política de comunicação e manuais com regras e orientações a serem seguidas por todo o órgão. Os projetos e pautas são sempre pensados de forma estratégica, a partir de uma visão dos pontos de vista da comunicação, de imagem institucional, interesse público e impactos políticos. A administradora também participa das tomadas de decisões, assim como está aberta a receber as orientações da Secretaria de Comunicação (embora nem sempre consiga segui-las)";
- "Uma das metas da área para 2022 é estruturar um fluxograma dos principais atendimentos. Com isso mapeado, fica mais fácil tomar decisões estratégicas em um prazo mais curto. Acredito que este é o primeiro passo. A intenção existe, mas a área sofreu muitas mudanças e até hoje isso não havia sido consolidado";
- "Porque há consenso de trabalhar estrategicamente divulgações externas (e, em menor grau, as internas)";
- "Consolidação de Planos Estratégicos de Comunicação, além de histórico do órgão em lidar com comunicação estratégica";
- "Sim. trabalha-se o planejamento estratégico das ações de comunicação do governo";
- "Temos e seguimos a Política de Comunicação";
- "O gestor no ambiente diretivo tem buscado a articulação de todo o Sistema Integrado de Comunicação";
- "O discurso está alinhado às expectativas da chefia e os resultados mostram as evoluções recorrentes";
- "Sim. Porque há um trabalho de alinhamento, integração e sincronização da Comunicação desde o mais alto nível de governança da Instituição, visando otimizar o uso das ferramentas e tarefas de Comunicação Social e buscando sinergia e fortalecimento das ideias";
- "Porque há consenso de trabalhar estrategicamente divulgações externas (e, em menor grau, as internas)";
- "Estamos construindo esta prática. Temos boa receptividade por parte de todos para construir este processo".

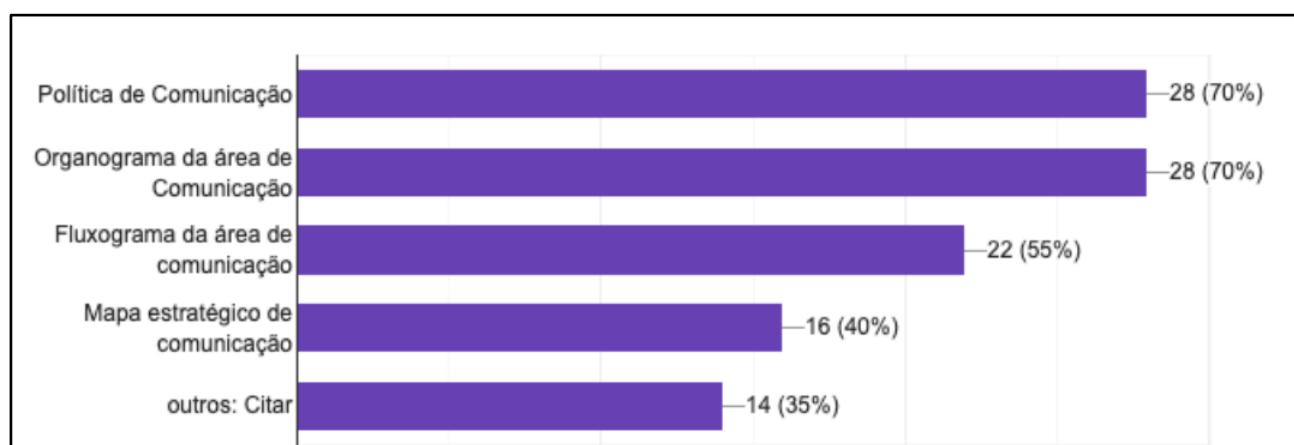
Obs: Respostas muito aproximadas foram eliminadas.

Organizações públicas com Visão de Futuro compreendem ser a comunicação estratégica feita por todos de maneira sistêmica, sempre retroalimentada a partir da informação recebida e da informação gerada. E se estruturam em termos de documentação, organograma e fluxograma de modo a permitir esta fluência. As respostas à pesquisa demonstram o conhecimento dos gestores quanto à importância de estar no sistema estratégico da organização, a comunicação. Mas quais seriam estes documentos norteadores?

Uma maneira comum de se aproximar desta condição tem sido o estabelecimento da Política de Comunicação Organizacional.

**Gráfico 3**

*Documentos que norteiam a Comunicação Estratégica*



*Fonte:* Elaborado pela autora.

A Política de Comunicação é documento-chave para 70% das empresas entrevistadas, sendo que estas são do Brasil. As empresas de Portugal não relataram possuir Política de Comunicação. Já o Organograma orientando o nível estratégico da comunicação, conhecido pelas demais áreas da empresa, está presente tanto nas empresas de Portugal (100%) quanto do Brasil (70%).

O fluxograma dos processos e procedimentos em comunicação, que desenha as operações, também se faz pouco presente nas empresas de governo (sendo em 55% no Brasil e não presente em Portugal). Ou seja, para 45% dos entrevistados o fluxo de

comunicação não está desenhado, o que, nas teorias da administração e nos sistemas de gestão, demonstra maior dificuldade para a construção da cultura para o setor e para a organização.

O Mapa Estratégico de Comunicação é algo novo (FÉLIX, 2020) e foi relatada a sua existência apenas nas empresas do Brasil (40%). Este prevê a definição das Estratégias à luz da Missão e Visão organizacional e os Indicadores necessários para sua conquista, em termos de Capital Humano, Processos, Clientes, Mercado e Posicionamento. No que se refere a Outros Documentos, os respondentes do Brasil consideraram:

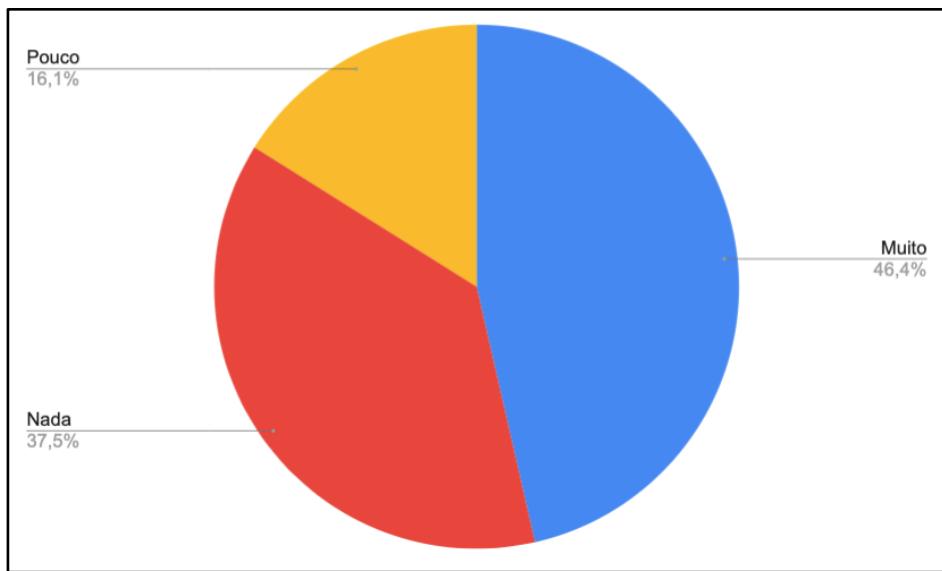
- Para cada linha editorial, há um documento com as mensagens-chaves e os porta-vozes para aquele assunto;
- Diretrizes gerais e anuais de comunicação estratégica;
- Diagnóstico da Comunicação Interna;
- Manual de indicadores e mensuração de resultados;
- Planner, portaria de gestão nas redes e site, manual de SEO;
- Formulário de envio de notícias e campanhas;
- Manual de Redação em Comunicação Social, Manual de Identidade Visual, Manual de Gestão de Contas em Redes Sociais, Manual de Conduta para Uso de Contas Pessoais em Redes Sociais por Integrantes do órgão, Guia para o Relacionamento com a Imprensa, Manual de Redes Sociais do Ministério Público Federal;
- Diretrizes que norteiam as ações de marketing interno e externo do órgão e alinhamento estratégico que conduz o planejamento;
- Plano Estratégico de Comunicação Social;
- Mapeamento de processos, Comunicados, Plano de Comunicação;
- Planos de comunicação de políticas públicas estratégicas;
- Guia de Relacionamento com a Mídia.

As respostas dos assessores de Portugal enfatizam o Plano de Comunicação como principal documento orientador, bem como leis, decretos e resoluções governamentais.

A pesquisa também buscou compreender se a Alta Administração se envolve com a Comunicação Estratégica naquela organização.

**Gráfico 4**

*O quanto a Alta Administração participa da Comunicação Estratégica*



*Fonte:* Elaborado pela autora.

Para 63,5% dos entrevistados, há o envolvimento da Alta Administração com a Comunicação Estratégica. Para esses assessores, a Alta Administração tem boa percepção do caráter estratégico da comunicação e como exemplo de ações que contribuem para a comunicação estratégica, citam-se: participação dos gestores de comunicação dos processos de tomada de decisão, participação dos gestores de comunicação das reuniões de alto nível (diretores e superiores), adesão à recomendação de que todos os produtos da organização precisam aderir a um padrão de identidade visual e esforços para unificar os discursos dentro da organização em todos os níveis, principalmente pela divulgação oportunamente.

“Há participação no dia a dia para decisões mais estratégicas ou que envolvem eles diretamente. Desde os gerentes até os diretores e Presidente da organização”.

“A Alta Administração realiza reuniões quinzenais com o coordenador de Comunicação Integrada para definir estratégias, alinhar discurso e aprovar ações”.

“Totalmente. A Comunicação Social está diretamente subordinada ao Comando maior do órgão”.

“A Alta Administração participa na elaboração dos Planos Estratégicos, além de conferir as métricas para conferência de desempenho que estão em processo de implementação na secretaria de comunicação”.

“O grau de envolvimento e de autonomia dado à Comunicação varia conforme a unidade. No entanto, de forma geral, há um relacionamento constante com a Alta Administração e os projetos são sempre levados à cúpula para aprovação antes de serem executados. Também há realização de media trainings para novos diretores que ingressam no órgão e para aqueles que atuam nas eleições”.

“A participação é ativa em todos os processos”.

“Estamos no processo de construção, no entanto temos todo o apoio da administração para tal”.

“A Alta Administração apoia e delega autoridade à comunicação tanto em nível nacional quanto regional, participa dos *media trainings*, discute mensagens estratégicas e procura o setor para a definição de estratégias de divulgação desde os assuntos mais relevantes aos considerados mais simples”.

A existência de um Grupo de Trabalho - GT em Comunicação facilita para que a comunicação seja de fato estratégica, por permitir torná-la transversal. O organograma mostra os níveis estratégico, tático e operacional, e em 32% das empresas entrevistadas, há este grupo instituído.

### **3.1 - Os documentos norteadores que empoderam a área da comunicação**

O organograma se justifica não apenas para mostrar internamente ao departamento a hierarquia e os vínculos, mas sobretudo externamente. Os vários modelos enviados pelos respondentes da pesquisa sinalizam se há indicadores de estrutura estratégica ou apenas operacional.

Também foi questionado como esta estrutura da comunicação se consolida. E com a presença do GT de Comunicação, se com estrutura interna ou externa, e se abrange as diferentes áreas da comunicação organizacional representadas pelas Relações Públicas (relacionamento), pela Publicidade e Propaganda (sedução, convencimento) e pelo Jornalismo Empresarial (Brasil), com o papel de mostrar dados, fatos e informações.

## Gráfico 5

### *Estrutura de Comunicação e subáreas*



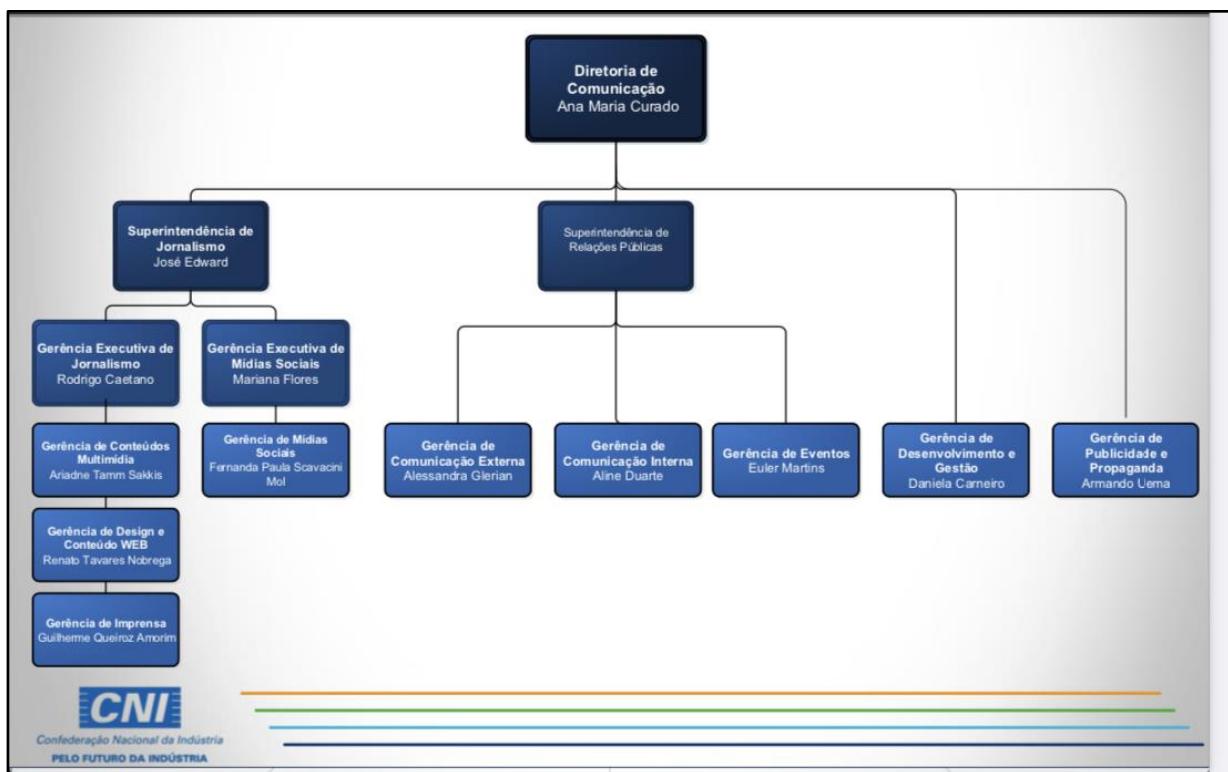
*Fonte:* Elaborado pela autora.

As empresas informaram se há estruturas de comunicação contratadas internamente e/ou externamente, e se todas as áreas da comunicação estavam contempladas. Percebe-se que a maioria possui estrutura interna e quantidade menor de empresas externas. Fato que chama a atenção é a baixa existência da área de Relações Públicas (Brasil) contemplada como subárea no departamento. As empresas de Portugal sinalizaram 100% de existência, enquanto no Brasil, apenas 10% a possuem.

O ambiente online na maioria das empresas públicas entrevistadas é formado por público interno (67,5%) sendo externa 27,5%. Em 67,5% (Brasil) das empresas públicas pesquisadas, há o trabalho ou a subárea de Jornalismo Empresarial e destas, 42,5% possuem equipe direcionada para tal desenvolvendo (site, YouTube, vídeos e áudios, *e-mail marketing* e *newsletter*) de maneira estratégica, os meios em diferentes linhas editoriais. Já para 25% ainda está incipiente o trabalho de diferenciar as linhas editoriais dos diferentes meios internos de comunicação organizacional online e offline (Brasil). Em Portugal, não foi apresentada esta como uma atividade ligada ao jornalismo, e sim ao marketing digital. Quanto ao Crossmedia e o Transmedia, pequena parcela das empresas do Brasil respondeu aplicar (27,5%) e Portugal não escolheu esta como uma opção já em realização.

Esta pesquisa escolheu os organogramas que mais se diferenciam para exemplificar a forma com que é definido os níveis estratégico, tático e operacional nos organogramas de comunicação.

**Gráfico 6**  
*Organograma de uma Confederação*

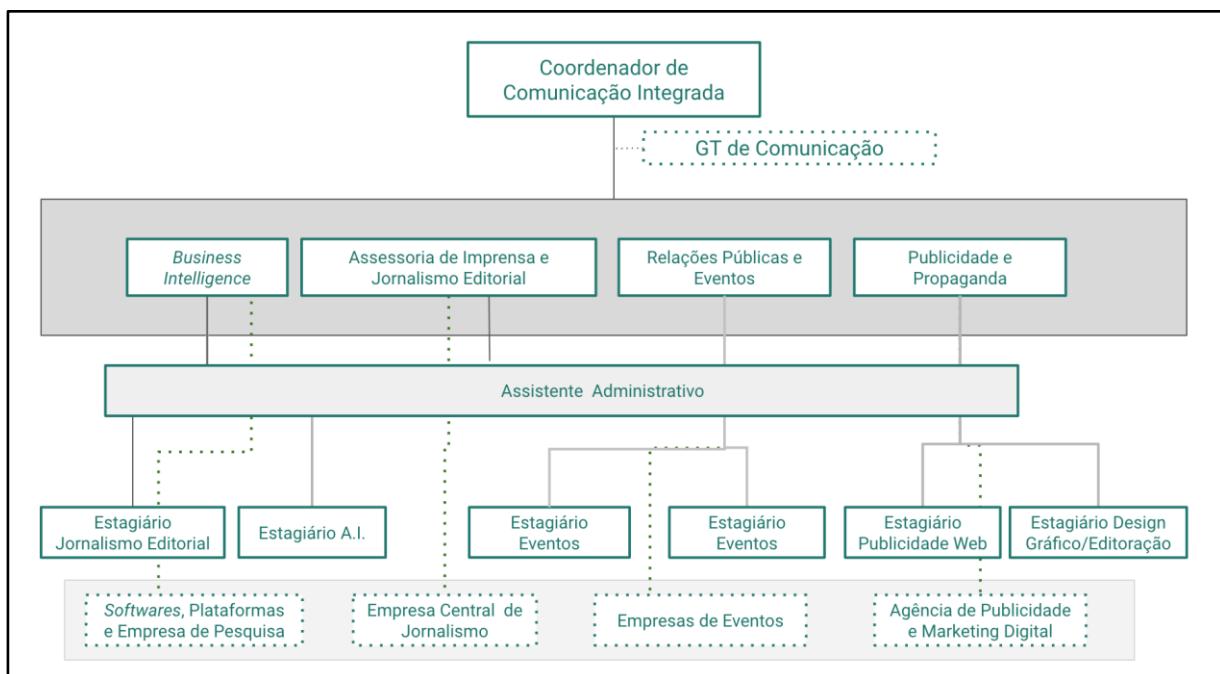


*Fonte:* Site CNI

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

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

**Gráfico 7**  
*Organograma de uma Empresa Público/Privada*



*Fonte:* Enviado pelo entrevistado. Reproduzido com permissão.

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

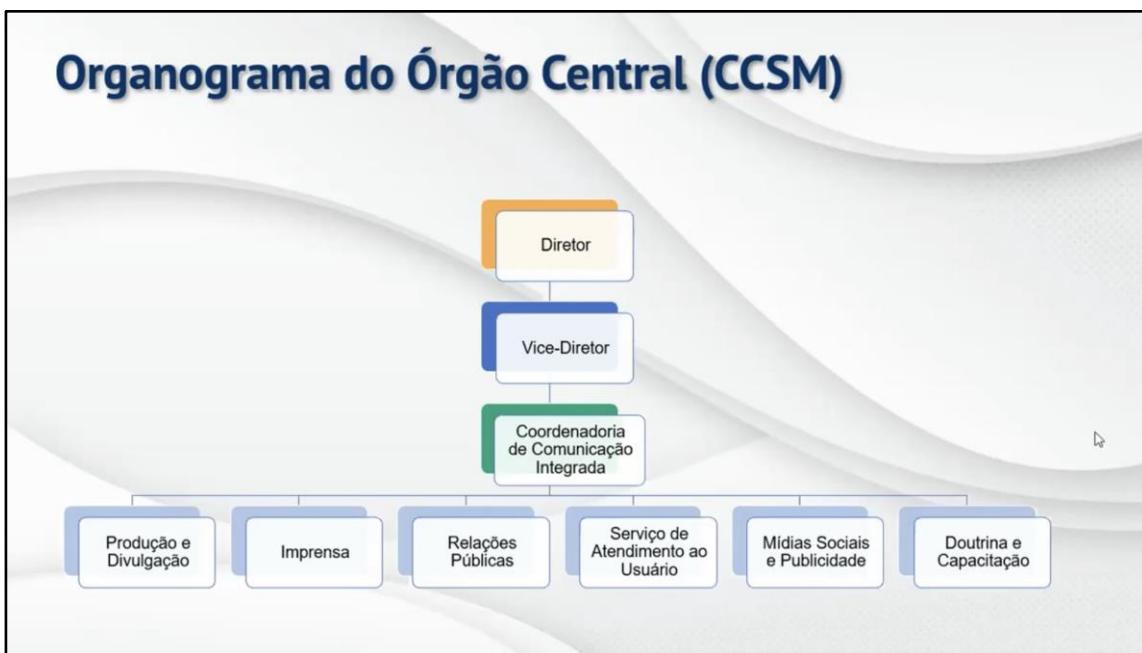
Acima, as áreas de Assessoria de Imprensa, Jornalismo Empresarial (editorial), Relações Públicas e Publicidade e Propaganda também assumem o nível tático, junto com o Coordenador Geral, e esse último tem livre acesso ao corpo diretivo, fazendo a passagem do estratégico para o tático nas suas atividades.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

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

Consideramos que um GT de Comunicação deve ser formado por representantes de todas as áreas da empresa, bem como pode considerar membros do nível diretivo e gerencial em sua formação. Possui a média de 5 membros e pode permitir um rodízio em sua formação, substituindo um membro por semestre, de maneira a manter uma oxigenação e continuidade de olhar estratégico. Cabe a esse GT estar presente nas reuniões estratégicas junto com o coordenador de comunicação.

No exemplo do organograma acima, apresenta-se também a existência de uma área de *BI - Business Intelligence* no nível tático. Responsável pelas análises de resultados em comunicação, seja esta provocada pela empresa ou pelos diferentes *stakeholders*. É também responsável por estruturar e configurar o termômetro de palavras – positivas e negativas – em canais e elaborar relatórios que serão analisados estrategicamente.

**Gráfico 8**  
*Organograma de uma Empresa Estatal (ou Empresa de Governo)*



*Fonte:* Enviado pelo entrevistado. Reproduzido com permissão.

O Centro de Comunicação Social da Marinha do Brasil possui o mais amplo organograma de comunicação dentre os entrevistados, como mostra as figuras 8 e 9. Conforme relato, a Comunicação Social da Marinha possui 60 anos de história e a Marinha possui 433 organizações militares espalhadas no Brasil. Em 2019, a Marinha decidiu reposicionar sua comunicação, saindo do operacional e tático para o estratégico. Criou, assim, o GT de comunicação com 3 pilares: a comunicação cultural, a comunicação estrutural, e a comunicação processual. Na Comunicação Cultural, iniciou por modernizar a logomarca; na Comunicação Estrutural, tem se ampliado em recursos humanos e recursos materiais; e na Processual, investiu na descentralização e em dar mais autonomia às organizações militares, como mostra a figura que segue:

**Gráfico 9**

*Estrutura de Comunicação em células espalhadas pelo Brasil –  
Empresa Estatal (ou Empresa de Governo)*



*Fonte:* Enviado pelo entrevistado. Reproduzido com permissão.

A figura acima mostra o Centro de Comunicação Social da Marinha como órgão central da comunicação e a capilaridade ocorrendo em Células Concentradoras, robustas, com várias unidades a elas ligadas. Há as células especializadas, com temáticas específicas, como por exemplo o programa tático brasileiro, e as Células de Alto Nível, chefiadas por Almirantes 4 estrelas, e que assessoram diretamente o comandante da Marinha. Já as Células Padrão estão em níveis tático e operacional, e executam as estratégias.

Há de se prever sempre a necessidade de manter um organograma que permita o fluxo ascendente e descendente de comunicação em que Visão + Estratégias + Resultados são entregues do nível diretor ao nível tático, que retro abastece a direção com Estratégias + Ações + Resultados. O nível tático estimula o corpo operacional a partir da Visão + Estratégias + Ações + Resultados táticos, para que os Coordenadores promovam junto às equipes Ações + Resultados (Estrada, 2013).

Aqui vale ressaltar a importância da estratégia de marca, e não apenas de unidade organizacional. E um GT de comunicação deve ter este olhar amplo e, ainda, levar em

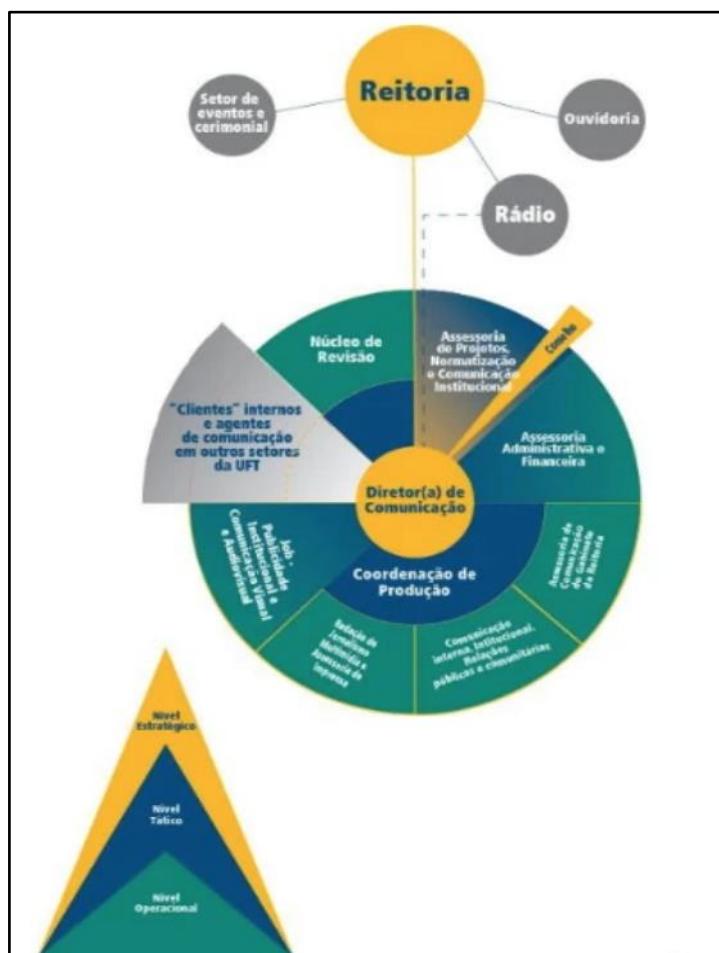
conta que a tática e as operações devem ora provocar o desejo, despertar o interesse, ora levar dados e trazer dados, fatos e informações, e em outros momentos, trabalhar a questão relacional, tudo isso em ambiente *online* e *offline*.

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

As empresas, assim, estruturam o setor de comunicação com capital intelectual, *softwares* e plataformas para produção e armazenamento da comunicação proativa e reativa.

Um outro exemplo de organograma mostra como realizar a comunicação integrada para que esta tenha vínculo direto com a estratégia organizacional. É o exemplo da Universidade Federal de Tocantins.

## Gráfico 10



Fonte: Enviado pelo entrevistado. Reproduzido com permissão.

O organograma acima deixa clara a importância e o envolvimento da comunicação com o nível estratégico da instituição, e orienta quais núcleos estão ligados à Coordenação de Produção, bem como aqueles que estão ligados diretamente à diretoria de Comunicação. Orienta responsabilidades quanto às táticas e operações, e demonstra a existência das subáreas de comunicação já citadas nesta pesquisa.

As assessorias de comunicação em Portugal não possuem a denominação de subárea de jornalismo, como citado, e o desenvolvimento de conteúdo tanto para ambiente online quanto offline é feito por assessores, relações públicas e profissionais de marketing de conteúdo. Também há organizações que contratam repórteres. Há profissionais de publicidade, bem como equipe de relações públicas. Neste trabalho apresenta-se como exemplo a estrutura de comunicação de governo da Assembleia da

República, que tem por base a Resolução n.º 20/2004), que orienta os Princípios de atuação, instrumentos e critérios de gestão (Artigo 3.º). Possui, além de outras, a unidade Gabinete de Comunicação-GC e a Direção de Relações Internacionais, Públicas e Protocolo (Artigo 7.º). O GC é dirigido por um Diretor de Serviços, e subordinado ao Secretário Geral. Possui Competências e Coordenação claras (Secção VIII Artigo 31):

- a) Propor a estratégia de comunicação da Assembleia da República que dê a conhecer o Parlamento e a sua atividade, fomentando a participação dos cidadãos; b) Dinamizar o envolvimento de todos os órgãos e serviços parlamentares na execução dessa estratégia;
- c) Apoiar os órgãos e serviços na promoção da imagem institucional da Assembleia da República; d) Assegurar a organização de conteúdos e a gestão e grafismo da Internet e Intranet da Assembleia da República, mantendo-os permanentemente atualizados; e) Assegurar a disponibilização, na página da Assembleia da República na Internet, de um boletim informativo do qual conste a ordem do dia e outras informações sobre a atividade parlamentar; f) Assegurar, em colaboração com os órgãos e serviços competentes, a participação da Assembleia da República em redes sociais; g) Propor e implementar, em articulação com os demais serviços, a realização de ações no âmbito da informação ao cidadão; h) Promover e organizar todas as ações relativas ao desenvolvimento do "Programa Parlamento dos Jovens" em articulação com a comissão parlamentar competente; i) Assegurar a produção de uma *newsletter*; j) Assegurar aos órgãos de comunicação social todo o apoio necessário ao desenvolvimento da sua missão e promover, através deles, a divulgação da atividade da Assembleia da República; k) Coordenar a elaboração das respostas a perguntas da Comunicação Social, em articulação com os serviços e gabinetes competentes em função da matéria, e manter atualizado um registo informático com essas respostas; l) Assegurar a gestão, exploração e manutenção dos sistemas e plataformas tecnológicas do Canal Parlamento; m) Gerir o arquivo audiovisual resultante da atividade do Canal Parlamento; n) Proceder ao registo integral das reuniões do Plenário, bem como das reuniões das comissões, com vista à sua difusão no Canal Parlamento e nas demais plataformas ao dispor da Assembleia da República; o) Assegurar o apoio técnico e logístico ao Conselho de Direção do Canal Parlamento, do site da Assembleia da República na Internet e da presença institucional da Assembleia da República nas redes sociais; p) Assegurar a gestão, exploração e manutenção do sistema de áudio, do sistema de projeção multimídia e do apoio técnico ao controlo de tempos, em articulação com a DAPLEN e com a DAC, bem como a manutenção de todos os equipamentos que deles fazem parte; q) Disponibilizar o registo integral das reuniões do

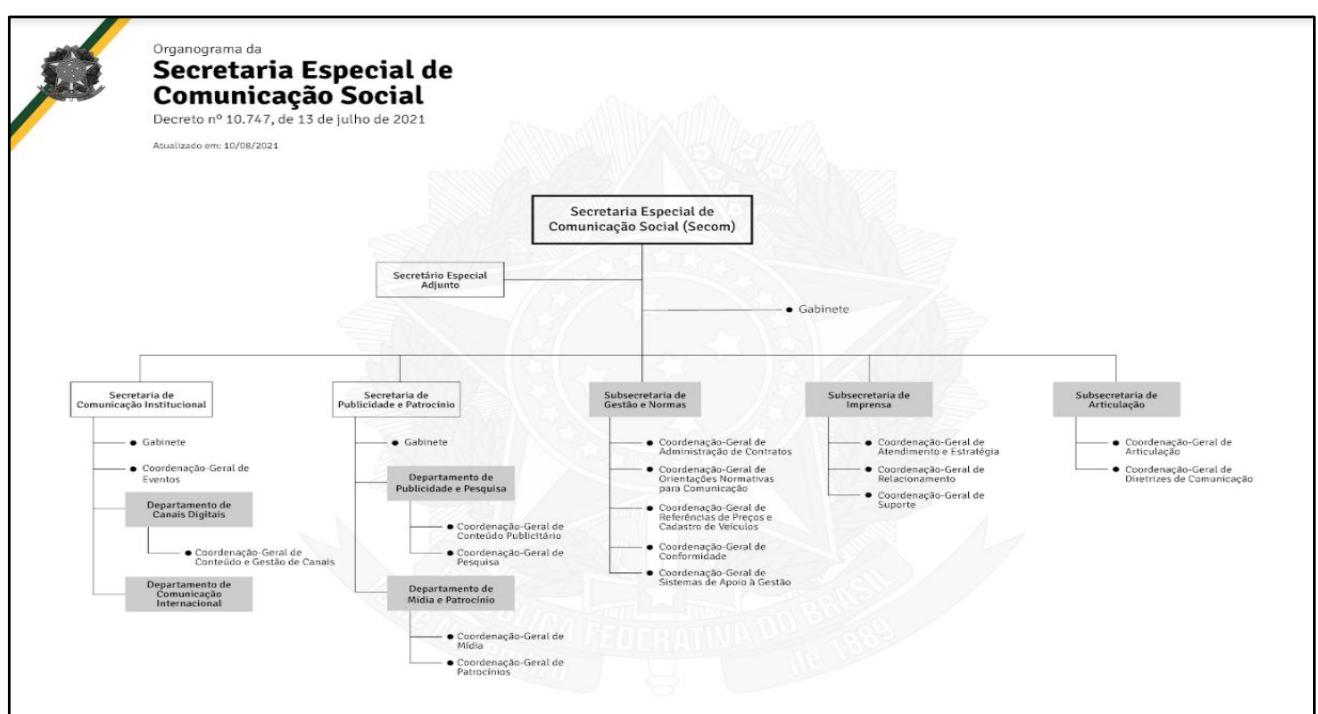
Plenário, bem como das reuniões das comissões com vista à sua transcrição e publicação no Diário da Assembleia da República; r) Assegurar a interpretação em língua gestual das intervenções efetuadas em sessões plenárias, em reuniões de comissões parlamentares e de grupos de trabalho e ainda em atividades parlamentares ou eventos realizados na Assembleia da República em que seja considerada relevante.

É possível identificar, acima, a responsabilidade Estratégica (alíneas a, b, c, j), que deve envolver diferentes *stakeholders* e deve estar presente no sistema estratégico organizacional (Pérez, 2004). E também a responsabilidade Tática (alíneas d, e, f, g, h, i, j, k, l, n, p) que devem estar sob coordenação de conteúdos integrados (Artigo 31.º, 5) e que orientam a forma de gerir e executar os processos de comunicação com o uso dos canais direcionados, e a responsabilidade Operacional (alíneas d, e, f, i, k, n, o, p, q, r) que viabiliza a execução e a entrega dos conteúdos aos públicos.

A seguir, há o organograma da Secretaria de Comunicação do Governo do Brasil, que esclarece haver não apenas os níveis estratégico, tático e operacional, como as diferentes subáreas da comunicação.

**Gráfico 11**

*Organograma de um Órgão da Administração Pública*



*Fonte:* Enviado pelo entrevistado. Reproduzido com permissão.

Há as áreas de articulação e de comunicação institucional, de assessoria de imprensa e produção de conteúdo organizacional, a área de publicidade e propaganda e a de comunicação institucional e as equipes são formadas tanto por servidores, quanto por empresas licitadas e contratadas em Termos de Referência.

## Considerações Finais

A Comunicação Estratégica deve fluir integrada e em ambiente online e offline com o uso da Comunicação com Propósito Institucional e da Comunicação para a Atitude, que ora ocorrerá em ambiente interno, ora externo, tanto em mídia *online* quanto *offline*. E que lançará mão dos atributos das Relações Públicas no que se refere à gestão de relacionamentos entre pessoas e empresas, da Publicidade e Propaganda, que estimula adesão a novas ideias, e da Assessoria de Imprensa (Brasil) e dos Assessores, Repórteres, Produtores de Conteúdo ou Relações Públicas (Portugal), que convence com o uso de dados, fatos e testemunhais.

A comunicação integrada pode ser considerada como a tática que irá reverberar a Comunicação Estratégica. Para conquistar na prática a comunicação estratégica, há de se levar em conta o envolvimento de todo o sistema estratégico e a estrutura de comunicação que permita o planejamento, desenvolvimento, controle e avaliação de resultados, cuja estratégia, táticas e ações direcionam para alcance da Missão, Visão, Objetivos Estratégicos organizacionais, Posicionamento da Imagem e consolidação dos Valores e Princípios Norteadores junto a todos os *stakeholders*.

A Comunicação Organizacional ganhará o espaço de estratégica a partir de documentos norteadores, sobretudo da Política de Comunicação, do Mapa Estratégico de Comunicação, da clareza em organograma e fluxograma e ainda da consolidação de um GT de Comunicação com foco em estratégia, que seja transversal, e que acolha membros de outras diretorias para ganhar capilaridade. E estes aspectos, de fato, têm feito com que as empresas estatais alcancem cenário estratégico quanto à comunicação.

## Referências

- ALBARRAN. A. **Management of Electronic Media**. Wadsworth, 2002.
- ANDERSON, C. **Cauda Longa**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- ARGENTI, P. **Corporate Communication**. McGraw-Hill, 2002.
- BORDERS, G.L. **Media Organizations and Convergence**. Lawrence Erlbaum Associates, 2006.

- DEUZE, M. **Media Work**: Digital Media and Society Series. Polity, 2007.
- FAUSTINO, P. **Análise e Prospectiva dos Media em Portugal: Tendências, Mercado e Emprego**. Media XXI, 2009.
- GERSHON, R. **Telecommunications and Business Strategy**. Routledge, Taylor & Francis Group, 2009.
- HERRICK, D.F. **Media Management in the Age of Giants: Business Dynamics of Journalism**. Blackwell Publishing, 2003.
- KILLEBREW, K. **Managing Media Convergence: Pathways to Journalistic Cooperation**. Blackwell Publishing, 2005.
- OLIVEIRAW, E. **Comunicação Estratégica Integrada para a participação cívica, activismo e campanhas para mudanças em organizações sem fins lucrativos: Greenpeace**. Universidade do Minho. 2011.
- OLIVEIRA, E. & RUÃO, T. Os quatro paradigmas da Comunicação Estratégica e o ensino em Portugal. In MARTINS, M.; VERÍSSIMO, J. Verissimo (Org.). **Comunicação Global, Cultura e Tecnologia**. SOPCOM - Escola Superior de Comunicação Social, 2014.
- PICARD, R. **The Economics and Financing Media Companies**. Fordham University, 2002.
- SOHN, A.; WICKS, J & LACY, S. SYLVIE, G. **Media management: A casebook approach**. 2<sup>a</sup> ed. Erlbaum, 1999.
- TASSEL J. & POE-HOWFIELD, L. **Managing Electronic Media: Making, Marketing, and Moving Digital Content**. Focal Press, 2010.
- THROSBY, D. **Economics of Culture**. Cambridge University Press, 2001.
- TOWSE, R. **A Textbook of Cultural Economics**, Cambridge Press, 2008.
- VIZJAK, A. and Ringlstetter, M. **Media Management – Leveraging Content for Profitable Growth**. Springer, 2003.
- WOSSNER, M. The Media: An Industry with Tradition at the Crossroads. In VIZJAK & RINGLSTETTER (ed.), **Media Management - Leveraging Content for Profitable**. Springer, 2003.

# **Estratégias municipais de comunicação em saúde no enfrentamento à covid-19<sup>41</sup>**

*Jorge Duarte  
Ubirajara Rodrigues dos Santos  
Eva Patrícia*

## **Resumo**

O artigo apresenta o resultado de entrevistas com gestores/as das assessorias de comunicação das Secretarias Municipais de Saúde (SMS) de quatro capitais brasileiras a fim de identificar as ações, problemas e desafios das áreas de comunicação no enfrentamento à covid-19. A partir de cinco categorias de análise - Desafios, Estratégias, Interação, Informação e Aprendizagem – foi possível identificar padrões de atuação e compreender como os/as gestores/as de comunicação se prepararam para lidar com a pandemia. Os resultados apontam que as assessorias de comunicação atuaram sem a elaboração de planejamentos e/ou planos de ação específicos para a situação; não houve participação efetiva dos/as usuários/as na definição das estratégias de atuação em comunicação; e que há uma percepção da importância de uma política de comunicação para o SUS de forma a tornar essa comunicação mais transparente e cidadã.

**Palavras-chave:** Comunicação e Divulgação Científica. Comunicação em saúde. Comunicação Social de Emergência. Pandemias. Covid-19.

O Brasil iniciou 2020 imerso no ambiente de caos mundial em decorrência da pandemia de covid-19. Houve suspensão das atividades do comércio e foram tomadas medidas de isolamento social, além da incorporação do uso rotineiro de máscaras e reforço da higienização das mãos. As formas de enfrentar a pandemia foram sendo testadas e adotadas apesar de muitas dúvidas que geraram insegurança e debates. Esta situação foi fortemente vivenciada no âmbito dos municípios, onde a assistência à saúde é feita na prática, com a população buscando atendimento e onde ocorre a gestão e a ação dos/as profissionais que executam “na ponta”<sup>42</sup> a comunicação voltada para a população.

Um dos primeiros desafios para uma comunicação local eficaz está em saber o que se está enfrentando e a existência de orientações sobre procedimentos. Mesmo que não haja esse conhecimento, como ocorreu no início de 2020 com a covid-19, é importante certo consenso entre gestores do SUS sobre a base científica a ser utilizada na linguagem e no conteúdo em relação à pandemia, nos discursos de lideranças, nas informações à imprensa e no planejamento de ações de comunicação em saúde. Também

---

<sup>41</sup> Elaborado a partir de pesquisa para o curso de especialização em Comunicação em Saúde da Fundação Oswaldo Cruz Brasília.

<sup>42</sup> Expressão usada por profissionais que atuam no Sistema Único de Saúde (SUS) para se referir aos municípios ou localidades onde as ações se concretizam. (Nota dos autores)

era necessário minimizar o processo de infodemia, o que é classificado pela Organização Mundial de Saúde (OMS) (ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DE SAÚDE, 2020) como “excesso de informações, algumas precisas e outras não, que tornam difícil encontrar fontes idôneas e orientações confiáveis quando se precisa”, fenômeno potencializado pelas redes sociais.

A necessidade de orientar com agilidade e qualidade o cidadão numa pandemia, mesmo num ambiente em que havia excesso de informações, confiáveis ou não e muitas vezes contraditórias, fez com que as assessorias de comunicação das SMS compusessem a linha de frente do combate à covid-19, trabalhando no levantamento, checagem e divulgação de dados e de esclarecimentos à sociedade. Nesse sentido, o papel dos/as comunicadores/as foi tão essencial quanto o dos/as profissionais de saúde.

Outra característica com impacto direto na efetividade das ações é a estrutura das áreas responsáveis pela comunicação. Estudo realizado por Nardi (2017), entre 2014 e 2015, junto às SMS e aos conselhos de SMS (Cosems), mostrou que profissionais de comunicação enfrentam carências estruturais, permanência curta nas SMS, são vinculados/as ao/à gestor/a e, na maioria dos casos, não participam do colegiado de gestão e de decisão na esfera local. Considerando nossa experiência no campo da comunicação, essa situação ainda pode ser verificada atualmente.

Com mais dúvidas do que certezas sobre as características específicas do novo coronavírus e a covid-19, foram grandes os desafios enfrentados pelas ASCOMs das SMS e prefeituras, mesmo a partir da “memória” da experiência do enfrentamento de outras emergências de saúde pública, como foi o caso da pandemia de gripe A (H1N1), em 2009, cujo plano de ação dava diretrizes e caminhos para a atuação da área de comunicação.

A atuação das ASCOM das SMS, de forma isolada e/ou solitária, dentro do contexto e características do SUS, cuja gestão é descentralizada<sup>43</sup>, é questão relevante, particularmente pela dimensão do país e a quantidade de municípios. A descentralização reflete na prática das ações de comunicação que estão sob a responsabilidade das ASCOMs locais, sejam vinculadas à SMS ou à prefeitura. Isso significa que não há um comando único para a comunicação no SUS. Isso tem vantagens, pois a diversidade econômica, social, educacional, demográfica e geográfica do Brasil exige ações comunicacionais com elementos e características locais, elaboradas, preferencialmente,

---

<sup>43</sup> A descentralização é um dos princípios previstos na Lei Orgânica da Saúde nº 8080, de 1990, que estabelece as condições para a organização e o funcionamento do SUS. Entre esses princípios, temos também a hierarquização, a participação social, a universalidade, a equidade e a integralidade (BRASIL, 1990).

por meio de processo de escuta da população e discussão nos fóruns dos conselhos de saúde, o chamado controle social.

Não haver comando único, entretanto, não deveria significar ausência de diretrizes norteadoras da comunicação no âmbito de todo o SUS. E ela ocorre pela falta de uma política de comunicação em saúde para o sistema. O ideal é que essa política tivesse arcabouço legal pensado, discutido e elaborado por profissionais do campo da comunicação em saúde e por profissionais com a atuação no SUS, com foco em uma política que abrangesse os três níveis de gestão<sup>44</sup> da saúde no Brasil.

### **Procedimentos metodológicos**

A partir da relevância da comunicação durante a gestão de crises, desenvolvemos pesquisa para compreender como as ASCOMs das SMS se organizaram frente à covid-19. Os procedimentos metodológicos consistiram em pesquisa qualitativa, por meio de estudo exploratório com revisão de literatura e realização de entrevistas em profundidade, semiestruturadas, com informantes-chave – no caso, profissionais de comunicação que estiveram à frente das ASCOMs das SMS de quatro capitais brasileiras durante a pandemia da covid-19 – para a elaboração de um estudo de casos múltiplos. As entrevistas semiestruturadas e a análise de dados basearam-se nas categorias Desafios, Estratégias, Interação, Informação e Aprendizagem.

Duarte (2005) afirma que o uso de entrevistas em profundidade, “busca, com base em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer”. Ainda, segundo Duarte (2005), uma “boa pesquisa exige fontes que sejam capazes de ajudar a responder sobre o problema proposto” com envolvimento no assunto, disponibilidade e disposição. O autor ressalta que a amostra não está relacionada à quantidade de entrevistados, mas à sua “significância e capacidade de dar informações confiáveis e relevantes sobre o tema da pesquisa”.

A seleção dos/as informantes-chave foi estabelecida a partir de recorte com capitais de porte populacional acima de 1,4 milhão de habitantes. A seleção dos/as participantes se deu por conveniência e disponibilidade. Foi previsto entrevistar um gestor principal da área de comunicação em saúde pública de âmbito municipal de cada região do Brasil com efetiva atuação durante a pandemia, mas, ao final, não foi possível

---

<sup>44</sup> Conforme estabelece a Lei Orgânica da Saúde nº 8080, a gestão do SUS é compartilhada entre o Governo Federal, os estados e os municípios (formato tripartite). (BRASIL, 1990).

entrevistar um representante da região Centro-Oeste. Os/as profissionais entrevistados/as possuem experiência de atuação na área da Saúde; têm entre 30 e 50 anos de idade; dois do sexo masculino e dois do sexo feminino; três formados em Jornalismo e um em Relações Públicas.

### **Descrição e análise**

No que se refere aos desafios vivenciados pelas ASCOMs das SMS no desempenho de suas funções, a análise conjunta das entrevistas permite identificar que houve incertezas sobre os procedimentos a serem conduzidos e sobre a necessidade de reforçar as equipes de comunicação. Ao mesmo tempo, o novo contexto funcionou como fator de inclusão dos/as comunicadores/as em núcleos de tomada de decisão da administração local.

Durante as entrevistas, ficou evidente que o desconhecimento sobre o novo coronavírus e a covid-19 foram os principais desafios enfrentados pelas ASCOMs no início da pandemia, especialmente por aqueles que estavam na linha de frente da comunicação. A falta de dados levou a desafios como o de atender às demandas da imprensa dentro dos prazos que a dinâmica jornalística exige e o de como definir e trabalhar as mensagens para orientar e tranquilizar a população. De acordo com uma das fontes, era preciso fazer com que as informações chegassem à mídia de forma adaptada para que os esclarecimentos permitissem à população entender os processos, soubesse como se deslocar e como procurar atendimento. Era preciso também que a SMS hierarquizasse os serviços de saúde para que, mesmo num ambiente inseguro de informação, pudesse prestar atendimento, mesmo em um ambiente tenso, confuso, com muita contrainformação.

Questões políticas locais também trouxeram desafios. Segundo um dos relatos, havia diversos problemas de comunicação interna entre os/as gestores/as da SMS. Embora se buscasse sempre uma unidade, o processo de tomada de decisão foi geralmente mais confuso por questões políticas e também por causa da troca de governo na prefeitura, no início de 2021.

Nesse ambiente de insegurança, as fontes-chave relataram que houve o esforço conjunto interno nas equipes de comunicação. Além disso, os/as profissionais de comunicação passaram a integrar grupos e comitês de gestores e técnicos em espaços de tomada de decisão sobre o enfrentamento da pandemia. Eles também estabeleceram estratégias para o monitoramento do avanço da pandemia, de forma a repassar informações para a imprensa. Com base nos relatos, identificamos que a pandemia mudou

a relação da gestão do sistema de saúde com a área da comunicação. Profissionais passaram a acompanhar os fóruns de decisão das áreas de saúde com capacidade de influenciar nas decisões sobre o enfrentamento da covid-19.

Segundo todos/as os(as) entrevistados(as), de forma geral, a gestão municipal acatava as decisões técnicas recomendadas pelas SMS, havendo certo grau de alinhamento político e técnico. Os setores de comunicação das SMS também tiveram liberdade para propor ações e temas, embora, em alguns casos, a divulgação tenha ficado centralizada na prefeitura e não no órgão de saúde como talvez fosse tecnicamente mais adequado. A experiência dos autores deste trabalho indica que a área de comunicação é vista geralmente como simples local de entrega de pedidos e retirada de produtos, muitas vezes descolada do processo político interno e da discussão e do amadurecimento de ideias, projetos e planejamentos. É comum a área ser lembrada somente na etapa final de elaboração de uma nova política, ação, medida ou produto. A pandemia parece ter mudado essa compreensão, pelo menos durante seu desenrolar. É possível que a experiência traga ganhos para o melhor uso da comunicação no futuro.

Com a crise deflagrada pela pandemia, as ASCOMs receberam reforços de profissionais de outras secretarias, da própria prefeitura ou mesmo novas contratações. Observamos, no entanto, que o reforço das equipes se deu de forma pontual, com relocação de profissionais de outras áreas para o enfrentamento. Embora decisivo em curto prazo, esse arranjo sugere a atuação de profissionais sem familiaridade com o tema saúde e com o SUS. Esses profissionais devem ser capacitados para além da experiência obtida no período, de forma a garantir que aperfeiçoem sua contribuição. Há, claro, o risco de que, fortalecidas por um período, após a pandemia, as assessorias voltarem a atuar com equipes reduzidas, aquém das necessidades

Enfrentar desafios, tanto cotidianos como aqueles inesperados, de forma eficaz, só é possível com a definição de estratégias. Para Duarte e Monteiro (2009), é consenso que uma boa compreensão e um bom uso da comunicação podem “qualificar práticas gerenciais, melhorar o desempenho operacional, promover mudanças significativas nas múltiplas relações da instituição com os seus diversos públicos e agregar valor à organização”. O papel da comunicação em saúde deve integrar os eixos de gestão do sistema, promovendo ações transparentes, inclusivas, participativas e de qualidade. Portanto, não se trata de uma área cujas atribuições sejam limitadas à produção de *cards* e postagens para as redes sociais, de releases para a imprensa, de campanhas publicitárias e de atendimento a jornalistas, entre outras atividades essenciais da rotina.

Os entrevistados perceberam na crise uma oportunidade para repensar a função das assessorias de comunicação dos órgãos em que atuam e garantir mais independência e transparência. Isso, em nossa avaliação, pode ser essencial para que as ASCOMs assumam um lugar estratégico dentro das estruturas das SMS. Os/as gestores/as de comunicação devem assumir a responsabilidade de discutir internamente com as equipes de comunicação e com a gestão governamental o papel e o potencial da área, consolidando uma discussão sobre a necessidade de reposicionamento da ASCOM dentro do órgão, de forma a assumir papel estratégico, inclusive em ações preventivas e de promoção da saúde.

Segundo Duarte e Monteiro (2009), é comum a falta de políticas, diretrizes e estratégias de comunicação, além de engajamento da alta cúpula para transformar a comunicação em um instrumento de qualificação dos processos, da identidade organizacional e da melhoria dos resultados. Duarte (2020) explica que, em linhas gerais, estratégia está relacionada ao lugar onde estamos, aonde queremos chegar, como vamos chegar lá e à gestão dos recursos necessários para consegui-lo. Dentre outros requisitos, como a participação social, no âmbito da saúde, a definição das estratégias deve se basear em experiências e referenciais teóricos que deem maior robustez à tomada de decisão de gestores/as em comunicação.

No caso específico do presente estudo, as estratégias de comunicação traçadas deveriam considerar, também, o que Paek e Hove (2020) apontaram como sugestões práticas para a comunicação científica no contexto da pandemia, tais como: no caso de lacunas de conhecimento e informação, dizer claramente o que se sabe e o que não se sabe no momento; ao comunicar a incerteza, explicar as ações tomadas para reduzi-la e fornecer ao público as melhores diretrizes disponíveis para ações preventivas; na falta de consenso científico e especializado, procurar convergências antes que as opiniões científicas sejam comunicadas amplamente ao público em geral; quando as divergências científicas persistirem, explicar os motivos e em que contextos estão ocorrendo; ao comunicar incertezas durante um período de crise, um/a porta-voz confiável deve falar ao público de forma consistente, regular e com sinceridade, abertura e empatia; para evitar que lacunas de informação sejam preenchidas por boatos, fornecer informações de saúde e riscos, de forma repetida e regular, usando canais de mídia de transmissão tradicionais e canais mais diretos, como redes sociais.

Duarte (2020) ressalta que estratégia e planejamento não devem ser confundidos, pois são diferentes e devem ser tratados como etapas autônomas: a estratégia seria a opção

do caminho a ser seguido para enfrentar um problema ou desafio; já o planejamento é a etapa de formalização para implantação da estratégia. Duarte destaca que é fundamental que as duas etapas – estratégia e planejamento – sejam cumpridas (é comum fazer planejamento sem discutir a estratégia) e tenham dedicação específica e regular, a fim de evitar que a área de comunicação desenvolva ações sem uma reflexão sobre o que está sendo feito e o que deve ser feito. Ou seja, ficar refém da rotina. Araújo e Cardoso (2007), por exemplo, dizem que “raramente a comunicação é objeto de planejamento, suas ações são comumente decididas de modo circunstancial, entendidas e tratadas que são por uma perspectiva instrumental”.

O alerta parece fazer sentido no caso em estudo. A situação foi corroborada por todos/as os(as) entrevistados (as) da pesquisa, que afirmaram não ter sido possível a elaboração de qualquer planejamento ou estratégia. Com base nos depoimentos, ficou evidente que questões como o ineditismo da situação e a falta de informações, além da pressão da mídia por dados e esclarecimentos foram barreiras determinantes para a ausência de planejamento das ações de comunicação tendo em vista a necessidade de ação imediata a partir da falta de referências anteriores e de uma visão pré-determinada do caminho a ser seguido.

Diante do risco frequente de uma impossibilidade de se planejar, Duarte (2020) defende que as áreas de comunicação das organizações devem possuir certo grau de flexibilidade e de autonomia para emitir respostas rápidas em situações inesperadas, além de “ser gerenciada por especialistas capazes de estabelecer e coordenar mensagens, padrões, diretrizes e estratégias, a partir de uma visão sistêmica e holística, aptos a entender e lidar com a complexidade, a interdisciplinaridade, o conflito e a pressão”.

Essas habilidades citadas por Duarte (2020) são fundamentais no dia a dia das áreas de comunicação e imprescindíveis nos momentos de crise, principalmente se considerarmos que raramente as organizações se ocupam desse tema quando da formulação de estratégias e/ou realização de planejamentos. Segundo Christensen *et al.* (2016), o gerenciamento de crise pode ser entendido “como os processos pelos quais uma organização – ou o próprio Estado – lida com uma crise antes, durante e depois da ocorrência” e não se “restringe a questões de contenção técnica e logística, mas também envolve conflitos e levanta questões de poder, confiança e legitimidade”.

A OMS (2018), em sua publicação “Comunicação de riscos em emergências de saúde pública: um guia da OMS para políticas e práticas em comunicação de risco de emergência”, lista diretrizes elaboradas a partir de experiências de enfrentamento de

emergências de saúde pública, bem como recomendações de intervenções ou práticas baseadas em evidências. Entre elas: “conquistar a confiança e a participação das populações afetadas” por meio da identificação de lideranças, com as quais deve-se “estabelecer relações”. As populações devem ser envolvidas na tomada de decisões para garantir que as intervenções tiveram participação efetiva, são apropriadas ao contexto e que a comunicação envolve a participação da comunidade, alerta o documento.

Deve ser posta em prática, ainda, a comunicação de risco de emergência (*emergency risk communication - ERC*), com práticas como: elaboração de planejamento estratégico que contemple, primeiramente, a avaliação das necessidades; a definição de objetivos; a implementação de intervenções específicas de forma coordenada e a monitorização e avaliação das atividades das intervenções para promover a sensibilização do público e influenciar comportamentos antes, durante e depois de um evento ou emergência de saúde pública. O planejamento da ERC deve ser feito com muita antecedência e ser um processo contínuo centrado na preparação e na resposta. O planejamento deve ser sensível às necessidades das partes interessadas, participativo, responder ao contexto e incorporar o *feedback* dos grupos afetados (ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE, 2018).

Em relação ao uso de porta-vozes, Schmidt, na Nota Técnica nº 32 do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), sugere que não é necessário que a comunicação seja centralizada em um/a único/a representante, e é possível que sejam apontados(as) representantes em razão de expertise, competência institucional ou órgão ao qual pertence. “No entanto, é crucial que haja coordenação e convergência entre falas e respostas dadas à sociedade como um todo, para dirimir possíveis falhas de comunicação e evitar que orientações opostas ou contraditórias sejam repassadas à população” (IPEA, 2020).

Vale ressaltar que a definição de porta-vozes passa por questões como estrutura da secretaria e perfis tanto do/a gestor/a, como dos/as técnicos/as, sendo que um/a ou outro/a pode ter mais ou menos habilidade e/ou disponibilidade para desempenhar esse papel. Isso ficou evidente entre os/as entrevistados/as: cada município encontrou uma dinâmica própria para lidar com a questão, como o uso apenas dos prefeitos ou do mínimo de pessoas como porta-vozes.

Os guias e manuais sobre o tema produzidos pela OMS, OPAS e mesmo pelo MS são baseados em evidências, experiências e culturas diversas e também devem ser usados como fontes de consulta pelas assessorias de comunicação. Infelizmente, pela falta de

tempo ou condições, a consulta a esse tipo de material, quando ocorre, se dá de forma pontual e apressada - embora todos os entrevistados reconheçam sua importância.

De acordo com Cardoso e Rocha (2018), para implementar estratégias eficazes de comunicação, é “necessário manter uma comunicação em rede com a população para compreender e responder às suas preocupações, atitudes, crenças e dificuldades para seguir as orientações de saúde”. De acordo com a OMS (2018), as comunidades devam estar no centro de qualquer resposta de emergência em saúde e seu envolvimento não é opcional, mas, pelas entrevistas, essa parece ser uma realidade pouco presente no dia a dia das assessorias das SMS. Nenhum/a dos/as entrevistados/as citou a participação dos/as usuários/as do SUS na tomada de decisão acerca das ações de comunicação. Nas raras oportunidades de atuação dos conselhos de saúde, a participação se deu no que se refere à pandemia e não nas estratégias ou ações de comunicação.

A participação social no SUS é garantida por meio da Lei nº 8.142/1990, de 28 de setembro de 1990, que instituiu os conselhos de saúde e as conferências de saúde “como espaços para o exercício da participação da comunidade sobre a implementação das políticas de saúde em todas as esferas governamentais” (SANTA CATARINA, 2017). Santos *et al.* (2021) dizem que a população deve ser reconhecida como produtora e partícipe das informações, considerando a comunicação como direito humano fundamental para a constituição e o funcionamento do SUS. Apesar de toda uma literatura reforçar a importância da participação social e ir ao encontro dos princípios basilares do SUS, segundo Araújo e Cordeiro (2020), “as instituições de saúde continuam a reproduzir uma comunicação utilitarista, centralizadora e funcional, focando na transmissão de informações e não a compreendendo como um direito”.

Segundo as fontes desta pesquisa, a Ouvidoria foi o principal canal com a população. Outro canal relevante foram as redes sociais, mas não foi possível obter respostas conclusivas sobre a capacidade de resposta por meio das redes. O uso das Ouvidorias e das redes sociais como canais principais sugere que é necessário maior esforço e investimento em formas de estimular e abrir espaço para a participação social, de maneira a promover mecanismos de interação que favoreçam uma comunicação dialógica nos territórios, com o envolvimento de diversos atores, mesmo considerando as restrições impostas pela pandemia.

Outro ponto fundamental da comunicação está nas relações com o público interno. No caso do presente estudo, são os grupos que compõe as SMS, dentre gestores/as e trabalhadores/as e que são multiplicadores/as das informações em contato direto com o/a

cidadão/ã. Segundo estudo publicado pela *Statistics Canada* (2016), priorizar a comunicação interna “não é somente informar os empregados das diretrivas e recomendações, mas sim colocar a comunicação no coração dos interesses da organização”. Isso tem relação com a sensação de pertencimento.

No que se refere à interlocução entre os órgãos da própria secretaria e da Prefeitura, todas as fontes-chave informaram que houve interação entre as diversas pastas da administração local e, por conseguinte, entre gestores/as e as áreas técnicas, incluindo a ASCOM.

Outra questão analisada pela pesquisa refere-se à interação com outras esferas de governo – estadual e Federal – além das instituições acadêmicas e privadas. Segundo Cardoso e Rocha (2018), há necessidade de maior articulação entre os três níveis de gestão do SUS “e os territórios de vida para que abordem, de forma adequada, questões caras à Saúde Coletiva e ao contexto pandêmico, como as relacionadas à vigilância, assistência, promoção e educação em saúde”.

Comfort *et al.* (2012) dizem que, no contexto de enfrentamento a uma crise sanitária, para que a estratégia de comunicação tenha sucesso, é fundamental o alinhamento entre as agências governamentais de todos os níveis de jurisdição. Na prática, no entanto, a interação entre as esferas de governo – Federal, estadual e municipal – parece esbarrar em questões ideológicas e de cotidiano do trabalho, o que leva a atuações independentes e desconectadas, reforçando o isolamento das equipes e das ações e inviabilizando a necessária soma de esforços e atuação em rede.

Por fim, a pesquisa buscou a compreensão em relação ao relacionamento e interação com os meios de comunicação ocorrido num contexto de pressão, desconhecimento e falta de informação. A OMS (2018) destaca que a comunicação entre os agentes de saúde pública e a mídia, para ser, de fato, eficaz, requer confiança e entendimento entre as partes envolvidas: “A mídia depende dos agentes de saúde pública para produzir informações precisas e no tempo certo. Agentes de saúde pública dependem da mídia para transmitir suas mensagens antes, durante e depois de uma emergência”.

O manual da OMS (2009) apresenta sete passos para uma comunicação eficaz com a mídia durante emergências de saúde pública de maneira a construir, manter ou restabelecer a confiança; melhorar o conhecimento e o entendimento; guiar e encorajar atitudes, decisões, ações e comportamentos apropriados, além de encorajar a colaboração e a cooperação.

De forma geral, os/as entrevistados/as parecem ter tido uma boa relação com os meios de comunicação. Apesar do período difícil, todos relataram episódios de cooperação e, inclusive, aprendizado sobre novas formas de se fazer jornalismo. Esse achado chama a atenção pois pode ser difícil estabelecer cooperação com veículos de imprensa, que, em momentos de crise, tendem exercer seu papel de pressão e o Governo deve dar respostas acertadas para resolver o problema. Chama a atenção, conforme relato das fontes, o fato de haver muita pressão da mídia e cobrança por informações e ter preponderado o entendimento de que a pandemia impôs limitações a todos por seu ineditismo e pela simples falta de informação em seu início.

A análise revelou que a pandemia mudou o cenário de atendimento à imprensa, com as assessorias gravando e enviando entrevistas e declarações de fontes oficiais para veículos de comunicação, prática pouco aceita na rotina dos veículos antes do contexto pandêmico. Do mesmo modo, foi relatado o uso de plataformas da internet para a realização de entrevista *on-line* como forma de manter o distanciamento social e garantir a informação de interesse público para a sociedade. Segundo umas das fontes, durante a pandemia, a imprensa deixou de ter um caráter mais impositivo e passou a ser solidária diante das limitações, “no sentido de entender que não trabalhariam com o melhor áudio ou imagem em termos de qualidade, mas com o que era possível; pode ser mais feio esteticamente, mas mais ágil, mais seguro e com valorização do conteúdo”.

Uma fonte relatou que sua maior preocupação foi estabelecer canal direto com os veículos de comunicação, tomando por base a premissa da transparência; a ideia era estabelecer uma relação de confiabilidade das informações da Prefeitura e da SMS com informações objetivas e postas abertamente, sem “dourar a pílula”. Segundo os relatos, houve aumento do uso das informações da SMS na mídia, chegando a 100% de aproveitamento positivo, mesmo com a circulação de pautas negativas.

Se o enfrentamento à fase inicial da pandemia era desafio sem precedentes, a disseminação de informações sem fundamento científico agravou a situação em um cenário de constante atualização de dados e, durante 2020, do próprio conhecimento sobre a covid-19. A pandemia fez aumentar a circulação das *fake news*, exacerbando o fenômeno e representando um problema para as autoridades de saúde, bem como para as suas equipes de comunicação (Barcelos *et al.*, 2021). Barcelos *et al.* (2021) afirmam que a disseminação de informações errôneas é usada como ferramenta para ampliar a desconfiança da população em relação às fontes de dados confiáveis, o que foi comentado e estudado durante essa pandemia.

O combate à pandemia foi dificultado por barreiras para além das pertencentes essencialmente ao universo da saúde pública, tais como questões estruturais, desafios à área de epidemiologia, de atendimento e prestação de serviços em saúde, pressão da imprensa e outras. A desinformação e a polarização política em torno do tema foram fatores extras a serem controlados.

Barcelos *et al.* (2021) avaliaram que, nos primeiros seis meses da pandemia no Brasil, os meios mais usados para a distribuição de materiais duvidosos foram o aplicativo *WhatsApp* e a rede social *Facebook*, pertencentes ao mesmo grupo empresarial que controla o *Instagram*. Os conteúdos referiram-se, em especial, a posicionamento político, à desinformação em relação a dados de casos e óbitos e às medidas de prevenção e tratamento. As mensagens tiveram maior circulação no Sudeste e Nordeste do país.

Todas as fontes-chave participantes desta pesquisa afirmaram que houve um volume significativo de circulação de conteúdos não confiáveis no ambiente em que atuaram. Eles descrevem *fake news* locais, envolvendo assuntos como o número de casos de covid-19 ou indicações incorretas de estabelecimentos de saúde para o atendimento da população. Também identificaram conteúdos de circulação nacional, como sobre o tratamento da doença. Como reação ao problema, cada município adotou uma estratégia diferente. Entre elas estiveram a divulgação das informações pelos canais oficiais, produção de informes diários e promoção de entrevistas com especialistas. Como a maioria das informações incorretas circulavam em âmbito nacional (relacionadas ao uso de cloroquina e máscaras, por exemplo), a SMS não era a única fonte a rebater os conteúdos, já que a comunidade científica e acadêmica atuava no combate à desinformação.

Estudo realizado por Santos *et al.* (2021) sobre as ações desenvolvidas pelo Ministério da Saúde, Secretaria Estadual de Saúde de Pernambuco (SES/PE) e as SMS do Recife e de Caruaru para o enfrentamento à covid-19 na área de comunicação e saúde analisou os três níveis de gestão. O resultado revelou que, nos três níveis foi usada linguagem textual simplificada para tratar sobre a pandemia nas mídias sociais e em campanhas, com o auxílio de imagens e vídeos; portanto, evitando viés técnico na divulgação. Cards com dados de boletins epidemiológicos veicularam informações de forma direta e objetiva, segundo o levantamento. O uso das mídias, particularmente o *YouTube*, para a transmissão de coletivas de imprensa foi ferramenta de divulgação de dados, de forma objetiva e com uso de intérpretes de libras. Santos *et al.* (2021) apontaram aspectos positivos nas três esferas de gestão relacionadas às estratégias de comunicação

e informação, como o uso das mídias sociais e a veiculação de informações em linguagem simplificada e de mais fácil acesso para a população (em parte das ferramentas estudadas). Mas o estudo concluiu que, em geral, o modelo usado foi o informacional, linear e unidirecional. Portanto, sem vínculo com um modelo dialógico de comunicação, que contemplaria uma comunicação não vertical e com interlocução entre diversos atores, entre outros aspectos.

O presente estudo obteve resultado similar. Nos municípios pesquisados, identificamos que foram utilizados diversos tipos de conteúdo, linguagens e ferramentas para a divulgação de informações sobre a covid-19 e o enfrentamento à pandemia. Para a comunicação destinada à população, foi comum o uso de *posts* e imagens ilustrativas nas redes sociais, além da realização e *lives* e a veiculação de materiais informativos nos sites das secretarias e das prefeituras. A linguagem utilizada foi simples, primando pela clareza e objetividade, tal como se espera de uma comunicação voltada ao esclarecimento à sociedade sobre temas complexos, como o da pandemia. Para a imprensa, que é um importante canal para a divulgação de informações para a sociedade (mídia espontânea), foram produzidos releases e informativos com dados epidemiológicos e serviços de saúde (divulgação científica). Os materiais de imprensa também foram produzidos com uma linguagem clara e objetiva. Já nos boletins, as fontes-chave relataram o uso de linguagem mista – simplificada e técnica. Também foram realizadas coletivas *on-line* para a imprensa, além da gravação e envio de áudios e vídeos com declarações e esclarecimentos das fontes oficiais, visando a atender à demanda de jornalistas e produtores/as de veículos de comunicação. Também houve relato do uso de plataformas virtuais para a realização de entrevistas com as fontes oficiais.

Ainda entre os produtos de comunicação utilizados, foi relatada a produção e distribuição de spots de rádio, cartazes e cartilhas. No geral, os relatos indicam que houve a intenção das ASCOMs das SMS e/ou das prefeituras pesquisadas de prestar esclarecimentos à imprensa e à sociedade de forma clara e objetiva.

As ASCOMs adquiriram experiência e conhecimento durante esse período de emergência de saúde pública para aplicação em futuras situações de crises sanitárias. No entanto, parece fundamental que esse conhecimento adquirido seja sistematizado para que, com essa “memória” e a partir das informações e experiências acumuladas, seja possível produzir ou aprimorar, em diferentes órgãos de saúde, planos de contingência eficazes para preparar o país para o enfrentamento de situações similares. A experiência obtida no período não deveria ser perdida, mas utilizada para aperfeiçoar os sistemas

implantados como parte da rotina e garantir a capacitação para situações similares no futuro.

É consenso entre os/as especialistas que devemos nos preparar para as próximas pandemias. A diretora-adjunta para acesso a medicamentos da OMS, em entrevista à Rádio França Internacional, Mariângela Simão, disse que “uma nova pandemia já é considerada inevitável”. Segundo ela, um novo fenômeno pandêmico é “uma questão de tempo” (BECHARA, 2021).

De forma a enfrentar esse “novo velho” momento, percebemos que os profissionais entrevistados veem a crise não só como uma oportunidade para repensar a função das assessorias de comunicação dos órgãos públicos com mais independência e transparência, mas também como uma chance de apresentar o SUS à sociedade em geral como essencial ao enfrentamento da pandemia, mesmo com suas limitações.

Nesse sentido, uma das fontes avalia que as estratégias de comunicação devem ser pensadas em conjunto por diversos atores, “independentemente de questões políticas e de poderes”. Participantes da pesquisa também afirmaram que a pandemia foi oportunidade para reforçar a premissa do jornalismo em relação à boa apuração e checagem de informações, com a necessidade de ocupação de espaços na imprensa e mídias sociais e valorização da agilidade nas respostas e imediatismo das redes sociais. Apesar da pressão e necessidade de respostas rápidas, foi um momento para se aperfeiçoar a qualidade da informação, com o reconhecimento da importância de se estabelecer uma relação de confiabilidade, de credibilidade e de parceria com a imprensa.

Com relação à função da Comunicação Pública, Duarte (2009) afirma que ela “deve ser compreendida com sentido mais amplo do que dar informação”, destacando a necessidade de uma interação dialógica para que o processo permita uma aprendizagem tanto dos usuários imediatos como daqueles que são responsáveis por fazer com que informação de qualidade circule em benefício da sociedade. Nesse sentido, as fontes defendem que não é papel da assessoria “blindar” o gestor e a área de comunicação deve trabalhar com transparência, sendo uma facilitadora de informações e relacionamentos. Essa postura, inclusive, “abre portas” junto à imprensa e aos diferentes grupos envolvidos no processo.

Todos/as entrevistados/as reafirmaram a importância de uma política de comunicação em saúde para o SUS para uma efetiva comunicação transparente e cidadã e para a consolidação do próprio SUS. A política funcionaria como uma coordenação nacional, unindo esforços e parcerias de todas as esferas: “isso é importante para mudar

a imagem do SUS e para que a população entenda os serviços do Sistema Único de Saúde”, diz um dos entrevistados. A política de comunicação poderia viabilizar, ainda, um ambiente e uma rede para trocar e compartilhar informações de forma direcionada.

## Referências

- ARAÚJO, I. S.; CARDOSO, J. M. **Comunicação e saúde**. Rio de Janeiro, RJ: Ed. Fiocruz, 2007. 152 p.
- ARAÚJO, I. S.; CORDEIRO, R. A. A pandemídia e o pandemônio: Covid-19, desigualdade e direito à comunicação. **Chasqui Revista Latinoamericana de Comunicación**, Quito-Ecuador, v. 1, n. 145, p. 215-234, 2020. Disponível em: <https://revistachasqui.org/index.php/chasqui/article/view/4363>. Acesso em: 5 out. 2021.
- BARCELOS, T. N. *et al.* Análise de fake news veiculadas durante a pandemia de COVID-19 no Brasil. 2021. **Revista Panamericana de Salud Pública**, Washington, v. 45, p. e65, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.26633/RPSP.2021.65>. Acesso em: 21 out. 2021.
- BECHARA, M. “Uma nova pandemia já é considerada inevitável”, diz diretora-adjunta da OMS. 2021. Rádio França Internacional. Disponível em <https://g1.globo.com/saude/coronavirus/noticia/2021/10/05/uma-nova-pandemia-ja-e-considerada-inevitavel-diz-diretora-adjunta-da-oms.ghtml>. Acesso em: 22 nov. 2021.
- BRASIL. **Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990**. Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1990. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8080.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8080.htm). Acesso em: 4 dez. 2021.
- CARDOSO, J. M.; ROCHA, R. L. Interfaces e desafios comunicacionais do Sistema Único de Saúde. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 6, p. 1871-1879, 2018.
- CHRISTENSEN, T. *et al.* Comparing coordination structures for crisis management in six countries. **Public Administration**, [s. l.], v. 94, n. 2, p. 316-332, 2016.
- COMFORT, L.; WAUGH, W.; CIGLER, B. Emergency management research and practice in public administration: Emergence, evolution, expansion, and future directions. **Public Administration Review**, [s. l.], v. 72, n. 4, p. 539-547, 2012.
- DUARTE, J. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- DUARTE, J. **Estratégia de comunicação**. 2. ed. Brasília, DF: Conselho Nacional de Justiça, 2020. Disponível em: <https://abcpublica.org.br/wp-content/uploads/2021/02/Estrategia-em-Comunica%C3%A7%C3%A3o-JDuarte-2Ed-Out2020.pdf>. Acesso em: 20 set. 2021.
- DUARTE, J. Instrumento de comunicação pública. In: DUARTE, J. (org.). **Comunicação pública: estado, mercado, sociedade e interesse público**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DUARTE, J.; MONTEIRO, G. Potencializando a comunicação nas organizações. In: **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. São Paulo: [s. n.], 2009.

IPEA. **Estratégias de coordenação governamental na crise da Covid-19**. Nota Técnica nº 32, Diretoria de Estudos e Políticas do Estado, das Instituições e da Democracia (Diest). Brasília, DF: IPEA, 2020. Disponível em: [http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/9828/1/NT\\_32\\_Diest\\_Estrat%C3%A9gia%20de%20coordena%C3%A7%C3%A3o%20governamental%20na%20crise%20da%20Covid\\_19.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/9828/1/NT_32_Diest_Estrat%C3%A9gia%20de%20coordena%C3%A7%C3%A3o%20governamental%20na%20crise%20da%20Covid_19.pdf). Acesso em: 17 nov. 2021.

NARDI, A. C. F. **Comunicação em saúde no Brasil**: um estudo exploratório na Rede COSEMS das Secretarias Municipais de Saúde. 2017. 311 p., il. Tese (Doutorado em Ciências da Saúde) – Universidade de Brasília, Brasília. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/31711>. Acesso em: 28 nov. 2021.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Comunicação de riscos em emergências de saúde pública**: um guia da OMS para políticas e práticas em comunicação de risco de emergência. Genebra: OMS, 2018.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Comunicação eficaz com a mídia durante emergências de saúde pública**: um manual da OMS. Brasília, DF: MS, 2009.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DE SAÚDE. **Entenda a infodemia e a desinformação na luta contra a covid-19**. Washington, DC: OPAS, 2020. Disponível em: [https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/52054/Factsheet-Infodemic\\_por.pdf?sequence=14](https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/52054/Factsheet-Infodemic_por.pdf?sequence=14). Acesso em: 13 set. 2021.

PAEK, H. J.; HOVE, T. Communicating uncertainties during the COVID-19 Outbreak. **Health Communication**, Hillsdale, United States, v. 35, n. 14, p. 1729-1731, 2020. Disponível em <https://doi.org/10.1080/10410236.2020.1838092>. Acesso em: 25 set. 2021.

SANTA CATARINA (Estado). Secretaria de Estado da Saúde. **Participação comunitária e controle social**. Florianópolis, SC: Secretaria de Estado de Saúde, 2017. Disponível em: [https://ares.unasus.gov.br/acervo/html/ARES/14879/1/Apostila\\_participa%C3%A7%C3%A3o%20comunit%C3%A1ria\\_N%C3%BAcleo%20Telessa%C3%BAde%20SC%20UFSC.pdf](https://ares.unasus.gov.br/acervo/html/ARES/14879/1/Apostila_participa%C3%A7%C3%A3o%20comunit%C3%A1ria_N%C3%BAcleo%20Telessa%C3%BAde%20SC%20UFSC.pdf). Acesso em: 17 nov. 2021.

SANTOS, M. O. S *et al.* Estratégias de comunicação adotadas pela gestão do Sistema Único de Saúde durante a pandemia de Covid-19. **Interface**, Botucatu, SP, v. 25, Supl. 1, 2021. Disponível em: <https://www.scielosp.org/article/icse/2021.v25suppl1/e200785/>. Acesso em: 1. out. 2021.

STATISTICS CANADA. **Compendium of Management Practices for Statistical Organizations from Statistics Canada's International Statistical Fellowship Program**. Canadá: Minister of Industry, 2016. Disponível em: [https://www150.statcan.gc.ca/n1/en/pub/11-634-x/11-634-x2016001-eng.pdf?st=y6O\\_jWUC](https://www150.statcan.gc.ca/n1/en/pub/11-634-x/11-634-x2016001-eng.pdf?st=y6O_jWUC). Acesso em: 15 nov. 2021.

# A gestão da comunicação em uma instituição federal de ensino

Juliana Luiza  
Karen Terossi

## Resumo

Gerir a comunicação em uma instituição federal de ensino requer a convergência de pressupostos que a definem como integrada, estratégica e comprometida com o interesse público. Além disso, demanda um perfil de comunicador multidisciplinar, conhecedor das estratégias e comprometido com suas diretrizes de comunicação. Tais requisitos se impõem como um grande desafio quando se trata de uma organização caracterizada pela capilaridade geográfica e multiplicidade de públicos com quem precisa dialogar. Levantamento realizado nos anos de 2021 e 2022 no Instituto Federal Goiano (IF Goiano) traça o perfil dos comunicadores dessa autarquia e aponta caminhos rumo a uma gestão mais qualificada e assertiva.

## Introdução: pressupostos para a gestão da comunicação em uma instituição federal de ensino

Gerir a comunicação em uma instituição pública de ensino, assim como em qualquer outra organização, constitui-se em um grande desafio para jornalistas e demais profissionais que estão à frente deste setor. Antes de mais nada porque a comunicação não deve ser entendida como mera instância operacional e sim como um processo estratégico e dialógico, que envolve não só sua estrutura profissionalizada, mas sim todos os seus públicos estratégicos<sup>45</sup>.

Isso significa que, além do vínculo com os objetivos institucionais e de atributos básicos como transparência, ética e disposição para o diálogo, a gestão da comunicação também deve convergir para pressupostos que a definem como integrada, estratégica e comprometida com o interesse público/coletivo. Ora, é evidente que, como instituição pública, a organização pratique a chamada comunicação pública, assumindo uma perspectiva cidadã na divulgação de informações e no relacionamento com os públicos estratégicos. A ideia chave, nesse sentido, é o compromisso de colocar o interesse da sociedade acima da conveniência da organização (DUARTE, 2007)

Já a perspectiva da comunicação integrada pressupõe a articulação da comunicação com os demais setores e públicos da organização. Além disso, internamente, prevê um modelo sistêmico que incorpore as vertentes institucional e mercadológica, ou seja, a união de forças entre profissionais da comunicação e do *marketing*; bem como a

<sup>45</sup> Os públicos estratégicos ou de interesse (*stakeholders*), neste trabalho, são considerados pessoas ou grupos com os quais a organização tem interesse ou precisa dialogar (CANÊDO, 2019).

comunicação interna e administrativa (KUNSCH, 2003). Do mesmo modo, a filosofia da comunicação integrada une esforços profissionais incorporando nichos clássicos da Comunicação Social: jornalismo empresarial, assessoria de imprensa, relações públicas, propaganda, editoração, sistemas de pesquisa etc. (TORQUATO, 2015)

Além da integração, é importante que a gestão da comunicação assuma a perspectiva estratégica, extrapolando o tático/operacional e vinculando-se ao processo de gestão da organização (BUENO, 2019 a) . Para Kunsch (2006b), exercer a função estratégica significa ajudar as organizações a se posicionarem perante a sociedade, demonstrando qual sua missão e seus valores, no que acreditam e o que cultivam, bem como definirem uma identidade própria e como querem ser vistas no futuro. E para encontrar as melhores estratégias organizacionais é preciso pesquisa e planejamento. Adicionalmente, Vianna (2005) destaca o envolvimento da alta direção e a inserção da comunicação no processo decisório como princípios básicos para a comunicação integrada se desenvolver nas organizações. Com isso, a comunicação passa a ser vista como estratégica, também devendo estar inserida no planejamento.

Bueno (2019) chama a atenção para a dissidência entre teoria e prática no que se refere às perspectivas da comunicação integrada e estratégica nas organizações. Como impedimentos à primeira, ele cita a disputa por espaço entre categorias profissionais presas ao “ranço corporativista”. Quanto à comunicação estratégica, o autor lembra que, embora festejada, ainda predomina no Brasil a cultura de uma gestão centralizadora.

Apesar disso, existem instrumentos de gestão da comunicação capazes de definir diretrizes e posturas comuns a serem assumidas por todos os seus públicos, possibilitando, portanto, o desenvolvimento da integração e da estratégia na comunicação das organizações: as Políticas de Comunicação. Elas começaram a ser criadas no Brasil na década de 1980. Mas, desde então, as poucas iniciativas que surgiram se constituem, em sua maioria, num compilado de normas ou propostas de curto prazo baseadas mais no “feeling” de seus gestores.

Na área da Educação, sobretudo nas instituições federais de ensino, a situação não é diferente: até 2013 não havia, nas universidades federais, Políticas de Comunicação institucionalizadas: as autarquias focavam mais na oferta de produtos que no planejamento de ações (ALVES, 2013; BELTRAME, 2014; BUENO; 2009). Na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, até 2019, somente 13 das 42 autarquias que a compõem, dispunham de Políticas de Comunicação. Algumas, no

entanto, foram construídas com a participação de diversos agentes da comunidade interna e colocam a comunicação numa posição estratégica (CANÊDO, 2019)

### **O Instituto Federal Goiano e a Gestão da Comunicação: histórico e desafios**

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano (IF Goiano) foi criado em 2008 por meio da Lei 11.892, de 29 de dezembro, que instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, já citada. O IF Goiano integrou os antigos Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefets) de Rio Verde, Urutaí e sua respectiva Unidade de Ensino Descentralizada de Morrinhos (Uned) e a Escola Agrotécnica Federal de Ceres (EAFCe) – todos provenientes de antigas escolas agrícolas (IF GOIANO, 2019).

Como órgão de administração central, o IF Goiano teve sua reitoria instalada em Goiânia, capital de Goiás. Em 2010, inaugurou uma nova unidade em Iporá, no Oeste goiano, e em 2011 a Instituição foi contemplada com outros três novos *campi*, nos municípios de Trindade, na região metropolitana de Goiânia, Campos Belos e Posse – ambos no Nordeste goiano. Um pouco depois, em 2014, o Instituto ganhou também quatro *campi* avançados, nas cidades de Catalão, Hidrolândia, Ipameri e Cristalina – este com tipologia alterada para *campus* em expansão, em 2018.

Assim, o IF Goiano tem, atualmente, 12 unidades em Goiás, instaladas em praticamente todas as regiões do Estado. A Instituição conta, também, com um Polo de Inovação no município de Rio Verde, voltado para o desenvolvimento de projetos de pesquisa e inovação em parceria com agroindústrias.

De acordo com a Lei 11.892, o IF Goiano é uma autarquia federal detentora de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar, equiparada às universidades federais. Com uma estrutura multicampi, oferece educação básica e profissional, presencial e a distância, com cursos de formação inicial e continuada, técnicos integrados ou não ao Ensino Médio, graduação e pós. Atende, hoje, mais de 18 mil alunos (IF GOIANO, 2022). Conforme a Diretoria de Gestão de Pessoas da Instituição, seu quadro de funcionários é formado por mais de 1,3 mil pessoas, entre docentes, técnicos administrativos e terceirizados.

A contratação dos três primeiros profissionais de comunicação do IF Goiano data de 2008, portanto, mesmo ano da criação dos Institutos Federais. Antes disso, pessoas com formação em outras áreas cuidavam das demandas de comunicação que apareciam, como era o caso de Rio Verde e de Ceres, que já contavam com assistentes em administração nas funções.

A criação do órgão gestor da comunicação organizacional do IF Goiano na reitoria, chamado então de Assessoria de Comunicação Social (Ascom), teve início em 2009, com a remoção da jornalista de um dos *campi* para Goiânia. O foco no momento de formação da Ascom central era tornar o IF Goiano conhecido para construir a sua imagem<sup>46</sup> junto aos públicos. Assim, a assessoria foi sendo ampliada com a contratação de profissionais de outras áreas, a fim de obter uma comunicação integrada, por meio de esforços conjugados para atender às demandas do IF Goiano.

Atualmente, a comunicação organizacional no Instituto é mediada, produzida e gerida pela Diretoria de Comunicação Social (Dicom), no órgão gestor central, e pelas Unidades de Comunicação Social e Eventos (UCSEs); Núcleos de Comunicação Social e Eventos (NCSCs) ou Seções de Comunicação Social e Eventos (SCSEs), nos *campi*. Essas nomenclaturas variam conforme as funções gratificadas (gratificações pelo exercício de direção ou chefia) destinadas ao setor.

A Dicom possui função gratificada maior que a da UCSE. Os gestores de comunicação são escolhidos pelo reitor, no caso da reitoria, ou diretores-gerais, nos *campi*. Embora não estejam em uma relação de subordinação hierárquica, os setores nos *campi* e na reitoria devem estar em contato permanente, trocando experiências no dia a dia (ORIENTE, 2014). Entretanto, diferente dos setores nos *campi*, o órgão central de comunicação na reitoria tem responsabilidades mais claras nos âmbitos normativos e estratégico, sendo responsável pela Política de Comunicação do Instituto e as normativas decorrentes, com vistas à construção de uma “cultura de comunicação”, conforme seu regimento interno.

Hoje, a Dicom é composta por oito profissionais, sendo sete da área, sendo três jornalistas. Já nos *campi* são 30 profissionais que atuam formalmente em atividades de comunicação, e desses, apenas três jornalistas. Como se verá adiante, a maioria não tem formação na área e, muitas vezes, se divide em outras atividades, como protocolo, gabinete e até docência. O Polo de Inovação também dispõe de um jornalista para gerir a comunicação organizacional.

Em alguns casos, como nos *campi* avançados, embora exista um Núcleo de Comunicação previsto no organograma, ainda não houve a contratação de profissionais para preenchê-lo, mas há um facilitador da comunicação no local, designado pela direção

---

<sup>46</sup> A imagem organizacional ou corporativa é a representação mental de uma organização, construída por um indivíduo ou grupo a partir de percepções e experiências concretas, informações e influências recebidas por terceiros ou da mídia (BUENO, 2019 b).

(chamado internamente pelos pares de “comunicador”). Ainda, em algumas situações, não há somente um responsável pela comunicação organizacional, mas uma comissão de servidores compartilhando responsabilidades, nomeada por portaria. Mesmo nesse caso, existe a figura daquele que é o mediador oficial da comissão na unidade junto à Dicom, na reitoria. Todos esses casos são contabilizados como servidores que atuam em Comunicação neste trabalho.

Por fim, cabe ressaltar os principais desafios que o setor tem enfrentado. Durante a formação da comunicação organizacional do IF Goiano, as dificuldades foram a falta de estrutura física e equipamentos. As salas, ramais telefônicos e computadores eram compartilhados com profissionais de setores diversos, sem nenhuma correlação direta com a Comunicação. Mais tarde, as dificuldades foram as mudanças que a nova institucionalidade trouxe ao setor, como a unificação de processos licitatórios, por exemplo, antes realizados de forma independente por cada unidade.

Entre os desafios ainda não superados está a rotatividade de profissionais em alguns *campi* (servidores de todo Brasil ingressam via concurso público, mas querem trabalhar em Goiânia ou retornar para suas cidades de origem). Também deve ser lembrada a ausência de profissionais da área nas unidades e a necessidade de incremento na reitoria – o quadro de profissionais na Dicom permanece o mesmo desde 2014, quando o IF Goiano ganhou mais quatro *campi*, passando de 8 para 12 unidades. Essa lacuna contribui para problemas de toda ordem, desde ruídos na comunicação à utilização indevida da marca.

Cabe ressaltar que a comunicação integrada e estratégica ainda não está sendo praticada efetivamente na Instituição. Pesquisa realizada em 2019 por uma das autoras deste capítulo mostra que o trabalho da Dicom resulta em cumprir atividades sob demanda, sem planejamento adequado e avaliação (CANÊDO, 2019). Faltam espaços para diálogo e integração entre os pares na reitoria e nos *campi*, bem como falhas na relação gestores/comunicadores.

Com tudo o que se observa, a gestão da comunicação do IF Goiano pode ser considerada descentralizada, pois embora haja uma equipe mais robusta na reitoria e algumas diretrizes criadas, os profissionais dos *campi* têm autonomia para definir o planejamento de comunicação nas unidades, onde as aulas, projetos e eventos, enfim, o dia a dia da Instituição de fato acontece. Obviamente, gerenciar a comunicação em uma instituição com tamanha diversidade de públicos e capilaridade geográfica não é uma tarefa fácil. O IF Goiano definitivamente não é uma universidade, e por isso, precisa

buscar seu próprio caminho para uma gestão mais qualificada e assertiva. Um primeiro passo nesse sentido foi dado em 2020, com a construção de sua Política de Comunicação, como se verá a seguir.

### **A Gestão da Comunicação na Política do IF Goiano**

O Instituto Federal Goiano tem investido na definição de diretrizes de comunicação para a autarquia. Sua Política de Comunicação foi criada em 2020 com a participação de mais de 70 convidados, entre discentes, servidores, terceirizados, gestores e membros da comunidade externa. Seu objetivo principal é estabelecer como deve se dar o relacionamento da organização com seus diversos públicos.

No documento da Política, a comunicação do Instituto é caracterizada como um processo que envolve não só a estrutura profissionalizada de Comunicação, mas todos os públicos e áreas que compõem a organização. Além disso, é pautada pelos princípios da comunicação pública, integrada e estratégica. A dimensão pública diz respeito à predominância do interesse coletivo na comunicação de suas ações, na consolidação da democracia e na afirmação da cidadania.

A comunicação integrada, nos termos da Política, pressupõe que ela não representa uma instância isolada, mas articulada entre a Dicom e os setores de Comunicação dos *campi*, e em rede com outras áreas, dialogando, por exemplo, com a Gestão de Pessoas, Tecnologia da Informação, pró-reitorias diversas.

Já a comunicação estratégica para o IF Goiano implica na própria existência da Política de Comunicação, na elaboração de planos de comunicação, de instrumentos de avaliação e, especialmente, na existência de uma estrutura profissionalizada de comunicação, com autonomia e efetiva participação no processo de tomada de decisões. Para tanto, precisam estar informados e dispor de tempo hábil para o planejamento competente.

Diante desses pressupostos, a recomendação da Política do IF Goiano é para um comunicador com perfil multidisciplinar, conhecedor de suas diretrizes e planejamento. Além disso, deve entender a comunicação como um processo dialógico, “buscando gerenciar a complexidade das relações e atender às demandas e expectativas dos públicos estratégicos” (IF GOIANO, 2020, p. 101). A sugestão é para que o gestor tenha formação em Comunicação Social e, na ausência desse profissional, afinidade e experiência em atividades de comunicação.

## **Os comunicadores do IF Goiano**

A partir de 2021, iniciou-se o processo de implantação dessa Política, que consiste na definição de ações/produtos para curto, médio e longo prazos. A Gestão da Comunicação no IF Goiano é um dos capítulos constituintes da sua Política e, durante seu processo de implementação, o tema foi um dos escolhidos para serem trabalhados prioritariamente. Desse modo, em 2021 foi criada uma comissão para estudar e estruturar propostas para entregar à alta gestão.

A primeira atividade do grupo foi a elaboração de um levantamento junto aos comunicadores da reitoria e dos *campi* do IF Goiano, ~~o~~ que permitiu traçar o perfil desses profissionais que são, em tese, os principais responsáveis pela gestão da comunicação organizacional. A investigação foi realizada no período de dezembro de 2021 e março de 2022, por meio de um formulário ao qual todos foram convidados a responder. Dos 38 comunicadores da Instituição, 35 retornaram com respostas.

O estudo indicou que, dos profissionais que trabalham com a comunicação organizacional do Instituto, somente 39% ocupam cargos efetivos em comunicação, sendo que a maior parte desses (53%) é Jornalista. Também há cargos de Diagramador; Programador Visual; Publicitário; Relações Públicas e Técnico em Audiovisual. Os outros 61% dos servidores que trabalham com comunicação são de outras áreas (Docente; Assistente em Administração; Auxiliar em Administração; Técnico de Laboratório de Informática; Técnico em Tecnologia da Informação e Técnico em Alimentos e Laticínios.

Ocupar um cargo efetivo implica ter atribuições claras e prioritárias, o que aumenta as chances de uma atuação de qualidade desse servidor em determinada área. Entretanto, o número encontrado demonstra que a instituição tem uma demanda de comunicação muito acima da capacidade de seus profissionais efetivamente contratados para tal. Os demais cargos, por mais que seus ocupantes demonstrem empenho, estão em uma situação mais delicada para atuar prioritariamente na área, uma vez que possuem atribuições distintas daquelas necessárias para uma efetiva gestão da comunicação.

Em relação à formalização/vínculo interno, 54% dos profissionais estão lotados nos setores de comunicação. No entanto, outros 40% foram nomeados pelos diretores-gerais, por meio de portarias, para comissões destinadas a assumir as atividades de comunicação das respectivas unidades. Isso ocorre quando não há disponibilidade de servidores para ocuparem o setor de comunicação de forma exclusiva, independentemente dos cargos. Cabe ressaltar, também, que o trabalho em comissões não constitui atividade gerencial por natureza, o que implica, portanto, que 40% do pessoal

que atua na comunicação do IF Goiano não possui qualquer responsabilidade com a gestão dessa área.

Além disso, a dedicação de tempo a esse tipo de comissão concorre com as atividades inerentes aos cargos efetivos de seus membros, bem como às atividades exigidas pelo setor em que ocupam. Com essa disputa de atribuições afetando expressivo percentual do pessoal que atua em comunicação, é altamente questionável a capacidade dessas equipes de, além de executarem tarefas da área, também participarem e promoverem processos de gestão.

Sobre essa questão, o levantamento interno também descobriu que 31% do pessoal dedica somente 10% de sua carga horária no Instituto à comunicação, número que pode ser ainda menor se consideradas que as alternativas de respostas eram dezenas de zero a cem porcento (0%, 10%, 20% e assim por diante). Por outro lado, 49% dos servidores se dedicam entre 80% e 90% do tempo à comunicação. A lotação no setor de comunicação é, de longe, o fator que mais influencia nesse tempo dedicado: para os servidores nessa condição, a dedicação é em média de 87%, enquanto para os nomeados para comissão de comunicação é de 14%.

Outro fator que interfere nesse tempo de dedicação é o tipo de cargo: enquanto técnicos administrativos em geral (quaisquer cargos) dedicam 55% do seu tempo, a dedicação dos docentes à comunicação é de 11%. Outro ponto de atenção está na diferença entre os *campi* e a reitoria. A principal delas é que os profissionais da reitoria, ou seja, da Dicom, dedicam 98% da jornada de trabalho à comunicação. Por outro lado, a média entre os comunicadores dos *campi* é de 43%.

Para entender melhor o impacto dessa configuração para a gestão da comunicação, ainda com relação ao tempo, o levantamento traz dados sobre a distribuição do tempo dedicado à comunicação entre três tipos de atividades: operacionais, táticas e estratégicas. O formulário forneceu exemplos para a tipologia proposta a fim de orientar os respondentes e, portanto, no levantamento interno foram consideradas atividades estratégicas “participar ativamente do PDI [Plano de Desenvolvimento Institucional], ter voz nas reuniões de gestão da unidade, participar da elaboração de normativas”; foram consideradas atividades táticas “elaborar planos de comunicação, idealizar campanhas, realizar planejamento do setor de comunicação”; e, por fim, foram consideradas atividades operacionais “atividades burocráticas, produzir artes, editar vídeos, registrar fotos, redigir notícias, publicar editais”.

As atividades operacionais ocupam, em média 71% do tempo dedicado à comunicação, enquanto atividades mais ligadas à gestão, táticas e estratégicas, ocupam 16% e 13%, respectivamente. Também foi possível observar que quanto mais tempo é dedicado à comunicação, mais as atividades de gestão são incorporadas à rotina. Por exemplo, entre os 11 servidores que ocupam 10% de sua jornada com comunicação, as atividades operacionais representam 83% desse tempo, enquanto táticas e estratégicas são 7% e 10%, respectivamente. Já entre os 13 servidores 100% dedicados à comunicação, esse percentual operacional desce para 61%, e as atividades táticas representam 24% e 15%, respectivamente.

Como existe maior dedicação de tempo à comunicação pelos servidores da reitoria, a distribuição de tarefas também apresenta diferenças quando comparadas as unidades: na reitoria, do tempo dedicado à comunicação, os servidores usam 64% para atividades operacionais, 24% para atividades táticas e 13% para atividades estratégicas. Nos *campi*, as atividades operacionais somam 73%, enquanto táticas e operacionais totalizam 14% e 13%, respectivamente.

Esses dados indicam que ter servidores dedicados à comunicação aumenta as chances de que esta seja gerida. O dispêndio de servidores de diversas áreas para atividades de comunicação meramente operacionais coloca em xeque a efetividade dessas ações, uma vez que são escassamente precedidas ou pautadas por elaborações táticas e direcionamentos estratégicos, e consequentemente, fica comprometida a eficiência no uso do principal recurso público da instituição, que é seu pessoal.

O levantamento também trouxe informações sobre as competências em comunicação, tanto ligadas à formação superior, quanto a cursos livres e experiências informais. Quanto à formação superior, 37% são graduados em Comunicação Social; 17% em áreas consideradas correlatas (Gestão e Letras/Linguística); 40% em áreas não-correlatas e, ainda, 6% não possuem graduação completa. Quanto à pós-graduação, 17% estudaram Comunicação; 29% áreas correlatas (Gestão e Letras/Linguística); 28% cursaram áreas consideradas não-correlatas e, ainda, 26% não chegaram a esse nível da educação superior. O estudo aponta, ainda, que 59% dos comunicadores do IF Goiano que não são da área de Comunicação declaram não ter habilidades e competências em comunicação. Além disso, a maioria (51%) é considerada “novata” na área, com experiência entre zero e três anos.

Esses dados demonstram uma segunda camada de dificuldades para uma efetiva gestão da comunicação no Instituto, já que a qualidade desses processos gerenciais

costuma estar ligada aos conhecimentos específicos da formação profissional. No entanto, o panorama também apresenta potencialidades, uma vez que existe um percentual considerável de servidores formados em áreas que oferecem contribuições à comunicação e um grande número de servidores sem formação em comunicação, porém com habilidades e competências na área.

Nesse sentido, olhar para as demandas organizacionais e analisar os perfis desses comunicadores parece um caminho possível para alocar pessoal mais adequadamente na estrutura de comunicação. Por outro lado, o modelo descentralizado de gestão, ao mesmo tempo em que respeita as culturas e especificidades das unidades, também traz um grau de desarticulação a essas tentativas de organizar a gestão do Instituto.

### **Caminhos para a assertividade**

O levantamento da Política comprovou que há uma lacuna entre quantidade de servidores trabalhando com Comunicação e aqueles que efetivamente atuam na comunicação organizacional do Instituto. Simplificada em números absolutos, a impressão é de que a comunicação “vai bem”: são 38 profissionais para atender 12 *campi* e a reitoria, mas, na prática, poucas unidades têm formalmente um setor de comunicação e os profissionais que deveriam assumir os serviços da área estão envolvidos em outros muitas vezes são mais urgentes por serem atividades-fim, como a sala de aula. É importante ressaltar, ainda, que os quatro maiores *campi* do IF Goiano, que juntos atendem mais de 11 mil estudantes (BRASIL, 2022), têm hoje somente um comunicador para exercer todas as atividades do setor. Felizmente, em três deles, há jornalistas graduados. Ainda assim, faltam braços.

Em suma, a estrutura profissionalizada de comunicação do IF Goiano é hoje formada, em sua maioria, por profissionais de outras áreas, boa parte declaradamente sem habilidades e competências em comunicação, e que no pouco tempo dedicado a atividades do setor, se limitam ao famoso “apagar incêndios”. Ora, com um perfil que vai nitidamente contra o recomendado pela literatura acadêmica e pelas diretrizes da própria Instituição, como é possível garantir qualidade e assertividade nas ações?

Sabe-se que o levantamento do perfil dos comunicadores do IF Goiano é só o início de uma série de estudos e reflexões a serem feitas ao longo deste ano pela comissão da Política de Comunicação. O objetivo é o fechamento de uma proposta prática que aponte os rumos para a gestão da Comunicação da autarquia. Atualmente, existem impeditivos legais à contratação de novos servidores de Comunicação via concurso

público, o que torna a situação bem mais complexa. E ainda que se consiga uma estrutura profissionalizada adequada no futuro, é necessário garantir, também, recursos financeiros e tecnológicos, capacitação permanente, além de autonomia e respaldo da alta gestão para a tomada de decisões. E o mais importante: foco no atendimento das expectativas dos públicos estratégicos da Instituição. Do contrário, é nadar e morrer na praia.

## Referências

- ALVES, Cristiano Alvarenga. Mapeamento das Políticas de Comunicação nas universidades federais: análise de contexto e relação com as estratégias de ação institucional. In: V CONGRESSO DA COSMOPOLÍTICA, 2013, Curitiba. *Anais* [...]. Curitiba, 2014.
- BELTRAME, Marcela Monteiro de Lima Lin. **Política de comunicação em instituições de educação profissional, científica e tecnológica: proposta a partir da experiência do IFSC**. 2014. 619 páginas. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.
- BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC). **Plataforma Nilo Peçanha**. Brasília, 2022. Disponível em: <https://www.plataformanilopecanha.org>. Acesso em: 11 abr. 2022.
- BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- \_\_\_\_\_. **A comunicação integrada e estratégica e a articulação entre a comunicação e a cultura organizacional**. Curso de Comunicação Organizacional. Comtexto Comunicação e Jornalismo a Distância, São Paulo, 2019a. Apostila.
- \_\_\_\_\_. **Tópicos especiais em comunicação organizacional/empresarial**. Curso de Comunicação Organizacional. Comtexto Comunicação e Jornalismo a Distância, São Paulo, 2019b. Apostila.
- CANÊDO, Juliana Luiza de Oliveira. **Política de Comunicação na Educação Profissional e Tecnologia: proposta para um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia**. 2019. 157 páginas. Dissertação (Mestrado em Educação Profissional e Tecnológica) – Instituto Federal Goiano, Morrinhos, 2019.
- DUARTE, Jorge Mena. Comunicação pública. In: LOPES, Boanerges (Org). *Gestão da comunicação empresarial: teoria e técnica*, São Paulo: Mauad, 2007.
- INSTITUTO FEDERAL GOIANO. **Plano de Desenvolvimento Institucional**. Goiânia: 2019. Disponível em: <https://bit.ly/2YMEnKX>. Acesso em: 12 jun. 2019.
- \_\_\_\_\_. **Política de Comunicação do Instituto Federal Goiano**. Goiânia: 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3MmnfjY>. Acesso em: 05 abr. 2022.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento de Relações públicas na comunicação integrada**. 4 ed. São Paulo: Summus, 2003.

\_\_\_\_\_. Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas, 2006. Disponível em: <https://bit.ly/2ktF6ha>. Acesso em: 14 maio 2019.

ORIENTE, Cláudia Souza. **A comunicação no contexto da mudança cultural: um estudo de caso sobre o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano**. 2015. Dissertação (Mestrado em Comunicação) - Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2015.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação nas organizações: empresas privadas, instituições e setor público**. São Paulo: Summus, 2015.

VIANNA, Adriana Ribeiro. **Comunicação organizacional integrada: sua importância para gestão estratégica**. 2005. Monografia (Especialização em Comunicação Organizacional Integrada) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005.

# O papel da comunicação contra-hegemônica com perspectiva emancipatória: estudo da realidade brasileira e argentina

*Patrícia Paixão*

## 1. Introdução

Em um cenário marcado por uma comunicação direcionada a atender os interesses daqueles que desde o processo de colonização estão à frente de boa parte das estruturas de poder, as iniciativas de jornalismo e de comunicação contra-hegemônica latino-americanas apresentam-se como um dos raros espaços para que segmentos sociais que têm seus direitos historicamente negligenciados possam se manifestar, discutir suas pautas e pressionar o Estado com relação ao atendimento delas.

Essas iniciativas sempre exerceram papel significativo na mobilização por mudanças em favor da classe trabalhadora e na luta pelos direitos humanos. Elas aparecem em diferentes nações da América Latina a partir da segunda metade do século XIX, manifestando-se em jornais de influência anarquista e socialista, voltados ao operariado; na imprensa feminista e na imprensa negra; na imprensa representante de diferentes povos indígenas; dentre outras imprensas populares.

Nos anos 60, 70 e na primeira metade da década de 80 do século XX, a comunicação contra-hegemônica do continente viveu um de seus momentos mais vibrantes e duros, com centenas de jornais e revistas denunciando golpes militares que ocorriam em diferentes pátrias-irmãs, sob o apoio e as benções da maior economia capitalista do mundo, os EUA, resultando na tortura e no assassinato de milhares de pessoas, dentre as quais muitos jornalistas. A *ANCLA* (*Agência Clandestina de Notícias*), criada em 1976 pelo jornalista e militante Rodolfo Walsh<sup>47</sup>, na Argentina, e os jornais brasileiros *O Pasquim* (1969), *Opinião* (1972) e *Movimento* (1975) foram algumas iniciativas importantes daquele período.

Na primeira década do século XXI, com o avanço da internet, das Novas Tecnologias de Informação e Comunicação (NTICs) e o surgimento de novas plataformas midiáticas, tudo isso somado a uma onda progressista na América Latina no campo político, manifestada com a chegada de diferentes governos de esquerda ao poder (críticos da oligopolização midiática), e com a precarização das grandes redações (envolvendo a demissão de muitos jornalistas), a comunicação contra-hegemônica foi impulsionada,

<sup>47</sup> Walsh, que era líder da organização Montoneros (grupo guerrilheiro argentino da esquerda marxista), é um dos 30.000 desaparecidos da ditadura argentina.

sendo vista como alternativa para narrativas mais plurais, próximas das demandas populares e um fazer jornalístico menos hierarquizado e mais diverso. Esse crescimento permanece na segunda e na terceira década do século, com o aparecimento, a cada dia, de veículos que trabalham questões vitais de setores da população pouco ouvidos. É o fenômeno da “massa de mídia” fazendo frente à “mídia de massa”, como destaca o jornalista e sociólogo espanhol, Ignacio Ramonet.

Antes, as ‘mídias-sol’, no centro do sistema, determinavam a gravitação universal da comunicação e informação em torno delas. Agora, ‘mídias-poeira’, espalhadas pelo conjunto do sistema, são capazes de aglutinar para constituir, em certas ocasiões, superplataformas midiáticas gigantescas... A lógica do predador solitário é sucedida pela estratégia do enxame. (RAMONET, 2012, p. 27).

Esse fenômeno tem proporcionado uma nova arena de debates e de luta pela hegemonia, na qual atores invisibilizados podem amplificar suas vozes.

O presente artigo traz parte dos resultados da tese de doutorado “Comunicação contra-hegemônica com perspectiva emancipatória: experiências argentinas e brasileiras no século XXI”, que estuda exatamente as iniciativas de comunicação contra-hegemônica da atualidade, com foco no Brasil e na Argentina. A tese, defendida por esta pesquisadora em 29 de abril de 2021, no Programa de Pós-Graduação em Integração da América Latina (Prolam), da Universidade de São Paulo (USP), analisa 14 iniciativas de comunicação contra-hegemônica, que possuem importante influência nos dois países, à luz de alguns aportes teóricos-chave: o conceito de hegemonia, do filósofo italiano Antônio Gramsci; o conceito de contra-hegemonia, do sociólogo britânico Raymond Williams; e o conceito de jornalismo emancipatório, de Dennis de Oliveira, jornalista e professor do Prolam, da Escola de Comunicações e Artes da USP e coordenador do Centro de Estudos Latino Americanos de Cultura da mesma universidade (CELACC/USP).

Além das pesquisas bibliográfica e documental, o estudo contou, em sua metodologia, com a pesquisa de campo, com visitas às redações dos veículos estudados e entrevistas semiestruturadas<sup>48</sup> com representantes desses veículos.

---

<sup>48</sup> A entrevista semiestruturada, de acordo com Triviños (1987), tem como característica o estabelecimento de um roteiro com questionamentos prévios formulados pelo pesquisador. Esses questionamentos são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa. A partir das respostas dos informantes, o pesquisador pode levantar novas hipóteses.

As entrevistas<sup>49</sup> nos dois países aconteceram entre 2017 e 2020, sendo que o recorte temporal da pesquisa foi *de março* de 2016 a dezembro de 2020, para abranger todo um período bastante intenso em termos políticos, econômicos e sociais, que teve impacto nas ações da mídia contra-hegemônica nas duas nações. No caso do Brasil, por envolver desde a queda da presidente Dilma Rousseff, do Partido dos Trabalhadores (PT), em um processo de impeachment questionável, que é tido pelas forças progressistas como um Golpe, passando pela chegada ao poder de um presidente ilegítimo (Michel Temer, do PMDB – atual MDB), que implementou uma série de medidas neoliberais, até a polêmica prisão (com posterior libertação) da principal liderança da esquerda brasileira (o ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva, também do PT) e a ascensão de um governo de extrema direita, com contornos fascistas (o do presidente Jair Messias Bolsonaro, eleito pelo PSL – Partido Social Liberal; atualmente sem partido). No caso argentino, por ser possível observar nesse intervalo o agravamento da pobreza, da repressão aos movimentos sociais e da crise econômica resultante das medidas neoliberais do governo Maurício Macri (do PRO – Proposta Republicana), até a volta do progressismo ao poder, com a vitória da chapa de Alberto Fernández e da ex-presidenta Cristina Fernández de Kirchner (pelo Partido Justicialista), em outubro de 2019.

As entrevistas argentinas aconteceram presencialmente em Buenos Aires. No caso dos veículos que não possuíam uma redação física, as conversas foram feitas em cafés e outros espaços alternativos. No Brasil, boa parte das entrevistas foi realizada presencialmente em São Paulo. Algumas delas tiveram de ser feitas por intermédio de tecnologias de comunicação a distância (como videochamada), já que aconteceram em 2020, no primeiro ano da pandemia da Covid-19.

O Programa de Integração da América Latina da Universidade de São Paulo (Prolam/USP) prevê que o aluno escolha dois ou mais países latino-americanos para sua pesquisa. Pelo fato de o Brasil e a Argentina terem passado, nas últimas décadas, por experiências de vitória e derrota do progressismo no poder, com a ascensão de grupos conservadores, resolvi escolher as duas nações como cenários de estudo, partindo da hipótese de que essa conjuntura política gerou similaridades nas estratégias de comunicação contra-hegemônica dos dois países, apesar das particularidades de cada território.

---

<sup>49</sup> Todas as entrevistas realizadas podem ser conferidas, na íntegra, nos apêndices da tese. Disponível em:<[https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/84/84131/tde-02072021-112602/publico/2021\\_PatriciaSheilaMonteiroPaixaoMarcos\\_VCorr.pdf](https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/84/84131/tde-02072021-112602/publico/2021_PatriciaSheilaMonteiroPaixaoMarcos_VCorr.pdf)> Acessado em: 20 abril 2022.

A seguir discuto, resumidamente, os principais eixos teóricos que embasaram a tese de doutorado. Posteriormente, apresentarei alguns dos resultados da pesquisa.

## **2. Hegemonia, contra-hegemonia e comunicação contra-hegemônica**

Para entender o que é comunicação contra-hegemônica, é preciso, antes, compreender o conceito de hegemonia proposto por Gramsci e o conceito de contra-hegemonia, pensado, a partir da teoria gramsciana, pelo sociólogo britânico Raymond Williams.

Gramsci construiu o conceito de hegemonia tendo como ponto de partida as análises feitas por Vladimir Ilitch Lênin sobre como deveria ser a conquista do poder pelas classes exploradas fora da Rússia. O filósofo italiano defendia que esse processo seria mais complexo nas sociedades ocidentais em que o capitalismo estava mais desenvolvido pelo fato de existirem naquelas nações determinadas estruturas e instituições que dificultavam o processo de organização e ação das massas, tornando-o mais lento. Portanto, diferentemente do assalto ao poder, como foi feito na revolução bolchevique em 1917, nas nações ocidentais seria necessária uma estratégia mais demorada e complexa para desarticular os esquemas dominantes. Ele define essa estratégia como uma “guerra de posições”, cujo objetivo é conquistar, pouco a pouco, espaços na sociedade até conseguir o consenso dos setores majoritários da população, ou seja, a hegemonia, que pode ser traduzida na liderança ideológica cultural sobre outras classes (COUTINHO, 1992).

A liderança ideológica e cultural, segundo a teoria gramsciana, é disputada nas nações ocidentais de capitalismo avançado dentro da sociedade civil e não na sociedade política, que era típica de Estados que obtinham a hegemonia através dos aparelhos coercitivos, usando o autoritarismo e a violência. E na sociedade civil o consenso é conquistado por intermédio do que Gramsci chama de “aparelhos privados de hegemonia”, organismos relativamente autônomos em relação ao Estado. A imprensa é um desses aparelhos, ao lado da Igreja, dos partidos políticos, dos sindicatos, entre outros. Se tomarmos por base o continente latino-americano, a imprensa hegemônica aparece como um aparelho privado de hegemonia que tem servido há séculos às forças conservadoras da região, dentre as quais os grandes proprietários de terra.

Mas Gramsci destaca que nenhuma hegemonia é eterna, por isso, uma vez conquistada, ela precisa ser mantida, pois estará sempre sujeita à confrontação de outras

classes que disputam o consenso dentro da sociedade civil. Não existe uma hegemonia que atenda à totalidade das ideias de uma sociedade.

Uma classe é hegemonic, dirigente e dominante, até o momento em que – através de sua ação política, ideológica, cultural – consegue manter articulado um grupo de forças heterogêneas, consegue impedir que o contraste existente entre tais forças exploda, provocando assim uma crise na ideologia dominante, que leve à recusa de tal ideologia, fato que irá coincidir com a crise política das forças que estão no poder (GRUPPI, 2000, p. 70).

E é justamente ancorado nas ideias de parte da sociedade que não abraça a hegemonia dominante que Raymond Williams constrói o conceito de contra-hegemonia.

[a hegemonia] deve ser continuamente renovada, recriada e redefinida. Da mesma forma, é continuamente resistida, limitada, alterada e desafiada, por pressões que de forma alguma são suas. Temos então de acrescentar ao conceito de hegemonia o conceito de contra hegemonia e hegemonia alternativa, que são elementos reais e persistentes da prática [...]. A realidade de qualquer hegemonia, no sentido político e cultural ampliado, é de que, embora por definição seja sempre dominante, jamais será total ou exclusiva. A qualquer momento, formas de política e cultura alternativas, ou diretamente opostas, existem como elementos significativos na sociedade. (WILLIANS, 1979, p. 115-116).

As ações de comunicação contra-hegemônicas, portanto, apresentam-se como formas alternativas às da mídia hegemônica. São voltadas a combater as estruturas dominantes, vislumbrando o presente como passível de transformação.

Mas e quando essas ações se limitam a desconstruir a narrativa da mídia hegemônica, ficando presas à agenda dos grandes meios de comunicação, sem procurar conhecer profundamente as realidades dos segmentos sociais explorados, sem ouvi-los de forma genuína e sem incluir as experiências deles no processo de produção do conteúdo? Estariam essas iniciativas contra-hegemônicas, nesse caso, verdadeiramente contribuindo para uma reflexão crítica e, consequentemente, para a libertação dos sujeitos oprimidos?

Para responder a essa questão é importante que seja discutido o conceito de jornalismo emancipatório, do professor Dennis de Oliveira.

### **3. Comunicação contra-hegemônica com perspectiva emancipatória**

A construção do conceito de jornalismo emancipatório passa pelo entendimento de que o jornalismo é um espaço importante para a formação do pensamento crítico. Consequentemente, pode contribuir com a libertação dos sujeitos, por intermédio da reflexão destes.

Dennis de Oliveira formulou seu conceito com base nas teorias do jornalista e professor Adelmo Genro Filho, do educador Paulo Freire e do sociólogo e educador peruano Oscar Jara.

Adelmo Genro Filho acredita na potencialidade emancipatória do jornalismo. Para ele, o jornalismo pode permitir, em um processo dialético, que o sujeito conecte o seu fazer cotidiano com o contexto, conseguindo se ver como partícipe de um processo histórico. Assim, saberá reconhecer as situações de exploração, podendo lutar contra elas (GENRO FILHO, 2012).

Paulo Freire defende que as ações culturais, para serem verdadeiramente libertadoras, precisam ter como base o dialogismo. Para o educador, a emancipação é construída coletivamente. “Ninguém liberta ninguém, ninguém se libera sozinho, os homens se libertam em comunhão” (FREIRE, 2005, p.52). Daí a importância de a luta emancipatória envolver o diálogo com os grupos oprimidos, contribuindo tanto com a libertação destes como com a de seus opressores.

O diálogo crítico e libertador, por isso mesmo que supõe a ação, tem que ser feito com os oprimidos, qualquer que seja o grau em que se esteja a luta, por libertação. Não um diálogo às escâncaras, que provoca a fúria e repressão maior do opressor. (...) Pretender a libertação destes sem a sua reflexão no ato desta libertação é transformá-los em objeto que se devesse salvar de um incêndio. É fazê-los cair em um engodo populista e transformá-los em massa de manobra. (FREIRE, 2005, p. 59).

Por fim, Oscar Jara é dono de uma metodologia detalhada para analisar as experiências vividas por povos oprimidos. “A proposta de Jara compreende uma observação densa dos processos cotidianos e a sua reflexão constante, articulando dialeticamente com elementos conceituais” (OLIVEIRA, 2017, p.193).

O jornalismo emancipatório, a partir das três teorias sucintamente explicitadas, pode ser definido como uma comunicação que parte da realidade dos segmentos sociais alijados, considerando-os como protagonistas, ou seja, como ricos em experiências que são essenciais para entender as relações de exploração e opressão. Como destacamos em nossa tese, não se trata de uma via de mão única, de um comunicador que se apresenta como uma “autoridade” e que chega em um grupo oprimido para caçar aspas que se encaixem no texto que já está pronto na sua cabeça. É um jornalismo que se faz a partir da criticidade do contexto vivido. Um jornalismo em que o comunicador precisa adotar um posicionamento.

Primeiro, uma posição contra todas as formas de opressão estabelecidas, o que significa tomar o lado dos segmentos sociais oprimidos (trabalhadores, negros, mulheres, homossexuais, etc). Essa tomada de “partido” não significa empunhar bandeiras na redação, mas procurar entender os fenômenos sociais dentro da perspectiva de que há essa relação de opressão e que é necessário superá-la. (OLIVEIRA, 2017, p. 195).

Para que a comunicação contra-hegemônica seja verdadeiramente emancipatória é necessário, portanto, que ela não se limite ao papel de propaganda ideológica contrária à dos setores hegemônicos. Ela precisa estar inserida nas realidades dos povos explorados e compreender profundamente essas realidades. Precisa identificar os sistemas de opressão, como eles se dão e como podem ser combatidos, tomando um posicionamento contra esses sistemas.

#### **4. Iniciativas de comunicação contra-hegemônica com perspectiva emancipatória no Brasil e na Argentina**

Conforme destacado no início deste artigo, os dados que apresento a seguir são parte dos resultados da tese que defendi no Prolam/USP em abril de 2021.

Ao todo foram pesquisados 14 veículos contra-hegemônicos: sete na Argentina e sete no Brasil. Na Argentina foram selecionados: *Página/12*, *Cooperativa Lavaca*, *La Garganta Poderosa*, *Agencia Paco Urondo*, *Cosecha Roja*, *Marcha Noticias* e *Emergentes*. Já no Brasil os veículos analisados foram: *Brasil de Fato*, *Énois*, *Agência Mural de Jornalismo das Periferias*, *Mídia NINJA*, *Amazônia Real*, *Ponte Jornalismo* e *Alma Preta*.

As mídias foram escolhidas por seu prestígio no campo dos segmentos sociais contra-hegemônicos. A grande maioria dos veículos da amostra é nativa digital.

Além de trazer a trajetória das mídias selecionadas (do momento de sua fundação aos dias atuais), a tese procurou verificar como cada uma delas exerce sua comunicação e como esse fazer jornalístico conversa com o conceito de jornalismo emancipatório do professor Dennis de Oliveira.

O primeiro aspecto a ser pontuado é que todos os veículos analisados possuem como ponto bem demarcado em sua cobertura a defesa dos Direitos Humanos, produzindo conteúdos que discutem o racismo, a violência e a desigualdade de gênero, o direito à terra e à moradia digna, os ataques contra povos originários e outros tipos de pautas que denunciam a violação de direitos essenciais de atores sociais historicamente

oprimidos. Esse aspecto foi destacado tanto nas entrevistas com representantes dos veículos como nas reuniões de pauta<sup>50</sup>, com a proposição de assuntos a serem transformados em reportagem.

Enquanto no Brasil as pautas sobre racismo estrutural tratam mais de casos envolvendo a população negra e parda, na Argentina a cobertura da questão racial está mais centrada na violência e discriminação contra os povos originários e seus descendentes (como a população Mapuche) e nos ataques aos imigrantes de países sul-americanos que vivem naquele país. Esses imigrantes, por possuírem fenótipo indígena, são normalmente tratados de forma estereotipada pela mídia hegemônica argentina, sendo associados a questões de violência, à desordem e a outros aspectos negativos, conforme pontuado na fala dos entrevistados e no estudo que a pesquisadora argentina Cecilia Melella (2016) apresenta no livro “Migrantes de países andinos en la Argentina – Prensa gráfica, redes virtuales y construcción identitaria”, uma das referências bibliográficas da tese.

Dos veículos analisados na Argentina, um dos que mais praticam a cobertura que denuncia a violação de direitos dos povos originários e seus descendentes é a *Marcha Notícias*, meio digital, mas que produz algumas publicações impressas, como livros. A *Marcha* chegou a lançar uma obra que aborda um caso de violência e injustiça envolvendo uma jovem imigrante de origem quéchua, chamada Reina Marás. Reina foi presa em 2010 na Argentina sem poder se defender, acusada de ter matado o marido com a ajuda do vizinho. Ninguém na Justiça argentina falava o seu idioma. Reina ficou presa, tendo seus direitos violados. Chegou a dar à luz na prisão (estava grávida), sem entender por que estava detida. Quando finalmente, depois de 2012, a Justiça argentina se movimentou, após muita mobilização e pressão de ativistas e de veículos como a *Marcha*, e conseguiu um intérprete de quéchua, Reina se declarou inocente e revelou que sofria na mão do esposo, com constantes ameaças e violência.

Também vale destacar nesse sentido a cobertura feita pela revista *La Garganta*, uma publicação impressa pertencente à *La Poderosa*, organização social da comunidade Villa Zavaleta, localizada próxima à região central de Buenos Aires. Muitos moradores da Zavaleta são imigrantes e descendentes de imigrantes de países andinos e vivenciam o preconceito com frequência. A organização *La Poderosa*, fundada em 2004, é um dos mais importantes meios contra-hegemônicos da América Latina com uma atuação

---

<sup>50</sup> Pude participar da reunião de pauta de alguns dos veículos pesquisados.

geográfica que vai muito além da comunidade da Vila Zavaleta. A entidade conta com 120 assembleias distribuídas em todas as províncias argentinas e em 12 países da América Latina, incluindo o Brasil. Já estamparam a capa da revista *La Garganta* personalidades como Luiz Inácio Lula da Silva, Dilma Rousseff, Evo Morales e José Alberto Mujica Cordano, o linguista Noam Chomsky, os jogadores Diego Armando Maradona Franco e Lionel Andrés Messi, além dos atores Francesc Orella (da série *Merlí*) e Rodrigo de la Serna (da série *A Casa de Papel*).

No Brasil o veículo que mais cobre a questão racial é o *Alma Preta*, voltado às questões da população negra e parda, com uma redação formada por jornalistas negros. No que se refere à cobertura das questões que envolvem os povos indígenas, vale destacar a *Amazônia Real* que tem dentre seus principais eixos de conteúdo as demandas dos povos da Amazônia (não só os indígenas, mas principalmente eles), denunciando a exploração, os crimes e a violência de neocolonizadores como madeireiros, fazendeiros e grileiros.

A violência do Estado é outro tema abordado nas pautas dos veículos analisados, em especial na *Cosecha Roja* e na *Ponte Jornalismo*, que são especializados na cobertura de Segurança Pública, Justiça e Direitos Humanos. *La Garganta* também cobre essa temática, haja vista que, segundo Fidel Ruiz, representante da revista e um dos fundadores da organização *La Poderosa*, são comuns na comunidade abusos por parte das forças de segurança. Em 7 de setembro de 2013, um garoto de 9 anos da Zavaleta, chamado Kevin Molina, morreu por conta da violência policial. Seu nome acabou batizando uma praça da comunidade, construída pelos próprios moradores. O abuso da polícia com armas de fogo, com disparos feitos de forma deliberada contra pessoas não armadas, é chamado na Argentina de *gatillo fácil*.

Também são comuns nas reuniões de pauta de muitos dos veículos estudados temáticas que mostram o impacto das políticas neoliberais na vida dos trabalhadores, afora o destaque a pleitos e demandas de movimentos sociais em geral, como o Movimento Sem Terra (MST) e diferentes movimentos de luta por moradia. Os veículos que mais fazem esse tipo de cobertura são o tradicional *Página/12*, jornal que possui mais de 30 anos de existência (foi fundado no contexto da redemocratização argentina, em 6 de maio de 1987<sup>51</sup>), e o brasileiro *Brasil de Fato*, também bastante tradicional. Esse último veículo nasceu com um forte vínculo com os movimentos sociais, uma vez que foi

---

<sup>51</sup> No governo de Raúl Alfonsín (UCR – União Civil Radical), primeiro presidente eleito pelos argentinos após sete anos de ditadura militar.

inaugurado em 25 de janeiro de 2003, no emblemático Fórum Social Mundial (FSM), realizado em Porto Alegre (RS).

Além do *Brasil de Fato*, foi possível notar que outras iniciativas estudadas nasceram a partir dos anos 2000, estimuladas pela chegada à Presidência de grupos progressistas nos dois países (o presidente Néstor Kirchner e a presidente Cristina Fernández de Kirchner, na Argentina, e o presidente Luiz Inácio Lula da Silva, no Brasil). Também o debate sobre a regulamentação e democratização da mídia, que aconteceu nas duas nações nos anos 2000, especialmente na Argentina com a aprovação da *Ley de Medios*<sup>52</sup> em 2009, estimulou a criação de veículos contra-hegemônicos que procuravam desmascarar os argumentos da grande mídia (de que a lei atingia a “liberdade de imprensa”). É o caso da *Marcha Notícia*, criada em 2011. Em entrevista para a tese, a jornalista Laura Salomé, uma das fundadoras da *Marcha*, afirmou que naquele momento era “muy importante poder oponerse a la postura de los medios hegemónicos”.

Percebeu-se ainda, a partir das entrevistas realizadas, que outros meios de comunicação surgiram pelo impulsionamento da internet, das NTICs e das redes sociais somado à precarização nas redações tradicionais e a movimentos importantes que aconteciam no campo social. Um exemplo é a brasileira *Mídia Ninja* que nasceu nas emblemáticas manifestações de junho de 2013 (conhecidas como “jornadas de junho”<sup>53</sup>), exatamente para fazer uma cobertura de dentro dos protestos, desmascarando a versão deturpada que era divulgada pela mídia hegemônica. Na Argentina a cooperativa jornalística *Lavaca* nasceu em 2001 cobrindo os fortes protestos sociais que aconteciam nas ruas de Buenos Aires e em outras cidades argentinas contra a crise econômica que tomava conta do país. As manifestações culminaram com as renúncias do ministro da Economia, Domingo Cavallo, e do presidente Fernando de la Rúa, que estava no poder desde 10 de dezembro de 1999.

Todas as iniciativas, incluindo as que não são nativas digitais (*Página 12, Brasil de Fato* e *La Garganta*), exploram a internet e as redes sociais de forma orgânica na pauta, produção, edição e divulgação do conteúdo. Algumas, como a *Mídia Ninja*, no Brasil, e

---

<sup>52</sup> Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual nº 26.522, legislação que trouxe importante avanços para a democratização da mídia argentina.

<sup>53</sup> Em junho de 2013 uma convulsão social fez o Brasil virar notícia em diferentes lugares do mundo. Manifestações convocadas por jovens do Movimento Passe Livre (MPL) em São Paulo contra o aumento da tarifa de ônibus começaram a ser violentamente reprimidas pela Polícia Militar e a ganhar, desta forma, o apoio de grupos progressistas que saíram às ruas em defesa dos manifestantes. Os atos foram ficando cada vez mais fortes, a ponto de não poderem ser controlados. As ruas de diferentes capitais do país foram ocupadas.

o *Emergentes*, na Argentina, exploram o jornalismo colaborativo, fazendo uso de muitos conteúdos enviados pelo público. Na entrevista concedida à pesquisa, Pablo Capilé, cofundador da *Ninja*, exalta a participação do público, fazendo uma analogia com o pensamento marxista. “O poder hoje está nas mãos do comentariado, que é o proletariado do século XXI”. Essa abertura para o público gera uma descentralização no processo de produção da *Ninja*, que já recebeu críticas de outro cofundador do veículo, o jornalista Bruno Torturra. Em entrevista para o volume III da série de livros “Mestres da Reportagem”, por mim organizada, Torturra revelou que deixou a *Ninja* exatamente por perceber que seria difícil fazer a checagem de todas as informações recebidas: “Como eu iria me responsabilizar, pautar e cobrar o moleque de BH [Belo Horizonte] que virou *NINJA* ontem, com seu celular? Não dava!” (TORTURRA apud PAIXÃO, 2018, p. 94).

Sobre o posicionamento de Torturra, Capilé respondeu:

Não só acho legal não ter controle das coisas, como não tem outra opção, saca? Não tem uma opção estratégica, a coisa funciona de forma orgânica. Você não tem como controlar o que é orgânico (...) o objetivo de tudo sempre foi dar suporte pra quem não tinha, dar visibilidade pra quem é invisível, conectar gente. E fortalecer uma ideia de inteligência coletiva que pudesse buscar soluções para os problemas que pudessem vir a surgir.

Com relação à filtragem de todo o conteúdo que chega de diferentes lugares, Capilé explica que o veículo conta com uma série de editores espalhados pelo Brasil que permanentemente avaliam os vídeos, fotos e textos recebidos, para checar se eles são publicáveis. Mas destaca que o colaborador tem muita liberdade em sua produção.

Tanto as iniciativas argentinas como as brasileiras se posicionaram a favor dos governos progressistas que estiveram na Presidência dos dois países, mas de forma crítica, uma vez que, segundo eles, tanto os governos Néstor e Cristina, como os de Lula e Dilma, apesar de terem avançado muito nas pautas em defesa dos segmentos sociais oprimidos, decepcionaram em algumas áreas, por exemplo na questão ambiental.

Já com relação aos governos Macri (2015-2019) e Bolsonaro o posicionamento dos veículos foi/é de embate e denúncia, justamente pelo fato dessas administrações desrespeitarem os direitos humanos e terem realizado ataques sistemáticos aos jornalistas progressistas e reprimido manifestações sociais. Os representantes dos veículos analisados relataram muitos casos de agressão a jornalistas, ataques cibernéticos, além do assédio judicial. “La prensa crítica fue un gran destinatario de las represiones. Hubo muchas y muy flertes”, destacou o jornalista Lucas Pedulla, cofundador da *Lavaca*.

Os veículos estudados possuem diferentes níveis na estratégia para financiamento das atividades. Aqueles que possuem mais opções de financiamento, desde a contribuição de pessoas físicas a apoio de fundações e entidades nacionais e internacionais, passando por uso de leis de incentivo a projetos culturais e sociais, edição de livros, cursos e oficiais, como a *Ponte Jornalismo*, a *Énois*, a *Amazônia Real* e a *Cosecha Roja*, mostram-se mais bem sucedidos no gerenciamento de suas contas, com a possibilidade de pagamento dos colaboradores, de freelas e de aquisição de novas tecnologias. Também foi observada a importância de deixar algumas pessoas da equipe focadas na obtenção de recursos. Não é estratégico que todos os integrantes do veículo contra-hegemônico estejam dedicados à produção de conteúdo, esquecendo que esse veículo precisa ser custeado.

No que se refere ao jornalismo emancipatório, todas as iniciativas analisadas conseguem atender esse conceito, algumas de forma mais consistente que outras. *La Garganta* e *Agencia Paco Urondo*, na Argentina, e *Agencia Mural de Jornalismo das Periferias*, *Alma Preta* e *Énois*, no Brasil, são os veículos que mais se aproximam do conceito. Na Argentina, o que fica mais distante do conceito é o *Página/12*, por possuir uma estrutura grande e estar muitas vezes atrelado à mesma agenda trabalhada pela grande mídia, embora com um viés progressista.

O jornalismo emancipatório é atendido pelos veículos estudados por intermédio do contato permanente que eles possuem com movimentos populares e comunidades, partindo das experiências dos setores alijados, a partir de uma “escuta ativa”. Isso faz esses setores se verem melhor nos conteúdos divulgados, e conectarem seu cotidiano com o que acontece no sistema maior de opressão.

Conforme apontamos anteriormente, além de ter a experiência do oprimido como ponto de partida, o jornalismo emancipatório exige a tomada de posição do comunicador. Todos os veículos pesquisados atendem essa condição, abraçando as pautas de direitos humanos e denunciando injustiças.

Também podemos destacar a busca permanente pela diversidade nas redações, incluindo nelas atores historicamente negligenciados. Essa busca reflete uma preocupação para que as pautas sejam mais próximas da realidade vivida por esses atores. Vale destacar a fala da jornalista Amanda Rahra, nesse sentido:

Se eu tenho no UOL um bando de repórteres que moram em Pinheiros, as pautas vão ser muito homogêneas. As pautas vão ser sobre a Rua dos Pinheiros e os restaurantes, sobre a enchente ali, sobre os chefes dali, sobre empreendedores da Faria Lima... Então quando a gente tem uma diversidade a gente ganha muito.

O depoimento de Carlos Sainz, um dos representantes do coletivo argentino *Emergentes*, também demonstra essa preocupação: “Tenemos una colaboradora e un varón trans, que es la persona que escribe cuando hay una manifestación contra los travesticidios o hay algo que está circulando con respecto a esa temática”.

Fidel Ruiz, da *Garganta*, também destacou esse ponto:

(...) cuando vimos los periodistas argentinos [en los medios], habían periodistas altos, bajos, gordos, flacos, de sagitario, de scorpio, de Boca, de River, pero no había un villero. Y no es porque no hubo periodistas villeros, pero es porque no se los dió lugar. Nunca hubo espacio. En La Garganta nos ponemos medio místicos en este sentido. Nos veíamos con una responsabilidad histórica en La Garganta. Poner villeros ahí en la discusión.

Também há um cuidado com a diversidade nas fontes ouvidas para as reportagens, evitando as tradicionalmente consultadas na grande mídia. A diversidade nas fontes igualmente contribuí para uma comunicação que represente de fato as experiências dos povos oprimidos. Nesse sentido, o *Alma Preta* tem investido em um banco de fontes com especialistas negros. A preocupação com a diversidade das fontes também apareceu nas entrevistas feitas com a *Ponte Jornalismo*, o *Brasil de Fato*, a *Amazônia Real*, a *Énois*, o coletivo *Emergentes*, a *Agencia Paco Urondo* e a *Marcha Notícias*.

Alguns representantes dos veículos analisados tiveram (durante as entrevistas) falas bastante emblemáticas que refletem a defesa do jornalismo emancipatório. Fidel Ruiz, por exemplo, ao se referir aos jornalistas e intelectuais que aparecem na comunidade de forma arrogante, nos faz lembrar da necessidade da dialogia defendida por Paulo Freire: “El iluminado tiene que venir, pero con la mochila media vacía para también aprender el barrio”. Durante toda a entrevista Fidel destacou a importância do empoderamento dos moradores da Villa Zavaleta e como, ao longo dos anos, a comunidade percebeu que a solução para seus problemas deveria partir deles mesmos, da riqueza de suas vivências.

Erique De la Calle, um dos fundadores da *Agencia Paco Urondo*, também falou sobre a necessidade de um fazer jornalístico que tenha uma ligação forte com os povos oprimidos: “No es la idea del periodista que va al lugar excluído ‘a ver ¿alguien quiere decir algo?’ Sino una articulación más profunda, hay un vínculo político anterior muchas veces, incluso”.

Ainda no que se refere à busca de estar sempre próximo das realidades retratadas e aprender com essas realidades vale destacar o trabalho da *Agência Mural de Jornalismo das Periferias*, que conta com mais de 80 jovens das periferias de São Paulo e de cidades

da Região Metropolitana atuando como correspondentes, trazendo os assuntos e questões de suas quebradas como sugestão de pauta. Na mesma linha a *Escola de Jornalismo ÉNois* atua formando jovens das periferias e estudantes de jornalismo, para realizar coberturas mais diversas e conectadas com os direitos humanos.

## 5. Considerações finais

A partir da amostra analisada, é possível perceber que as iniciativas de comunicação contra-hegemônica da atualidade, tanto no Brasil como na Argentina, têm fomentado uma arena de debates importante para a visibilidade das pautas das mulheres, da população das periferias, da população negra, dos povos originários e seus descendentes, da comunidade LGBTQIA+, dentre outros segmentos sociais. Essas iniciativas, portanto, têm oportunizado o surgimento de uma esfera pública alternativa, cujas demandas e interesses destoam daqueles defendidos pelas classes da sociedade contempladas pela mídia hegemônica.

Na tese de doutorado que inspirou esse artigo verificou-se o significativo papel que a mídia contra-hegemônica tem desempenhado na cobertura dos direitos humanos, das questões da classe trabalhadora e dos pleitos de diferentes movimentos sociais.

A preocupação em estar em constante contato com os setores oprimidos da sociedade, em uma relação dialógica, partindo da experiência deles para entender de que forma ocorrem os sistemas de opressão, mostra que esses veículos atendem o conceito de jornalismo emancipatório, que é vital no caminho da reflexão crítica e, consequentemente, da libertação.

Portanto, discutir o apoio a esses veículos e mecanismos que possam fortalecerlos, inclusive financeiramente falando, é bastante importante para que as vozes dos atores negligenciados continuem a ser elevadas.

## Referências

- COUTINHO, N. **Gramsci**: um estudo sobre seu pensamento político. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1992.
- FREIRE, P. **Pedagogia do Oprimido**. 47.<sup>a</sup> edição. Rio de Janeiro: Edições Paz e Terra, 2005.
- GENRO FILHO, A. **O segredo da pirâmide – Para uma teoria marxista do jornalismo**. Florianópolis: Insular, 2012.

- GRAMSCI, A. **Cadernos do cárcere - Os Intelectuais. O Princípio Educativo. Jornalismo.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, v1. 2, 2000.
- GRUPPI, Luciano. **Conceito de hegemonia em Gramsci.** Trad. Carlos Nelson Coutinho. 4a ed. Rio de Janeiro: Graal, 2000.
- MARCOS, P. S. M. P. **Comunicação contra-hegemônica com perspectiva emancipatória: experiências argentinas e brasileiras no século XXI.** 2021 Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Integração da América Latina, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2021. Disponível em: <[https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/84/84131/tde-02072021-112602/publico/2021\\_PatriciaSheilaMonteiroPaixaoMarcos\\_VCorr.pdf](https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/84/84131/tde-02072021-112602/publico/2021_PatriciaSheilaMonteiroPaixaoMarcos_VCorr.pdf)>. Acessado em: 25 abril 2022.
- MELELLA, C. **Migrantes de países andinos en la Argentina** – Prensa gráfica, redes virtuales y construcción identitária. 1.a ed. Ciudad Autônoma de Buenos Aires: Biblios, 2016.
- OLIVEIRA, D. **Jornalismo e Emancipação:** uma prática jornalística baseada em. Paulo Freire. Curitiba: Appris, 2017.
- PAIXÃO, P. (Org.). Mestres da Reportagem. Jundiaí: In House, 2012.
- RAMONET, I. **A explosão do jornalismo** – Das mídias de massa à massa de mídia. São Paulo: Publisher Editora, 2012.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.
- WILLIANS, R. **Marxismo e literatura.** Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

## **“Nada a declarar” é coisa do passado? A transparência na comunicação do governo federal**

*Paulo Roberto Salles Garcia*

### **Introdução**

No longínquo ano de 1882, William Henry Vanderbilt, megaempresário norte-americano, se notabilizou ao exclamar a famosa frase “*The public be damed!*” (em tradução livre, “o público que se dane!”), quando criticado pela população e cobrado por jornalistas por causa da péssima qualidade dos serviços que suas ferrovias prestavam nos Estados Unidos. Desde o final da década de 2010 (especificamente nos anos do governo de Jair Messias Bolsonaro), outra afirmação proveniente da Secretaria de Comunicação (Secom) da Presidência da República vem chamando a atenção: “Prezado [jornalista], o Planalto não comentará”.

Guardando-se a necessária distância entre as duas declarações, um tema de certa forma as une: a transparência. Independentemente do segmento – seja o privado, seja o público –, trata-se de um atributo indispensável nas relações que se deseja sólidas e verdadeiras entre os interlocutores.

O objetivo deste artigo é refletir sobre a transparência na esfera governamental federal. Não estamos nos referindo necessariamente à prestação de contas a respeito de gastos públicos, ainda que esta seja um componente intrínseco de uma gestão transparente. O foco aqui é discutir o tema na perspectiva da comunicação/informação, o que envolve obrigatoriamente a relação do governo federal com os profissionais da mídia.

Nesse sentido, vamos elencar e analisar episódios sobre os quais o governo foi instado a comentar ou sobre perguntas a serem respondidas e nos quais não houve qualquer manifestação ou cuja resposta indicava o velho e conhecido jargão “nada a declarar”. Para tanto, foi feito um recorte referente ao ano de 2020 e identificadas as situações em que isso ocorreu nos veículos *Folha de S. Paulo* e *Rede Globo* (especificamente no noticioso Jornal Nacional).

No sentido de lançar luzes acerca da temática, propomos inicialmente uma breve reflexão teórica, abordando o conceito de transparência e como esse atributo vem sendo tratado ao longo do tempo no âmbito das organizações privadas e públicas. Na sequência dos apontamentos, apresentamos situações em que a comunicação foi prejudicada pela postura governamental federal.

## Conceituando transparência

Existem várias compreensões a respeito do termo *transparência*. Sob o ponto de vista etimológico, é possível encontrar significados próximos de “translúcido”, “cristalino”, “permeável à luz”, “possível de se ver através” e “visibilidade”, entre outros. Zucolotto e Teixeira (2019) chamam a atenção para o fato de que as percepções variam conforme as diferentes áreas do conhecimento. Na Ciência Política, por exemplo, o conceito se relaciona “à divulgação de informações por parte dos governos para atores internos e externos (Grigorescu, 2003) e sua consequente utilização como instrumento de responsabilização [...] dos agentes públicos quando estes adotam algum procedimento inadequado (Loureiro; Teixeira; Prado, 2008)” (ZUCOLOTTO; TEIXEIRA, 2019, p. 18). Já no campo da Administração Pública, os autores citam Black (2007), que propõe um jogo de palavras para dizer que o conceito aparece em oposição a políticas opacas, “em que não se tem acesso às decisões, ao que elas representam, como são tomadas e o que se ganha ou se perde com elas” (ZUCOLOTTO; TEIXEIRA, 2019, p. 18).

Sob o olhar da comunicação e da construção de uma boa imagem perante os diferentes atores – sejam os cidadãos, sejam os clientes/consumidores, sejam os apoiadores – a transparência desempenha um papel determinante com potencial para gerar confiança, credibilidade, respeito, fidelização. Isso se dá mediante uma conduta permanentemente atenta ao diálogo, à divulgação da verdade, à prestação de contas e ao espaço da participação, entre outros aspectos.

Na perspectiva jornalística, vem de O’Neil (2002, citado por LISBOA; FRANZONI, 2018) uma contribuição importante sobre o termo, associando-o com checabilidade: “[...] significa dar as informações num relato de modo que elas sejam contextualizadas e verificáveis para o leitor” (LISBOA; FRANZONI, 2018). Isso implica um olhar atento para um atributo bastante relevante e complexo no âmbito do jornalismo, que é a objetividade. Não se trata de aprofundá-lo aqui, mas de realçar que também mantém um vínculo inseparável com a temática da transparência. Vale lembrar que à postura do profissional da imprensa se soma também à da fonte que emite as opiniões ou disponibilizam as informações que são a matéria-prima dos conteúdos jornalísticos. Para ambos os atores, é essencial o exercício constante dessa prática.

Para Kristin Lord (2006, citada por Christofoletti, 2019), a transparência se constitui em um “fenômeno complexo”. Na sua percepção, seus desdobramentos “podem ser positivos ou negativos, dependendo do que a transparência revela, como as pessoas

interpretam as informações que recebem e como as pessoas respondem a essas informações”.

É de se lamentar o fato de que a transparência, que deveria ser algo intrínseco a todas as organizações, tenha que ser algo normatizado para que exista – ainda assim, há manobras para que atitudes ditas transparentes não o sejam quando submetidas a simples investigações. É bom que se diga que não é por falta de clamores que esse atributo não alcança a importância que é devida, entre os quais a presença de governos democráticos espalhados por todo o mundo, a ascensão e o fortalecimento da mídia, a ampliação de regras internacionais que têm constrangido a posturas mais abertas por parte de governos, a atuação de organizações não governamentais no monitoramento às ações dos governos (CHRISTOFOLLETTI, 2019). O autor comenta que “combinados, esses fatores ajudam a compor um cenário que não só alimenta a necessidade de transparência, mas ajuda a punir a opacidade”.

No âmbito das instituições privadas, ainda que não obrigatória – a não ser pelo instrumento de relatório de administração, que tem um cunho mais econômico-financeiro –, essa preocupação vem crescendo ao longo dos anos. É fato que em alguns casos, a motivação está associada a aspectos bastante pragmáticos como os de angariar mais clientes e consumidores e fortalecer a marca perante os diferentes públicos de interesse, mas o que se observa é que gestores e líderes têm colocado na pauta esse esforço. A publicação de balanços sociais e o estabelecimento de programas que favorecem a participação e o espaço de diálogo com empregados, comunidade em que estão inseridas e opinião pública em geral ilustram esse movimento, mesmo que haja desvios que precisam ser corrigidos.

De acordo com Bertão (2022), a transparência é o caminho para qualquer empresa que esteja comprometida em buscar boas práticas nas áreas ambientais, sociais e de governança (o que o mercado vem tratando como ESG), conceitos-chaves para a sustentabilidade. Para Eelco van der Ender, CEO da *Global Reporting Initiative* (GRI), organização internacional que colabora com empresas, governo e instituições no sentido de compreender e comunicar como os seus negócios impactam a sustentabilidade, tornar públicas as ações é essencial, ainda que estas possam ser vistas como incompletas ou desagradar a alguns stakeholders. “A não divulgação, em uma era em que a transparência deveria ser o padrão, pode trazer mais efeitos adversos do que se publicar” (BERTÃO, 2022).

Na esfera pública, a busca por maior transparência vem ganhando importância em decorrência das legislações que tratam do tema. Merecem especial destaque a Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF (Lei Complementar n. 101, de 4 de maio de 2000), a Lei da Transparência (Lei n. 131, de 27 de maio de 2009), que complementa a LRF, e a Lei de Acesso à Informação – LAI (Lei n. 12.527, de 18 de novembro de 2011). Ainda assim, é possível observar ações travestidas de transparência ou gestões em que esse requisito é apenas parcialmente respeitado. Estudo realizado por Coelho *et al.* (2018) sobre a transparência governamental nos estados e grandes municípios brasileiros concluiu que existe uma transparência incompleta em ambas as esferas e que ela se volta especialmente para o cumprimento das exigências legais, sem falar no desequilíbrio na transparência dos governos analisados.

Em que pese o fato de que o conceito de transparência esteja intimamente relacionado à prestação de contas em relação ao uso que se faz dos recursos públicos, ele não se limita a essa dimensão. Diz respeito também à forma como os gestores lidam com outras informações e o modo como são tratadas, tanto naquilo que é partilhado quanto no que é omitido. Bentham (citado por ZUCOLOTTO; TEIXEIRA, 2019, p. 23) chega a dizer que “sigilo, visto ser um instrumento de conspiração, jamais deveria ser o instrumento de governos regulares”.

### **Compromisso de noticiar versus “nada a declarar”**

Nesse sentido, ganha importância o papel da comunicação e, em específico, o do jornalismo, por ser este um canal privilegiado por meio do qual notícias são difundidas e informações são divulgadas com pressupostas isenção e objetividade. Portanto, é saudável uma relação das instituições e de seus gestores com os profissionais da mídia que se paute não por subserviência, por um lado, nem por perseguições ou boicotes, por outro, mas pelo desejo de tornar públicos e conhecidos os projetos, as ações, as decisões, mantendo os cidadãos a par daquilo que lhes diz respeito e/ou os afeta no seu cotidiano.

Vale ressaltar que nesse quesito a postura do atual chefe do Executivo em relação aos jornalistas está longe de ser adequada, na medida em que há uma constante relutância dele em entender o papel da imprensa e uma dificuldade para lidar com as críticas e questionamentos próprios a quem ocupa tal cargo. Dados da Federação Nacional de Jornalistas (Fenaj) referentes ao primeiro semestre de 2020 indicam 245 ataques contra o jornalismo, dos quais 211 ocorrências classificadas como descredibilização da imprensa, 32 ataques pessoais a jornalistas e 2 endereçados à Federação (Fenaj, 2020).

No esforço de identificar de que forma essa conduta do governo federal brasileiro se estabelece, dois importantes veículos de comunicação foram analisados: o jornal *Folha de S. Paulo* e a *Rede Globo de Televisão* (especificamente o “Jornal Nacional”). O recorte feito diz respeito ao ano de 2020, apontando demandas oriundas de jornalistas que foram ignoradas pela Presidência da República, ministérios e órgãos da esfera federal ou para as quais a resposta se deu na forma de “não vamos comentar” ou “nada a declarar”.

Para facilitar a visualização dos episódios, serão apresentados quadros, que correspondem a cada um dos veículos pesquisados, nos quais constam a data, o contexto e a solicitação de informações ou perguntas. O levantamento sobre a *Folha de S. Paulo* foi feito pelo próprio jornal, ao passo que o referente ao “Jornal Nacional” corresponde à pesquisa nas cerca de 300 edições do noticioso elaborada para este artigo.

### **Folha de S. Paulo**

De acordo com Carvalho (2021), durante o ano de 2020 foram identificadas 36 mensagens por *e-mail* endereçadas à Secretaria de Comunicação da Presidência da República (Secom), com um total de 92 perguntas ou solicitações de resposta/comentário do presidente ou do governo. Entre as mensagens encaminhadas, 20 ficaram sem resposta e nas outras 16 a informação era de que nenhum comentário seria feito a respeito.

As notícias em foco na Folha de S. Paulo deram ênfase especialmente à postura do presidente da República e abordaram diversos aspectos. Entre eles, é possível observar especialmente comportamentos em relação à Covid-19 (distanciamento social, uso de máscara, aglomerações, minimização da gravidade da pandemia), transparência das ações (reunião com os ministros) e corrupção.

Seguem algumas solicitações feitas ao longo do ano nas quais prevaleceu a resposta “O Planalto não comentará”. Entre elas, duas merecem menção. A primeira diz respeito ao pedido de informações feito no dia 6 de maio sobre as regras para gravação das reuniões entre a Presidência da República e os ministros após o ex-ministro Sérgio Moro ter dito que Jair Bolsonaro queria fazer interferências na Polícia Federal.

A segunda menção data de 23 de agosto em que, durante um evento, o presidente foi questionado por um veículo de comunicação a respeito de cheques que totalizavam R\$ 89 mil que teriam sido depositados pelo ex-assessor Fabrício Queiroz e pela esposa dele, Márcia Aguiar, na conta da primeira-dama, Michelle Bolsonaro, no período de 2011 e 2016. Nessa oportunidade, o chefe do Executivo não apenas ignorou a pergunta como ameaçou o repórter: “Minha vontade é encher tua boca de porrada” (Carvalho, 2021).

Quadro 1 – Solicitações de informação do jornal *Folha de S. Paulo*

<b>Data</b>	<b>Assunto</b>	<b>Solicitação/pergunta</b>
15/1	Encontros de Jair Bolsonaro com emissoras de TV	Houve discussão de temas relacionados à empresa do secretário Fabio Wajngarten? Qual o tema dos encontros? Qual a motivação pública para o volume de encontros com essas emissoras?
13/3	Exame de Covid-19 de Jair Bolsonaro	A que horas será divulgado o resultado do exame realizado pelo presidente? Caso seja positivo, ele se licenciará do cargo?
19/3	Exame de Covid-19 de Jair Bolsonaro?	Solicito as cópias dos resultados dos dois exames realizados pelo presidente Jair Bolsonaro que comprovam que ele não foi contaminado pelo coronavírus.
24/3	Caso de Covid-19 em motorista do comboio presidencial	O Planalto confirma que motorista do comboio presidencial foi diagnosticado com Covid-19? Ele será mantido em quarentena?
1º/4	Encontro de Jair Bolsonaro com dois grupos de médicos	De onde são os profissionais? Qual o motivo dos encontros? O que foi debatido? Por que o ministro Luiz Henrique Mandetta não foi chamado?
8/4	Redução da jornada de trabalho e do salário de Jair Bolsonaro no contexto da Covid-19	Solicito os valores bruto e líquido recebidos pelo presidente Jair Bolsonaro no mês de março pelo exercício da Presidência da República. O presidente tem a intenção de aplicar redução da jornada e do salário no Executivo, a exemplo do que hoje é possível ser feito na iniciativa privada? Se sim, para quais funções e em qual proporção (25%, 50%, 70%, outra)?
17/4	Pesquisa referida por Jair Bolsonaro sobre posição favorável de prefeitos para reabertura do comércio	O presidente Jair Bolsonaro afirmou hoje, em duas ocasiões, que leu artigo em que consta pesquisa segundo a qual 50% dos prefeitos do Brasil são favoráveis à reabertura do comércio. Podem, por favor, indicar a qual artigo o presidente se refere e qual a pesquisa?
6/5	Reunião de Jair Bolsonaro com ministros	Todas as reuniões do presidente com ministros são gravadas em vídeo? Qual o critério para gravar? Quem faz a gravação e com quem fica? Por quanto tempo ela é guardada? É considerada sigilosa? Se sim, por quanto tempo?
12/5	Instagram apagou publicação de Jair Bolsonaro por conter informação falsa	Qual o comentário do Palácio do Planalto em relação à decisão do Instagram de apagar a publicação? Por que o presidente compartilhou uma publicação com <i>fake news</i> ?
13/5	Covid-19, redução de salário e verbas de políticos e do	Algum parente ou amigo(a) próximo contraiu a covid-19? Algum veio a falecer? O sr. é a favor ou contra a redução de salário e verbas de políticos e do Judiciário durante a pandemia?

	Judiciário na pandemia e protocolos para gravação de reuniões de Jair Bolsonaro com ministros	Há algum protocolo para gravação de reuniões de presidente da República com ministros? Há previsão legal? Quem estabelece se a reunião é ou não gravada? O que acontece com a gravação?
7/8	Empréstimos de Fabrício Queiroz à primeira-dama, Michelle Bolsonaro	O Planalto pretende comentar informações reveladas pela revista <i>Crusoé</i> sobre novos empréstimos de Fabrício Queiroz à primeira-dama, Michelle Bolsonaro?
17/9	Desrespeito de regras de distanciamento social e uso de máscaras em eventos	Estamos fazendo matéria sobre eventos com autoridades desrespeitando regras de distanciamento e uso de máscaras. O presidente é citado por causa da cerimônia desta quinta-feira (17) na Paraíba. Gostaria de saber se o Planalto vai se manifestar.
11/10	Declaração do ex-ministro Sérgio Moro sobre artigo do projeto anticrime que não constava em texto original	O ex-ministro da Justiça Sergio Moro afirmou que o artigo do projeto anticrime invocado para liberar o líder do PCC André do Rap não estava no texto original. Ele disse ainda que se opôs à inserção do ponto, sancionado pelo presidente Jair Bolsonaro, por temer solturas automáticas de presos perigosos. Solicito um posicionamento da Presidência da República.

### Rede Globo – Jornal Nacional

Ao longo de 2020, foram ao todo 314 edições do “Jornal Nacional”, exibido pela Rede Globo de Televisão. No levantamento realizado, identificamos 31 notícias em que não houve retorno aos questionamentos feitos pelo repórter ou pela equipe de produção do noticioso ao Palácio do Planalto, ministérios e/ou órgãos federais ou estes informaram que não iriam se pronunciar ou comentar a respeito do assunto que estava sendo tratado.

Temas ligados ao meio ambiente foram a maioria (15), correspondendo praticamente à metade da pesquisa; entre eles estão: desmatamento na Amazônia, queimadas no Pantanal e na Amazônia, postura do Ibama em relação à exportação de madeira ilegal e ao julgamento de infrações, desmatamento em terras indígenas, contaminação de mercúrio entre povos indígenas decorrentes do garimpo ilegal, combate a incêndios no Pantanal e proposta do governo brasileiro ao Acordo do Clima (que pode aumentar a emissão de gases de efeito estufa). Ministério do Meio Ambiente, Ibama e Conselho Nacional da Amazônia Legal (presidido pelo vice-presidente da República

Hamilton Mourão), além do Palácio do Planalto, optaram pelo silêncio ante os questionamentos da imprensa.

As preocupações em relação à Covid-19, que vêm ocupando boa parte do noticiário do Brasil e do mundo, também foram exploradas nas matérias jornalísticas, cobrando posicionamentos do governo. Foram ao todo seis (19%) solicitações de esclarecimentos ou posicionamentos dirigidos ao Palácio do Planalto para os quais não houve resposta. As perguntas diziam respeito à postura negacionista do presidente da República em relação à pandemia (resistência ao uso de máscara, estímulo a aglomerações, e minimização da gravidade da doença), além de problemas associados à falta de materiais (seringas e agulhas) para a vacinação, a falhas no combate ao coronavírus e ao desgaste diplomático com a China após o então ministro da Educação Abraham Weintraub dizer que aquele país estaria se beneficiando da Covid-19.

A propósito da crise gerada pela pandemia, vale lembrar um fato emblemático que vai de encontro aos esforços pela transparência nas informações. O Ministério da Saúde, sob o pretexto de ajustes no sistema de organização e consolidação dos números de casos e de mortos da Covid-19, passou a atrasar a divulgação deles, disponibilizando os dados após às 22 horas, quando a maioria dos jornais noticiosos já haviam sido exibidos. À época, questionado sobre os atrasos, o presidente Jair Bolsonaro afirmou: “Acabou matéria do Jornal Nacional” (GARCIA, 2020). Diante desse cenário, seis veículos de comunicação (*O Globo, Extra, O Estado de São Paulo, Folha de S. Paulo, UOL e G1*) estabeleceram um consórcio para oferecer dados atualizados dos números da doença.

Outros assuntos foram abordados pelo noticiário ao longo de 2020 e ignorados pelo governo federal, em suas diversas instâncias. Entre eles se incluem: ampliação de sigilo de documentos por meio da Lei de Acesso à Informação (LAI), obstrução a trabalho de jornalistas, retrato das creches e pré-escolas mantidas pelo governo, aumento do número de armas novas no país, ataques de Abraham Weintraub ao Supremo Tribunal Federal (STF) e suspeita de interferência política do presidente da República na Polícia Federal.

Quadro 2 – Solicitações de informação do Jornal Nacional

<b>Data</b>	<b>Assunto</b>	<b>Solicitação/pergunta</b>
14/1	Desmatamento na Amazônia	Opinião do governo sobre alertas de desmatamento na Amazônia Legal que quase dobraram em um ano
2/3	Desmatamento em terras indígenas	Aumenta o desmatamento em terras indígenas, diz estudo
13/3	Teste de Covid-19 de Jair Bolsonaro	Solicitação a Eduardo Bolsonaro sobre informação de teste positivo para coronavírus de Jair Bolsonaro divulgada por canal Fox (EUA)
6/4	Ministro da Educação Abraham Weintraub diz que China estaria se beneficiando da Covid-19	Solicitação ao questionamento feito pela emissora sobre declarações do ministro da Educação Abraham Weintraub de que a China estaria se beneficiando com a pandemia de Covid-19
27/4	Portaria do governo sobre rastreamento de armas	Solicitação ao Palácio do Planalto sobre a revogação de portaria do governo voltada ao rastreamento de armas
6/5	Estudo revela falhas do governo no combate à pandemia	Solicitação ao Palácio do Planalto sobre estudo da UFMG que aponta que governo falhou nas medidas de combate à pandemia
23/5	STF analisa se processa ministro da Educação Abraham Weintraub após ataques à corte	Ministros do STF analisam possibilidade de processar o ministro da Educação, Abraham Weintraub que disse que, por ele, colocava os ministros do Supremo na cadeia
29/5	Intervenção de Jair Bolsonaro em favor do ministro da educação Abraham Weintraub	Presidente da República se reuniu fora da agenda oficial com o ministro da Justiça no contexto do pedido de habeas corpus em favor do ministro da Educação para que ele não depusesse acerca de declarações que proferiu sobre o STF.
8/6	Ampliação do sigilo de documentos por meio da LAI	Governo foi questionado sobre a decisão de ampliar o sigilo de documento solicitado por meio da LAI
20/6	Viagem de Abraham Weintraub aos Estados Unidos e liberação da quarentena	Abraham Weintraub desembarca nos Estados Unidos como ministro da Educação e fica livre da quarentena (da Covid-19). Foi questionado sobre o passaporte e o tipo de visto que o ministrou usou para entrar no país
13/7	Aumento do número de armas novas no país	Em seis meses, o número de armas novas se aproxima do total de 12 meses de 2019. Foi questionado ao Exército que enviasse explicações sobre as regras para

		compra, porte, registro e venda de armas e munição que são estabelecidas pelo Sistema de Gerenciamento de Armas
22/8	Queimadas na Amazônia	Satélites da NASA mostra que maioria das queimadas na Amazônia tem origem no desmatamento
1/9	Número de queimadas no país	Inpe divulga número das queimadas em agosto no Brasil
3/9	Vazamento de informações em operação contra garimpo ilegal	MPF-PA investiga vazamento de informações em operação contra garimpo ilegal
5/9	Queimadas no Brasil	Avanço das queimadas afasta investidores estrangeiros, dizem especialistas
15/9	Fraudes no Ibama	PF investiga fraudes no IBAMA para liberar uso de terra protegida na Amazônia. Órgão foi questionado sobre sistema de segurança do sistema contra fraudes
18/9	Obstrução ao trabalho da imprensa	Segurança de Bolsonaro impede trabalho de profissionais de jornalismo da TV Centro América. Dois profissionais foram levados para fora da fazenda onde o evento ocorria
21/9	Operação contra garimpo ilegal	Garimpeiros restringem circulação na BR-158 por causa da operação contra o garimpo ilegal
23/9	Divergência de informações de dados do BC e dos divulgados por Jair Bolsonaro sobre investimentos internacionais	BC divulga redução dos investimentos internacionais no Brasil e contradiz Bolsonaro. O presidente havia apresentado números diferentes durante a assembleia da ONU. Palácio do Planalto foi questionado sobre a disparidade dos dados
10/10	Combate de incêndios no Pantanal e na Amazônia	Burocracia atrasa envio de brigadistas para combater incêndios no Pantanal e na Amazônia. Ministério do Meio Ambiente foi questionado sobre o motivo do atraso
17/10	Queimadas no Pantanal e na Amazônia	Primeira quinzena de outubro de 2020 já teve mais queimadas no Pantanal e Amazônia do que em outubro de 2019. Ministério do Ambiente foi questionado sobre os dados apresentados.
6/11	Emissão de gases de estufa	Observatório do Clima aponta que Brasil é o quinto maior emissor de gases de efeito estufa do planeta
10/11	Declaração de Jair Bolsonaro sobre interrupção de testes da Coronavac	Jair Bolsonaro voltou a minimizar pandemia: “Brasil tem que deixar de ser um país de maricas”. O presidente foi questionado sobre a interrupção dos testes da Coronavac no país
13/11	Apagão no Amapá	Órgãos que fiscalizam setor elétrico sabiam do risco de apagão no Amapá, aponta relatório
17/11	Exportação de madeira	Documentos mostram que ação do IBAMA facilitou exportação de madeira ilegal
19/11	Julgamentos de infrações do Ibama	CGU aponta que julgamentos de infração do Ibama caíram quase 90%

7/12	Depoimento de Jair Bolsonaro sobre suspeita de interferir na PF	Moraes decide que Bolsonaro não pode desistir previamente de prestar depoimento no inquérito em que é suspeito de interferir politicamente na Polícia Federal
7/12	Contaminação de mercúrio em aldeias indígenas associada ao garimpo ilegal	Estudo da Fiocruz em aldeias indígenas no Pará mostra contaminação alarmante por mercúrio. Entidades ambientalistas associam ao garimpo ilegal
10/12	Proposta do governo no Acordo do Clima	Ambientalistas alertam que proposta do governo no Acordo do Clima pode aumentar emissões de centenas de milhões de toneladas de gases de efeito estufa.
22/12	Retrato da educação em creches e pré-escolas mantidas pelo governo	CGU fez retrato sobre a educação em creches e pré-escolas mantidas pelo governo. O levantamento aponta uma série de críticas, entre elas a falta de projetos pedagógicos em diversas escolas e falta de capacitação de professores.
30/12	Risco de falta de agulhas e seringas para vacinação contra Covid-19	Brasil pode não ter agulhas e seringas suficientes para vacinar contra Covid, alerta o Conselho de Secretários de Saúde

### Considerações finais

Bem sabemos que transparência não é sinônimo de verdade, conforme ensina Lord (2006, citado por Christofoletti, 2019), já que o oferecimento de informações não assegura “correção, integridade, imparcialidade ou exata interpretação por parte das audiências”. Também não evita que problemas ocorram quando ela não faz parte da cultura de corporações ou – no caso das reflexões propostas neste artigo – da gestão pública.

Todavia, é inegável seu papel nos esforços em favor de relações adequadas entre a administração pública – leia-se governos federal, estaduais e municipais e respectivos órgãos – e os cidadãos. A transparência por parte de governantes é determinante para alcançar esse objetivo, e quando ela falta ou é relativizada os prejuízos são enormes e favorecem a manipulação de informações, decisões autoritárias, abusos etc.

A esse respeito, três apontamentos merecem ser feitos ao final deste artigo. Os dois primeiros provocam perplexidade e preocupação, ao passo que o terceiro faz renovar as esperanças por tempos mais transparentes.

1) Durante reunião ministerial de 2020, cujo conteúdo envolveu esforços do STF para se tornar público – já que eram claros os esforços para não ser divulgado –, o então ministro do Meio Ambiente, Ricardo Salles, defendeu que, diante do foco da imprensa nas questões da Covid-19, era o momento de mudar as regras de proteção ambiental e da

área de agricultura sem passar pelo Congresso. Nos termos de Salles, “passar a boiada, mudar o regramento, simplificar normas”. “Agora é hora de dar de baciada a simplificação regulatória que precisamos. [...] Não precisamos de Congresso, porque coisa que precisa de Congresso nesse fuzuê que está aí não vamos conseguir aprovar”.

2) De janeiro de 2021 a abril de 2022, o governo federal impôs o sigilo de 100 anos para quatro assuntos considerado polêmicos envolvendo o presidente da República e aliados. Sob o argumento de que a divulgação das informações poderia ir contra a intimidade, a vida privada, a honra e a imagem do chefe do Executivo, a opinião pública ficou sem saber: a) se o mandatário se vacinou contra a Covid-19; b) a quantidade de vezes que os filhos Carlos Bolsonaro e Eduardo Bolsonaro estiveram no Palácio do Planalto; c) o processo envolvendo o então ministro da Saúde, Eduardo Pazuello, que, contrariando as ordens das Forças Armadas em relação aos militares de ativa, participou de um ato político com o presidente; e d) encontros do chefe do Executivo com dois pastores lobistas, Gilmar Santos e Arilton Moura, ambos “suspeitos de terem pedido ao presidente liberação de recursos do Ministério da Educação para prefeituras com as quais estavam comprometidos politicamente” (EFRAIM, 2022). Nos quatro casos, a solicitação das informações ou respostas foi feita por veículos de imprensa com base na Lei de Acesso à Informação (LAI). Um diálogo insólito nas redes sociais entre um cidadão e o presidente é revelador. O homem pergunta: “Presidente, o senhor pode me responder por que todos os assuntos espinhosos/polêmicos do seu mandato, você põe sigilo de 100 anos? Existe algo para esconder?”. O presidente responde: “Em 100 anos saberá”.

3) Vêm ganhando espaço e relevância os esforços do chamado “jornalismo de verificação”, cuja ênfase está na checagem de discursos públicos, a fim de conferir a consistência e a veracidade deles. *Fact-checking* (ou checagem de fatos), termo comumente empregado, vai ao encontro de combater a desinformação e as *fake news*, bem como de chamar a atenção para a falta de transparência, expondo os emissores ao crivo de cidadãos, especialmente quando as temáticas os afetam diretamente.

Além de iniciativas como Agência Pública, Lupa, Projeto Comprova, Aos Fatos, Boatos.org e Rede Nacional de Combate à Desinformação (RNCD), vale destacar a experiência do Coletivo Bereia. Formado em sua grande maioria por profissionais do jornalismo, tem foco nas questões relacionadas à mídia e religião e sua atuação consiste em verificar fatos veiculados em mídias religiosas e em mídias sociais brasileiras que tratem de conteúdo dessa temática, bem como de suas lideranças no país e no exterior.

Desde que foi criado em 2019, Bereia, pioneiro em *fact-checking* religioso no Brasil e provavelmente o único no mundo, já fez perto de 300 checagens.

Magali Cunha, doutora em Ciências da Comunicação, pesquisadora da temática de mídia e religião e editora-geral de Bereia, considera que “o cenário de ampla disseminação de desinformação que marca o universo social nos dias de hoje é um convite para a manipulação das informações, para a difusão de inverdades e imprecisões e para a falta de transparência. Isso infelizmente é uma prática constante de muitos governos e seus líderes, como o que ocorre no Brasil atualmente” (CUNHA, 2022).

A pesquisadora enxerga que esse contexto “desafia organizações e iniciativas do bem a desenvolverem um trabalho de checagem de fatos, notícias e análises cujo conteúdo enganoso pode trazer prejuízos aos cidadãos e cidadãs e tirar deles a oportunidade de separar o joio do trigo” (CUNHA, 2022).

## Referências

- BERTÃO, N. Empresas precisam ser transparentes em informações. **Valor Econômico**, 9 mar. 2022. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/esg/noticia/2022/03/09/empresas-precisam-ser-transparentes-em-informacoes.ghtml>. Acesso em: 27 abr. 2022.
- CARVALHO, D. Sob Bolsonaro, ‘O Palácio não vai comentar’ vira padrão de resposta a perguntas de jornalistas. **Folha de S. Paulo**, 20 jan. 2021. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/poder/2021/01/sob-bolsonaro-o-planalto-nao-vai-comentar-vira-padroao-de-resposta-a-perguntas-de-jornalistas.shtml>. Acesso em: 28 abr. 2022.
- CHRISTOFOLETTI, R. **Transparência no jornalismo**: valor ético, compromisso público e desafio prático para profissionais e a indústria. Projeto de pesquisa. Florianópolis: UFSC, 2019. Disponível em: <https://ppgjor.posgrad.ufsc.br/files/2012/01/Transpar%C3%A3ncia-no-jornalismo-valor-%C3%A9tico-compromisso-p%C3%A3ublico.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2022.
- COELHO, T. R. *et al.* Transparência governamental nos estados e grandes municípios brasileiros: uma “dança dos sete véus” incompleta? **Caderno Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 23, n. 75, p. 235-260, maio/ago. 2018.
- CUNHA, M. N. Entrevista concedida a Paulo Roberto Salles Garcia. São Bernardo do Campo, 22 abr. 2022.

EFRAIM, A. Sigilo de 100 anos de Bolsonaro: relembre casos em que o governo impôs medida. **Yahoo! notícias**, 14 abr. 2022. Disponível em: <https://br.noticias.yahoo.com/sigilo-de-100-anos-de-bolsonaro-relembre-casos-em-que-governo-impos-medida-142726428.html>. Acesso em: 25 abr. 2022.

GARCIA, G. ‘Acabou matéria do Jornal Nacional’, diz Bolsonaro sobre atrasos na divulgação de mortos por coronavírus. **G1**, 5 jun. 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/politica/noticia/2020/06/05/dados-do-coronavirus-bolsonaro-defende-excluir-de-balanco-numero-de-mortos-de-dias-anteriores.ghtml> Acesso em: 25 abr. 2022.

LISBOA, S.; FRANZONI, S. Jornalismo e efeito de transparência: definições na teoria e na práxis. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISADORES EM JORNALISMO, 16., São Paulo, 7-9 nov. 2018. **Anais** [...]. Brasília: SBPJor, 2018. Disponível em: <http://sbpjor.org.br/congresso/index.php/sbpjor/sbpjor2018/paper/viewFile/1507/908> . Acesso em: 18 abr. 2022.

PRESIDENTE Bolsonaro promove 245 ataques contra o jornalismo no primeiro semestre. **Fenaj**, 2 jul. 2020. Disponível em: <https://fenaj.org.br/presidente-bolsonaro-promove-245-ataques-contra-o-jornalismo-no-primeiro-semestre/>. Acesso em: 25 abr. 2022.

REDE GLOBO DE TELEVISÃO. **Jornal Nacional**. [S.d.]. Disponível em: <https://globoplay.globo.com/jornal-nacional/t/MyCrVrr6gW/>. Acesso em: 25 abr. 2022.

ZUCOLOTTO, R.; TEIXEIRA, M. A. C. **Transparência**: aspectos conceituais e avanços no contexto brasileiro. Brasília: Enap, 2019.

## **Comunicação interna e ética empresarial em tempos de “bossware”<sup>54</sup>**

**Wilson da Costa Bueno**

### **Introdução**

É fácil identificar quando estamos diante de um deslize ético. Muitas empresas subornam funcionários do Governo ou políticos para obterem vantagens para seus negócios. A Monsanto, por exemplo, foi condenada nos EUA por ter subornado um funcionário do governo da Indonésia, e sua trajetória sempre esteve marcada por infrações à ética, como se pode perceber, de forma contundente, pela leitura do livro de Maria-Monique Robin, que foi transformado também em documentário, com o mesmo título, e que pode ser acessado no YouTube. (ROBIN, 2008).

Muitas companhias promovem a maquiagem de produtos, como aquelas que alteram a embalagem e o peso de seus produtos, mas não indicam explicitamente este fato aos consumidores, visando ludibriá-los. Um número não desprezível delas utiliza largamente a chamada propaganda enganosa, ressaltando atributos que os seus produtos e serviços não exibem, penalizando, com isso, os consumidores desatentos. Essa tem sido a postura de representantes das indústrias farmacêutica e alimentícia ao longo do tempo. Há também aquelas empresas que monitoram os e-mails e rastreiam a navegação de seus funcionários na web, sem que eles sejam informados.

Simplificadamente, podemos entender como ética empresarial o "conjunto de princípios e padrões que orientam o comportamento no mundo dos negócios". (FERREL; FRAEDRICH; FERREL, 2001, p.7)

É fundamental ter presente que a ética empresarial deve conciliar o desejo real e legítimo que as organizações têm de obter lucros e as necessidades e expectativas da sociedade. Na prática, é a própria sociedade, pela pressão dos stakeholders (acionistas, clientes, colaboradores, políticos, profissionais de comunicação, advogados), que define as regras a serem obedecidas pelas empresas para a observância de suas responsabilidades éticas.

Algumas mudanças importantes ocorreram, no entanto, nas últimas décadas, obrigando as empresas a disciplinarem, por conta própria, as suas atividades de modo a

---

<sup>54</sup> Este texto, produzido há algum tempo, mereceu a devida atualização e complementação, tendo em vista a emergência de novas práticas empresariais que afrontam os princípios éticos e que merecem ser sistematicamente denunciadas.

se colocarem em sintonia com os padrões éticos/morais aceitos pela sociedade. Os consumidores estão mais conscientes de seus direitos e a mídia não tem economizado críticas para os desvios éticos das organizações, ou seja, é maior a vigilância exercida pela sociedade civil no sentido de coibir abusos de empresas, e entidades (e mesmo de pessoas, em particular, como os políticos e autoridades). Em função desta mobilização ética, a legislação tem sido, paulatinamente, aperfeiçoada de modo a contemplar estas infrações. A divulgação das condutas empresariais indesejáveis tem trazido graves prejuízos às organizações, em muitos casos abalando profundamente a sua reputação.

Na sociedade contemporânea, particularmente com a aceleração propiciada pelas novas tecnologias da informação e comunicação, a imagem institucional pode ficar comprometida de forma imediata, quando uma empresa ou organização de maneira geral é flagrada cometendo um deslize ético. Grupos organizados e mobilizados, reunidos em listas de discussão ativas e com reconhecida capacidade de influência junto a segmentos importantes da opinião pública, não perdoam os deslizes éticos e não hesitam em botar ruidosamente a boca no trombone.

## **Os Códigos de Ética**

A elaboração, pelas organizações, de Códigos de Ética tem sido cada vez mais comum e representa não apenas uma declaração da conduta esperada dos colaboradores em seu relacionamento interno e externo, mas um compromisso com a cidadania. Evidentemente, é possível identificar, em muitos casos, códigos de ética que se caracterizam por um tom autoritário e que se prestam mais para explicitar (e legitimar) formas de punição para os funcionários que não "rezam pela cartilha da empresa", mas a tendência é que eles realmente se constituam em um instrumento estratégico para fortalecer as relações institucionais e empresariais e ampliar, de forma positiva, a sua presença no mercado e na sociedade.

Pesquisa realizada por Coutinho de Arruda, que consistiu na análise do conteúdo de 17 códigos de ética de empresas e entidades, sediadas no Brasil, concluiu que neles predominam o caráter construtivo, ou seja,

mais do que conteúdo, o que elas (as organizações) buscam é uma estrutura lógica de documentos, orientados para os stakeholders e não propriamente um instrumento com características legais. Ainda que o cumprimento à legislação apareça em primeiro plano, fica claro que o intuito é agir conforme as normas e requisitos governamentais com base no respeito, e não na punição. O curioso é que, em geral, as penalidades dos códigos de ética se identificam com as previstas em leis para as

respectivas infrações. Do ponto de vista empresarial, o máximo que pode ocorrer é a dispensa ou o desligamento dos empregados, fornecedores ou clientes. (ARRUDA, 2002, p.26)

É importante ressaltar alguns dados e fatos que comprovam a valorização pela sociedade, de maneira geral, e de setores, em particular, do comportamento ético. São, sobretudo, surpreendentes os que relacionam o desempenho de organizações e a sua imagem, enquanto socialmente responsáveis ou éticas.

Os investimentos éticos têm hoje importância fundamental e algumas organizações (igrejas, fundos de pensão, órgãos de financiamento e fomento) levam em conta fatores sociais para aplicar os seus recursos.

Como explicam Leisinger e Schmitt:

(...) com sempre maior frequência, o dinheiro dos bens das igrejas, mas também dos fundos de pensão inteiramente comuns, são aplicados obedecendo a critérios morais. Entre outras coisas, é considerada a estrutura da atividade da empresa, o desempenho ambiental, a posição da mulher na empresa, sua linha de produtos (por exemplo, fumo, álcool, armas, jogos de azar ou energia atômica, como linhas críticas), mas também a segurança e a qualidade dos produtos. Além disso, muitos "ethical investment funds" também analisam aspectos de direitos humanos e de assuntos eticamente controvertidos, como, por exemplo, a proteção dos animais."(LEISINGER; SCHMITT, 2001, p. 191).

Estes autores trazem dados reveladores para legitimar a adesão do mercado e dos cidadãos às empresas éticas: "se compararmos os cursos das ações das firmas aprovadas pelos fundos de aplicação éticos com o rendimento médio das ações (por exemplo, o índice Dow-Jones ou o Standard & Poors 500), as "boas" empresas se saem melhor ao longo de um intervalo de dez anos com uma vantagem cumulativa de mais de 180%. Esta correlação é particularmente clara no tocante à percepção da responsabilidade ecológica.

### **Ética e comunicação interna**

Mais sintomática tem sido, por parte de grande número de empresas, a precariedade com que elas ainda organizam a sua comunicação interna, contaminada pela censura, pela falta de estímulo à participação, pela truculência das chefias, que se empenham para não permitir a circulação de ideias contrárias às suas, agindo, também, como cães de guarda das empresas, com o objetivo explícito de sufocar a dissidências.

Pode-se perceber, com facilidade, a inexistência, em um contingente expressivo de organizações, de espaços informais para convivência e troca de informações entre os

colaboradores, com a prevalência da comunicação burocrática, quase sempre funcionando no sentido descendente, do topo para a base da organização.

Leising e Schmitt referem-se à:

"comunicação sem dominação...uma situação ideal típica onde não existe a tentativa de dominadores imporem a dominados exigências a respeito da verdade, mas onde todos os participantes têm a mesma oportunidade de se expressar. Esta é uma situação na qual os que falam não podem enganar-se nem a si próprios nem aos outros a respeito de suas intenções, e de onde estão excluídos os privilégios, no sentido de normas de ação que obrigam apenas uma das partes". (LEISINGER; SCHMITT, 2001, p.133)

Isto significa que a comunicação interna deve fluir sem constrangimentos, permitindo que aflorem as divergências e valorizando a pluralidade de ideias. Uma empresa ou entidade moderna, que esteja afinada com a gestão de conhecimento, deve estimular o intercâmbio de informações e mobilizar corações e mentes para a consecução de objetivos comuns. Não se trata da prática ultrapassada de "vestir a camisa", que consistia, quase sempre, em seduzir ou pressionar os colaboradores a assumirem papéis, posições e comportamentos advogados pela alta administração, o que era realizado, muitas vezes de forma precária, num ambiente de hipocrisia, temor disfarçado, porque as partes envolvidas não se encontravam em pé de igualdade. O comportamento esperado do colaborador - trabalhar, com entusiasmo, em prol da organização era assumido, muitas vezes, pelo receio de represálias: os que discordavam ou que teciam críticas a esta adesão forçada aos interesses da empresa ou entidade eram discriminados, o que podia implicar em demissão.

A comunicação interna democrática, que deve prevalecer num ambiente que cultiva a responsabilidade social, não deve partir do pressuposto de que existe uma "elite" administrativa, geralmente constituída pelas chefias de primeiro e segundo escalões, sobre os quais recai a responsabilidade (e os louros obtidos, quando os resultados são favoráveis) pela condução da organização. Embora não se questione as lideranças (que aqui serão espontâneas e não legitimadas por cargos e funções), admite-se que elas, por si só, não levam a organização a lugar nenhum, porque o que prevalece é a gestão compartilhada, onde cada colaborador desempenha um papel importante e responde pelos erros e acertos de sua conduta.

À primeira vista, esta situação ideal, confrontada com a atual realidade brasileira, pode parecer utópica porque predominam relações entre chefes e subordinados (talvez esses termos devam merecer reparos no futuro porque legitimam instâncias de poder e

conferem níveis distintos de importância na vida da organização) ainda autoritárias, em que os colaboradores não são vistos como iguais, mas como pertencentes a estamentos, com valoração e responsabilidades bastante diferenciadas.

Certamente, esta situação tenderá a mudar, o que tem acontecido, ainda em ritmo menor do que o desejado, em muitas organizações. A redução da lealdade (os colaboradores, com mais facilidade, se dispõem a buscar ambientes de trabalho mais saudáveis e têm trocado de emprego, mesmo com desvantagens em termos salariais), a competição acirrada e a necessidade de implantação de uma nova cultura organizacional para fazer frente a um ambiente em constante mutação exigirá, cada vez mais, das organizações que pratiquem o diálogo. Neste contexto, praticar o diálogo deve ser entendido não como possibilitar simplesmente a troca de informações, mas, efetivamente, existir uma disposição da empresa (e de seus chefes, gerentes, diretores) de coletar e incorporar as críticas e sugestões recebidas.

Muitas organizações adotam ações e programas paliativos, incompletos (na maioria das vezes, portanto, pouco eficazes) para promover este diálogo. Este é o caso da experiência do Fale com o Presidente, adotado em algumas organizações, onde, pela ausência de uma prática habitual de interação entre chefes e subordinados, o diálogo, na verdade, não se realiza porque o "encontro" entre as partes se torna artificial, sendo vista mais como uma concessão do que uma conversa franca entre pessoas que se situam no mesmo nível.

As pesquisas de clima organizacional, quase sempre, remetem ao mesmo equívoco. A empresa envolve os funcionários, visando detectar falhas ou insatisfações, a princípio evidenciando disposição para superá-las posteriormente, mas, em muitos casos, ignora esse compromisso, frustrando expectativas que foram alimentadas.

As organizações modernas, comprometidas com a cidadania, devem, em seu ambiente interno, cultivar o espírito crítico, ampliando a base que dá sustento ao processo de tomada de decisões. Esta postura oxigena as relações interpessoais, enraíza responsabilidades e convoca as pessoas a se aglutinarem em função de problemas e soluções comuns. De novo, recorremos a Leisinger e Schmitt:

as empresas devem tomar suas decisões socialmente relevantes sobre a base de um consenso o mais amplo possível. Nos complexos processos de decisão sempre devem ser incluídas vozes dissidentes (dissident voices) - tudo precisa ser colocado sobre a mesa, não somente todos os fatos, mas também todas as opiniões possíveis, por menos simpáticas que possam parecer. A contradição de quem pensa de maneira diferente, mesmo quando pareça inconveniente e contrária à tendência geral das

opiniões, tem que ser racionalmente refutada ou superada nas discussões de grupo, e não ser sem discussão ou por razões ideológicas varrida para debaixo do tapete. A análise das diversas decisões erradas do passado sempre de novo tem manifestado a falta de elementos competentes e com capacidade de análise, que com independência aconselhassem os responsáveis no momento de tomar as decisões. Informações e análises firmes e não distorcidas, mas livres de interesses imanentes, são indispensáveis para que seja atingida uma alta qualidade ética nas decisões empresariais." (LEISING; SCHMITT, 2001, p. 133)

### **A importância da crítica interna**

A língua inglesa tem uma expressão interessante para designar crítica interna: "whistle blowing", cuja tradução pode soar estranha - apito soprando ou algo parecido, mas que, na verdade, pode ser entendido como "sinal de alarme". A crítica interna, indispensável em organizações democráticas, de gestão de conhecimento, que valorizam o capital intelectual ou comprometidas com a responsabilidade social, contribui para alertar dos perigos decorrentes de produtos, processos ou posturas inadequadas. Para ser efetiva, devem existir condições para que ela se manifeste, sob pena, como tem ocorrido, de colaboradores, preocupados com o interesse coletivo, vazarem informações para o mundo externo, às vezes com prejuízos incalculáveis para as organizações, especialmente em sua imagem ou reputação.

O tema é controvertido, porque definitivamente pode contrapor lucro e reputação, mas uma empresa cidadã não tem outra alternativa: deve privilegiar o interesse público, porque não são éticos os lucros obtidos à custa de prejuízos causados à coletividade, sobretudo quando ela não está ciente dos riscos a que se vê submetida em função de produtos e processos conduzidos inadequadamente.

Vejamos um caso concreto (certamente com uma grande dose de realidade). Um colaborador de uma empresa que fabrica medicamentos (um pesquisador associado) descobre, em seus estudos, pesquisas ou em referências encontradas na literatura científica, que um remédio específico, lançado no mercado, apresenta efeitos colaterais não explicitados na bula acessível aos consumidores e também nas informações disponibilizadas aos médicos que o prescrevem. Determinado grupo de pessoas, que os utilizam, pode sofrer sequelas importantes, inclusive a morte. O pesquisador, agora investido aqui da condição de "whistle blower" - tenta trazer este problema à mesa de discussão, mas é desestimulado pelo argumento de que a empresa sofreria prejuízos imensos (o remédio é líder de mercado), já que poderão "pipocar" pedidos de indenização.

Pressionado pela sua consciência, vaza esta informação a um jornalista de prestígio, que a proclama em alto e bom som. A organização, no final das contas, vai ter que contabilizar duas perdas importantes: a primeira delas é na sua imagem (sabia que o medicamento poderia acarretar problemas sérios e nada fez, o que a posiciona como uma empresa vilã, que coloca o lucro acima de tudo) e a segunda nos seus resultados mesmo, porque, nos dias de hoje, uma sociedade mobilizada irá, em represália, boicotar aquele produto da empresa e, talvez, os demais (quem garante que o mesmo fato não esteja acontecendo os demais medicamentos da empresa?). Situações similares aconteceram na indústria tabagista (acusada de ter sempre sabido que o cigarro causava câncer, mas que relutou em divulgar o fato, para não ver comprometidos os seus lucros bilionários) e em montadoras respeitáveis (que puseram na rua carros que sabia inseguros, com um número significativo de vítimas).

Quando a organização não dispõe de um sistema de crítica interna, ela não está preparada para administrar situações em que, por inadequação de produtos, processos, comportamentos gerenciais, ela possa estar experimentando ou vir a experimentar problemas no futuro.

No seu próprio código de ética (toda organização responsável deveria ter um, para garantir uma convivência harmônica, democrática, cidadã), a organização deveria contemplar este sistema e, de forma alguma, estigmatizar os "sopradores de apito", porque eles, quando bem-intencionados, não representam uma ameaça, mas funcionam como vigilantes da empresa. Devem, se o sistema estiver institucionalizado, cobrar deles que os problemas sejam resolvidos em casa, dadas as garantias de que, se a questão apontada penaliza a sociedade, será revertida. A implementação de um ombudsman poderia ser um passo para a circulação de informações que viabilizem um sistema de crítica interna.

A única saída não viável é agir como um avestruz, enfiando a cabeça na terra para não se deparar com os conflitos. Os problemas, em qualquer organização, existem e a sua resolução, numa empresa cidadã, deve ser tomada a partir de uma perspectiva ética, sem concessões a chantagens, manipulações, subornos ou negligência, quando estão em jogo os interesses da comunidade. A prevenção - e um sistema de crítica interna funciona perfeitamente como um mecanismo de prevenção - evita que os problemas surjam ou, quando eles são inevitáveis, permite que se façam correções em tempo hábil.

Como postulam Leisinger e Schmitt,

a postura adequada em relação ao whistle blowing consiste em "tomar precauções institucionais que possibilitem uma saída construtiva do

dilema. Para o chefe deveria ser uma questão de honra examinar periodicamente quais os problemas ocorridos e com que peso eles foram trazidos ao seu conhecimento, quais as medidas tomadas e riscos. Seria conveniente, além disso, ir em busca de eventuais fios vermelhos com o fim de eliminar deficiências estruturais. A pessoa que ficar encarregada da função de ombudsman deve ter uma posição hierárquica suficientemente elevada, desta forma possuindo independência interna para tornar pouco provável sua intimidação, ou mesmo coação. Deve, também, caso suas próprias tentativas de correção venham a fracassar, ter condições de recorrer diretamente à direção suprema da firma". (LEINSING; SCHMITT, 2001, p. 146.)

Há casos (é preciso admitir) em que o "whistle blower" fica, mesmo sem a interferência da empresa, em situação difícil, porque, ao denunciar certas situações, pode penalizar colegas que delas participam ou as provocaram (se ele comunica à organização, por exemplo, colaboradores que estão traindo a empresa, levando informações aos concorrentes, fraudando documentos), mas isso também faz parte do jogo. Os "sopradores de apito" têm que ser corajosos porque enfrentarão, nesses casos, ameaças reais (não seria fantasioso imaginar o que pode ocorrer quando as denúncias envolvem gente poderosa com conexões com máfias externas). A empresa deve protegê-los, o que não significa premiar ou incentivar a delação.

Uma empresa que cultiva uma cultura da responsabilidade está legitimada para punir aqueles que dela se desviam, como é o caso dos falsificadores, dos que contrabandeiam informações privilegiadas, dos que boicotam o processo de produção, gerando produtos defeituosos, ou que maculam, voluntariamente, a reputação da empresa (o que dizer de um assessor de imprensa que, repetidamente, vaza informações desfavoráveis à empresa nos jornais, porque se sente insatisfeito com a sua posição ou porque pretende ferir o seu superior?).

A ética é para ser praticada pela empresa como um tudo, mas numa cultura socialmente responsável, deve ser partilhada por cada um de seus integrantes. A tolerância zero deve ser utilizada para desvios que comprometem a imagem da empresa em função de uma postura não ética. Se a organização permite pequenas indulgências éticas poderá, a médio prazo, alimentar deslizes importantes e tornar-se vulnerável junto ao crivo da opinião pública. Esta não tem sido (felizmente) muito tolerante com as organizações que não andam na linha, eticamente falando.

Os comunicadores têm um papel importante a desempenhar, na medida em que estão comprometidos com a ética, a transparência, o respeito à diversidade e o debate democrático. O discurso autoritário, que desestimula a divergência; os house-organs que

se resumem ao oba-oba e à promoção pessoal das chefias; a inexistência de espaços para a discussão franca e as mentiras relatadas nos congressos da área, para esconder as mazelas organizacionais, refletem uma postura não ética. É preciso resistir às pressões (que costumam ser enormes) especialmente do segundo escalão (os chefetes de plantão), não aceitar a censura, não praticar a autocensura e sobretudo valorizar a comunicação como instrumento de libertação. De novo, vale aqui a citação de Paulo Freire: "mudar é difícil, mas é possível".

### **Compliance: conceito e prática em construção**

A literatura acadêmica, bem como as notícias e reportagens veiculadas pela mídia tradicional e pelas mídias sociais, têm feito menções recorrentes ao termo “compliance” quase sempre para se referirem a escândalos associados a empresas que se envolvem em crises pela adesão a condutas não éticas.

Resumidamente, compliance pode ser entendido como um conjunto amplo e significativo de disciplinas ou processos que têm como objetivo o cumprimento de normas legais, de políticas ou diretrizes definidas para o desenvolvimento de um negócio ou mesmo tendo em vista evitar, identificar ou favorecer a solução das inconformidades ou desvios institucionais. O termo se origina do inglês e o verbo to comply quer dizer agir de acordo com uma determina regra, instrução, comando ou mesmo um pedido.

As organizações ou empresas devem seguir regras que, por sua vez, devem estar em conformidade com as leis e, obrigatoriamente, para que funcione “dentro da linha” precisa dispor de um sistema planejado e competente que torne estas diretrizes conhecidas por todos os funcionários ou servidores que as integram, em particular os que ocupam os postos de comando.

Com vimos, recentemente no Brasil, esse sistema não está efetivamente incorporada à cultura de determinadas empresas e os desvios estiveram sob a responsabilidade da alta administração (empresários, diretores), com prejuízo financeiro e moral para o mundo corporativo e para a economia e sociedade brasileiras.

O empresário e o gestor moderno devem estar preocupados com um arsenal enorme de imposições regulatórias em vários níveis, como a obediência à legislação trabalhistas, às normas de certificação, às obrigações fiscais e aos marcos que tipificam a responsabilidade ambiental, dentre outras.

É fundamental, portanto, que as organizações dissemelhem este conceito bem como a imperiosidade necessidade de obedecer às imposições regulatórias e que crie

mecanismos para evitar e identificar os desvios porventura existentes. A comunicação interna, nos dias de hoje, deve abordar esta temática ampla, torná-la conhecida de todos os públicos internos e chamar a atenção para o fato de que a não obediência estrita pode comprometer a imagem, a reputação e, em muitos casos, como temos visto, a própria sobrevivência de uma empresa ou organização.

A criação de uma área de compliance pode ser uma alternativa importante e é ilustrativa a leitura da justificativa e dos benefícios propiciados por esta criação, conforme explicitado no portal da Endeavour Brasil:

Quais são os principais benefícios que a área de compliance pode trazer para a empresa?

- Ganho de credibilidade por parte de clientes, investidores, fornecedores, etc.;
- Importante ferramenta para as empresas que buscam mercados externos;
- Aumento da eficiência e da qualidade dos produtos fabricados ou serviços prestados;
- Melhora nos níveis de governança corporativa;
- Oferece prevenção (muitas empresas só pensam em compliance quando já foram punidas por algum “desvio”, postura custosa ao caixa da organização). (ENDEAVOUR, 2017)

A Endeavor julga que há algumas etapas a serem desenvolvidas antes da criação de uma área de compliance, como a elaboração de um código de conduta, a disseminação ampla de suas regras e procedimentos junto aos funcionários, a indicação permanente de que o exemplo vem de cima e, mais ainda: comunicar este compromisso ético aos públicos estratégicos:

Não basta agir dentro da legalidade: mostre aos stakeholders que sua empresa não se envolve com atos imorais. Permitir que parentes da direção da companhia participe de uma concorrência para ser seu fornecedor é, no mínimo, imoral. Compliance é ideologia e deve ser incorporada ao comportamento de todos dentro da empresa. (ENDEAVOR, 2017)

Como se pode ver, é fundamental criar uma cultura de compliance e a comunicação interna certamente, se competente e afinada com os valores morais, contribuirá decisivamente para isso. Parece simples, mas sabemos que há sempre interesses outros e desvios de conduta injustificáveis que levam empresas e gestores a apostarem nas vantagens (nem sempre duradouras) da ilegalidade.

## “Bossware”: o monitoramento não ético

De maneira simplificada, podemos dizer que “bossware” representa o conjunto de ferramentas de monitoramento de computador que têm como finalidade revelar aos seus empregadores o que você pensa, o que você deseja ou vai fazer, e se anda trabalhando com a produtividade por eles pretendida.

Pressionadas pelo incremento da eficiência a todo o custo, as chefias de muitas empresas americanas e europeias, inspiradas pela prática do home office durante a pandemia, desenvolveram ferramentas para monitorar os seus trabalhadores. Em função dos resultados deste esforço para vigiar os funcionários, elas não têm perdido tempo: agem rapidamente para punir aqueles que não exibem desempenho, conforme as suas expectativas, inclusive promovendo demissões sumárias.

Não se trata, infelizmente, de uma prática pouco frequente, muito pelo contrário. Como indica Corbyn, em competente e reveladora reportagem publicada pelo portal Outras Palavras, o número de empresas que têm aderido a esta prática não ética é significativamente expressiva:

Uma pesquisa realizada em setembro passado pelo site Digital.com com 1.250 empregadores dos EUA descobriu que 60% dos funcionários remotos estão usando algum tipo de software de monitoramento de trabalho, mais comumente para rastrear a navegação na web e o uso de aplicativos. E quase nove em cada 10 das empresas disseram que demitiram trabalhadores depois de implementar o software de monitoramento. (CORBYN, 2022)

Segundo esta autora, jornalista especializada norte-americana, a tecnologia desenvolvida para esse objetivo se sofistica a cada dia e consegue

(...) registrar pressionamentos de tecla, fazer capturas de tela, registrar movimentos de mouse, ativar webcams e microfones ou tirar fotos periodicamente sem que os funcionários saibam. E esse conjunto crescente de ferramentas vem incorporando inteligência artificial (IA) e algoritmos complexos para dar sentido aos dados coletados. (CORBYN, 2022)

Citando a pesquisadora Lisa Kresge, da Universidade da Califórnia, Corbyn, acrescenta que estas ferramentas de controle não se prestam, inclusive, para medir efetivamente a produtividade dos funcionários, se é que esta é a justificativa utilizada para “monitorar” o trabalho dos empregados.

As pontuações de produtividade dão a impressão de que são objetivas e imparciais e que poderiam ser confiáveis porque são criadas tecnologicamente – mas são? Muitos usam a atividade do empregado como um sinônimo de produtividade, mas mais e-mails ou telefonemas não se traduzem necessariamente em mais produtividade ou desempenho melhor. E como esses sistemas chegam às suas pontuações muitas vezes é tão incerto para os gerentes quanto para os trabalhadores, diz Kresge. (CORBYN, 2022)

A jornalista traz o depoimento de Merve Hickok, diretora de pesquisa de um Centro especializado na elaboração e análise de políticas voltadas para o uso da inteligência artificial, que questiona, de forma contundente, o esforço para se avaliar a produtividade ou a ociosidade de um funcionário a partir de sistemas algorítmicos, concluindo que eles podem estar viesados por preconceitos e absoluta imprecisão:

Além disso, os sistemas que classificam automaticamente o tempo de um trabalhador em “ocioso” e “produtivo” estão fazendo julgamentos de valor sobre o que é e o que não é produtivo (...) Um trabalhador que leva tempo para treinar ou orientar um colega pode ser classificado como improdutivo porque há menos tráfego proveniente de seu computador, diz ela. E as pontuações de produtividade que forçam os trabalhadores a competir podem levá-los a tentar burlar o sistema em vez de realmente fazer um trabalho produtivo. (CORBYN, 2022)

Há que se considerar, também que os funcionários podem se sentir incomodados, ao descobrirem ou mesmo ao serem informados de que a empresa os monitora, porque a vigilância, com intenções espúrias, prejudica a sua autonomia, desestimulando-os a buscar informações que possam ser úteis para o seu trabalho.

Com a utilização intensa do sistema de home office, provocada pelo distanciamento social necessário para impedir a disseminação da Covid-19, muitas empresas se sentiram impelidas a adotar ferramentas para controlar os seus funcionários, agora distantes do olhar atento das chefias. Reportagem publicada pela revista Veja menciona a criação pela Microsoft de um software (Productivity Score) para medir a produtividade dos funcionários, que tinha como objetivo acompanhar os seus passos digitais durante o seu trabalho longe da empresa. O software era tão invasivo e mereceu tantas críticas que a Microsoft abandonou este sistema de indicadores, mas muitos outros têm sido elaborados com o mesmo objetivo, inspirados na cultura de patrulhamento que vem ganhando corpo no ambiente empresarial.

No Vale do Silício, o lar das empresas de tecnologia dos Estados Unidos, programas como o Sneek, que tira fotos com a webcam, viraram a febre do momento. O funcionário que trabalha em casa é

fotografado em períodos predeterminados — a cada cinco, quinze ou vinte minutos, a depender da rigidez do chefe —, como se fosse uma máquina programada apenas para trabalhar. O Sneek se tornou um sucesso global. Segundo a empresa, a base de usuários semanais cresceu 250% desde o início da pandemia. (SEGALLA, 2021)

Interpretações equivocadas inerentes a este esforço de patrulhamento e a desobediência aos princípios éticos (a maioria dos funcionários nesses casos não sabe que eles estão sendo vigiados!) são complicadores desta postura ilegítima das empresas. É preciso, portanto, que os trabalhadores, reunidos em suas entidades de classe, nos seus sindicatos, reajam, de forma veemente, contra estas tentativas. Os códigos de ética empresarial não devem apenas propor formas de controle para avaliar a conduta dos trabalhadores, mas propiciar um clima saudável, de harmonia, respaldado na autonomia dos funcionários (ou servidores, nas empresas e instituições públicas), na comunicação dialógica e no respeito aos princípios éticos.

Fica a sugestão para que os cursos de Jornalismo incorporem, obrigatoriamente, uma disciplina voltada para a ética jornalística (muitos, na verdade, já têm espaço para esta discussão em sua grade curricular), mas também promovam o debate, com o mercado e a sociedade, sobre o constrangimento que empresas e organizações de maneira geral têm imposto aos trabalhadores, movidas pelo autoritarismo e pela prática condenável do assédio moral e sexual de muitas chefias e pelo desejo de lucro a qualquer custo. A ética não pode ficar limitada a um conjunto de normas, expressas em um documento formal (código de conduta), mas estar fundada em uma cultura, construída coletiva e democraticamente, por todos que integram a comunidade empresarial.

## Referências

- ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de. **Código de ética: um instrumento que adiciona valor.** São Paulo: Negócio Editora: 2002.
- CORBYN, Zoe. Bossware: como a empresa vigia você. **Outras Palavras.** 29/04/2022. Disponível em: <https://outraspalavras.net/trabalhoeprecariado/bossware-como-uma-empresa-vigia-voce/>. Acesso em 02/07/2022.
- ENDEAVOR. Prevenindo com o Compliance para não remediar com o caixa. Disponível em: <https://endeavor.org.br/pessoas/compliance/>. Atualizado em 26/04/2017. Acesso em 01/07/2022.
- FERREL, O. C., FRAEDRICH, John; FERREL, Linda. **Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos.** Rio de Janeiro, Reichman & Affonso Editores: 2001.

LEISINGER, Klaus M.; SCHMITT, Karin. **Ética empresarial: Responsabilidade global e gerenciamento moderno**. Petrópolis: Editora Vozes, 2001.

ROBIN, Marie-Monique. **O mundo segundo a Monsanto: da dioxina aos transgênicos, uma multinacional que quer o seu bem**. São Paulo: Radical Livros, 2008.

SEGALLA, Amauri. Como as empresas estão monitorando os funcionários no home office. Veja. São Paulo. 24/03/2021. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/como-as-empresas-estao-monitorando-os-funcionarios-no-home-office/>. Acesso em 30/06/2022.

## Informações gerais sobre o Grupo de Pesquisa

### JORCOM

#### O Jornalismo na Comunicação Organizacional



#### *Descrição*

O JORCOM – O Jornalismo na Comunicação Organizacional é um grupo de pesquisa certificado pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP), cadastrado no Diretório de Grupos de Pesquisa do CNPq e criado em 2019. O link para o espelho do grupo é: <http://dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/498577> .

O jornalista e professor sênior da USP, Wilson da Costa Bueno, é o líder do grupo de pesquisa e seu currículo Lattes pode ser acessado em: <http://lattes.cnpq.br/9495822246558650> . Ele é diretor da Comtexto Comunicação e Pesquisa ([www.comtexto.com.br](http://www.comtexto.com.br)), empresa de consultoria nas áreas de Comunicação Organizacional e Jornalismo Especializado. É também responsável pelos cursos a distância nestas áreas e que estão disponíveis na Plataforma Comunicação a Distância ([www.comunicacaoadistancia.com.br](http://www.comunicacaoadistancia.com.br)).

#### *Objetivos*

O JORCOM tem como objetivos principais: a) realizar pesquisas que tenham como objeto a contribuição do jornalismo à comunicação organizacional; b) editar livros, e-books e artigos sobre o tema; c) organizar eventos (seminário, workshop e cursos) com adesão às linhas de pesquisa e participar de eventos promovidos por terceiros (universidades, empresas, sindicatos, associações).

O grupo de pesquisa aglutina, para cada uma destas atividades, membros dos seus grupos ou mesmo convidados que tenham adesão às linhas de pesquisa do Grupo e que produzem, regularmente, artigos, estudos e trabalhos em geral associados à Comunicação Organizacional e ao Jornalismo.

### ***Linhas de pesquisa***

O JORCOM tem duas linhas de pesquisa principais:

- 1) O jornalismo como processo estratégico nas empresas e organizações
- 2) O jornalismo na formação da imagem e da reputação das empresas e organizações

### ***Atividades***

O JORCOM publicou, em 2020, o seu primeiro e-book **O Jornalismo na Comunicação Organizacional: uma perspectiva crítica** e planeja editar, pelo menos uma vez ao ano, um novo e-book ou livro impresso com a participação de seus pesquisadores e convidados, além de publicações que possam servir de guia ou manuais para professores, pesquisadores, profissionais e estudantes.

O JORCOM também promove eventos que tratam de temas vinculados às suas linhas de pesquisa e incentiva os seus pesquisadores a publicar artigos ou a participar de eventos, individualmente ou em parceria com investigadores e estudiosos brasileiros ou do exterior. No menu **Eventos** da página **Publicações e Eventos** há menções aos eventos para os quais é possível a reprodução dos vídeos relativos a eles.

O JORCOM tem como proposta desenvolver projetos de investigação, com a participação de pesquisadores integrantes do Grupo e/ou convidados.

### ***Pesquisadores***

Os pesquisadores que integram o JORCOM estão listados abaixo com o link que permite acessar diretamente os respectivos currículos Lattes:

Aline Maria de Castro Silva Rossi (<http://lattes.cnpq.br/7534964652670572>)

Ana Maria Dantas de Maio (<http://lattes.cnpq.br/8945378092236790>)

André Chaves de Melo Silva (<http://lattes.cnpq.br/1812815861955321>)

Anelisa Maradei (<http://lattes.cnpq.br/2170777587809471>)

Arquimedes Pessoni (<http://lattes.cnpq.br/1885567484339052>)

Jorge Antonio Menna Duarte (<http://lattes.cnpq.br/8185622727042840>)

Juliana Luiza de Oliveira Canêdo (<http://lattes.cnpq.br/1376970092315030>)

Marli dos Santos (<http://lattes.cnpq.br/2138863738197222>)

Paulo Roberto Salles Garcia (<http://lattes.cnpq.br/7548945711715208>)

Wilson da Costa Bueno (<http://lattes.cnpq.br/9495822246558650>)

## ***Publicações e Eventos***

### **1) Publicações**

O JORCOM tem como proposta a edição de uma publicação (livro, E-book, Relatório, Manual) a cada semestre. O e-book, intitulado **O Jornalismo na Comunicação Organizacional: uma perspectiva crítica (2020)** foi a primeira produção do grupo de pesquisa, seguido pelo e-book **O Jornalismo na Comunicação Organizacional: múltiplos olhares (2021)**.

### **2) Eventos**

O JORCOM promove e participa de eventos presenciais ou virtuais para apresentação e debate de temas relacionados com as linhas de pesquisa. Os integrantes do grupo participam de seminários, congressos, workshops e ministram cursos no Brasil e no exterior.

## ***Pesquisas***

O JORCOM realiza pesquisas com a participação de seus pesquisadores e/ou convidados, sob a coordenação do prof. Wilson da Costa Bueno, líder do Grupo. Em ocasiões especiais, poderá desenvolver também pesquisas sob temas específicos, atendendo a demandas que levam em conta atributos como a oportunidade e a relevância. Os pesquisadores que integram o grupo desenvolvem projetos de investigação individuais ou coletivos e mantêm rica produção nas suas áreas de competência.

## ***Contato***

O contato com o JORCOM poderá ser feito por e-mail ou telefone, diretamente com o líder do Grupo, prof. Wilson da Costa Bueno, ou pelo e-mail do Grupo.

***E-mail do Grupo:*** [jorcom@comtexto.com.br](mailto:jorcom@comtexto.com.br)

***E-mail do líder do Grupo:*** [professor@comtexto.com.br](mailto:professor@comtexto.com.br)

***Fone para contato:*** (11) 95340-6948 ou (11) 3831-6329

***Site do grupo:*** [www.jorcom.jor.br](http://www.jorcom.jor.br)