

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL

PATRÍCIA HAMMES STRELOW

**COMUNICAÇÃO, RELAÇÕES E CULTURAS: AS ASSESSORIAS DE IMPRENSA
NO TECER COMPLEXO DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**

PORTO ALEGRE

2015

PATRÍCIA HAMMES STRELOW

**COMUNICAÇÃO, RELAÇÕES E CULTURAS: AS ASSESSORIAS DE IMPRENSA
NO TECER COMPLEXO DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Faculdade de Comunicação Social como requisito para obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Roberto José Ramos

PORTO ALEGRE
2015

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S915c Strelow, Patrícia Hammes
Comunicação, relações e culturas: as assessorias de
imprensa no tecer complexo das organizações públicas. /
Patrícia Hammes Strelow. – Porto Alegre, 2015.
167 f. : il.

Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Faculdade de
Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande
do Sul (PUCRS).

Orientação: Prof. Dr. Roberto José Ramos.

Área de concentração: Práticas e Culturas da Comunicação.

Linha de Pesquisa: Práticas Profissionais e Processos
Sociopolíticos nas Mídias e na Comunicação das Organizações.

1. Comunicação Social. 2. Assessoria de Imprensa.
3. Comunicação Organizacional. 4. Administração Pública -
Rio Grande do Sul. 5. Cultura. I. Ramos, Roberto José. II.
Título.

**CDD 301.14
070.486**

**Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária
Cíntia Borges Greff - CRB 10/1437**

PATRÍCIA HAMMES STRELOW

COMUNICAÇÃO, RELAÇÕES E CULTURAS: AS ASSESSORIAS DE IMPRENSA
NO TECER COMPLEXO DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Dissertação apresentada como requisito
para a obtenção do grau de mestre pelo
Programa de Pós-Graduação em
Comunicação Social da Pontifícia
Universidade Católica do Rio Grande do
Sul.

Aprovada em: ____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Roberto José Ramos

Prof. Dra. Iara Silva – ESPM

Prof. Dra. Elaine Machado – PUCRS

Porto Alegre
2015

“Cuidado, assim, não significa aceitar a diferença e deixar como está; trata-se de se dedicar à diferença de uma forma que nos abra para a autodestruição”

(MUMBY, 2010, p. 27)

AGRADECIMENTOS

Ao Instituto Federal Sul-rio-grandense (IFSul), pela bolsa de incentivo à qualificação que, muito além de um apoio financeiro, representa um estímulo fundamental para o aprimoramento científico e profissional de seus servidores.

Ao meu orientador, Roberto Ramos, que acreditou em meu projeto e sempre me presenteou com sua tranquilidade sobre minha capacidade de concretizá-lo. Agradeço por equilibrar de forma única a necessidade de um rigor metodológico com a liberdade para que seus orientados tenham suas próprias redes de conhecimento.

Aos comunicadores que aceitaram participar desta pesquisa, meu muito obrigada por abrirem seu fazer profissional de forma tão honesta e generosa em benefício do conhecimento científico.

Aos colegas e amigos do PPGCOM, pelo imensurável apoio teórico, prático e, especialmente, emocional. Percorrer este caminho ao lado de vocês tornou-o muito mais leve.

Ao meu marido, Roberto, meu parceiro nesta jornada. Obrigada por compreender as incontáveis horas dedicadas a este mestrado, por ouvir minhas preocupações e minhas angústias e por abrandá-las.

À minha mãe, Jane, por tanta coisa. Entretanto, aqui agradeço por ler para mim, noite após noite da minha infância, as histórias do Sítio do Picapau Amarelo. O amor pelos livros e pelo jornalismo não teria brotado em mim sem sua carinhosa dedicação.

Ao meu pai, Délcio, por, junto com minha mãe, ter me presenteado com a educação formal e a informal. Dele herdei a consciência sobre a necessidade de viver de forma íntegra e justa, e de buscar fazer sempre o meu melhor.

Ao meu irmão, Rodrigo, a pessoa mais inteligente, bondosa e justa que conheço. Meu exemplo e minha inspiração.

Aos meus colegas e amigos do IFSul, obrigada por tornarem meu trabalho um prazer, e por compreenderem os momentos em que o mestrado tomou meu tempo e minha energia.

A toda minha família e meus amigos, obrigada por existirem, por serem exatamente como são e por me tornarem quem eu sou.

RESUMO

A Era da Informação modificou a forma como o homem se relaciona e impactou profundamente as organizações do século XXI. Vivemos em um mundo conectado em rede pelas tecnologias digitais, no qual aspectos subjetivos sobrepõem-se a bens materiais – um cenário cuja compreensão demanda um olhar complexo. Neste estudo, propomos uma análise dos processos de produção das políticas de Comunicação das organizações públicas a partir de um referencial teórico fundamentado em autores que entendem as organizações como um produto das relações entre os sujeitos, ou seja, como uma realidade fundamentalmente cultural, construída através das interações viabilizadas pela Comunicação. Com as lentes do Paradigma Complexo, de Edgar Morin, analisamos como a Cultura é influenciada e influencia a construção das políticas de Comunicação Organizacional empregadas pelas assessorias de imprensa, de que forma as práticas das assessorias de imprensa estão alinhadas à concepção contemporânea de Planejamento Estratégico Integrado e de que maneira a dimensão humana das organizações insere-se no processo de construção destas políticas. O estudo foca-se na Assessoria de Imprensa, mas expande-se para a Assessoria de Comunicação e para sua relação com a Organização porque entende que as partes são indissociáveis do todo. A pesquisa de campo é realizada por meio de entrevistas em profundidade com profissionais de Comunicação de duas autarquias do Governo do Estado do Rio Grande do Sul. A Análise de Conteúdo, de Laurence Bardin, é a técnica através da qual buscamos compreender e explicar o processo de produção das políticas comunicacionais pelos assessores de imprensa.

Palavras-chave: Organização. Comunicação. Assessoria de Imprensa. Complexidade. Cultura.

ABSTRACT

The Information Age has modified the way the man creates relationships and has deeply impacted the organizations in the 21st Century. We live in a world connected by digital technology networks in which subjective values are superimposed to material assets – a scenario that demands a complex look to be understood. In this study we present an analysis of the production process of Communication inside the public organizations, starting from a theoretical background supported by authors who understand the Organization as a product of the relationships between the subjects, namely, as a fundamentally culture reality construed through the interactions made possible by Communication. Through the lenses of the Complexity Paradigm, by Edgar Morin, we analyze how Culture is influenced and also influences the construction of policies of Organizational Communication set forth by Press Officers, the way in which the practices of the press officers are aligned with the contemporary concept of Integrated Strategic Planning, and how the human dimension of the Organization is inserted into the process for the construction of said policies. This study focus on the Press Officer but expands over the Communication Office and its relationship with the Organization, since it is understood that the parts are intrinsic to the whole. A field research is performed through in-depth interviews with professionals in the Communication area into autarchies in the Government of Rio Grande do Sul. The Analysis of Content, by Laurence Bardin, is the technique through which we seek to understand and explain the process of production of communication policies by the press officers.

Key words: Organization. Communication. Press Officer. Complexity. Culture.

SUMÁRIO

1 O TECER DAS ORGANIZAÇÕES PELA COMUNICAÇÃO	18
1.1 TRAJETÓRIA DAS ORGANIZAÇÕES.....	18
1.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA AUTÁRQUICA.....	25
1.3 CATEGORIAS: OS NÓS DE UMA TRAMA COMPLEXA.....	27
1.3.1 Organização.....	29
1.3.2 Comunicação.....	32
1.3.2.1 Assessoria de Imprensa.....	38
1.3.3 Comunicação Pública.....	41
1.3.4 Cultura.....	43
1.3.5 Planejamento Estratégico Integrado.....	48
1.3.6 Humanização.....	55
1.4 RECURSOS METODOLÓGICOS.....	57
1.4.1 A metodologia complexa.....	58
1.4.2 Análise de Conteúdo.....	63
1.4.3 Pesquisa Qualitativa.....	65
1.4.4 Questões de Pesquisa.....	67
1.4.5 Objetivos.....	67
2 PERCORRENDO AS TRAMAS DA AUTARQUIA A	69
2.1 ORGANIZAÇÃO.....	70
2.2 COMUNICAÇÃO.....	73
2.3 COMUNICAÇÃO PÚBLICA.....	77
2.4 CULTURA.....	81
2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INTEGRADO.....	85
2.6 HUMANIZAÇÃO.....	88
3 O DESEMARANHAR DA AUTARQUIA B	91
3.1 ORGANIZAÇÃO.....	92
3.2 COMUNICAÇÃO.....	93
3.3 COMUNICAÇÃO PÚBLICA.....	98
3.4 CULTURA.....	101
3.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INTEGRADO.....	105

3.6 HUMANIZAÇÃO	109
CONSIDERAÇÕES PROVISÓRIAS	114
ANEXO A - QUESTIONÁRIO SEMIESTRUTURADO APLICADO NAS	
AUTARQUIAS A E B	131
ANEXO B – ENTREVISTAS REALIZADAS NA AUTARQUIA A.....	132
ANEXO C – ENTREVISTAS REALIZADAS NA AUTARQUIA B.....	153

INTRODUÇÃO

Nas últimas quatro décadas, o mundo passou por intensas transformações sociais, econômicas e culturais, que afetaram drasticamente a configuração das organizações. A revolução tecnológica, baseada nos processos informacionais, teve uma função preponderante: ao conectar a sociedade em rede, eliminou as barreiras físicas e conferiu um caráter global às organizações. Como caracteriza Manuel Castells (1999), a Era Industrial foi substituída pela Era da Informação, marcada pelo capitalismo informacional global.

Este cenário transformou os desafios vividos no ambiente organizacional, demandando novas atitudes dos gestores. O fato de que aspectos intangíveis passaram a ter mais valor do que bens palpáveis conferiu à Comunicação¹ uma relevância fundamental para a consecução dos objetivos globais das organizações. O paradigma funcionalista, que dominou os estudos da área na segunda metade do século XX, precisou ser superado. A compreensão da Comunicação como um mero setor, responsável por controlar as interações entre os diferentes sujeitos ligados à Organização, cedeu espaço a uma percepção muito mais ampla do tema.

A análise que propomos² aqui parte de uma perspectiva complexa de estudos, que entende as organizações não como um conjunto de bens materiais, mas como uma construção simbólica coletiva. Nessa concepção, organizações são um produto das redes de relacionamentos entre os diversos indivíduos a ela ligados, ou seja, são fundamentalmente uma construção subjetiva viabilizada pela Comunicação. Esta, por sua vez, é entendida não apenas como os processos formais, mas como todos os fluxos de sentidos que circulam entre os sujeitos.

Essa perspectiva desafia os profissionais da área a superarem uma atuação baseada na execução de tarefas, em benefício de uma postura estratégica e integradora, que considere os aspectos subjetivos relacionados à Cultura e à dimensão humana das organizações. Entender como a complexidade deste desafio

¹ As seis categorias *a priori* adotadas (Organização, Comunicação, Comunicação Pública, Cultura, Planejamento Estratégico Integrado e Humanização) serão destacadas, ao longo desta pesquisa, através de sua grafia em caixa alta. Excetuam-se os casos em que estes termos aparecem em títulos de publicações ou em citações, quando será mantida a grafia do original.

² O emprego da primeira pessoa do plural ao longo deste trabalho justifica-se pela escolha, como método de pesquisa, do Paradigma da Complexidade, que entende o caráter ativo do sujeito no processo de produção do conhecimento.

é enfrentada no processo de produção das políticas³ de Comunicação das organizações contemporâneas foi o questionamento inicial que despertou o desejo de formatar a presente pesquisa.

Observar como estes conceitos teóricos poderiam ser aplicados à prática diária da atividade é uma inquietação que nos acompanha ao longo da nossa trajetória acadêmica e profissional. A pesquisa que embasou nosso projeto de dissertação reforçou este anseio, ao nos depararmos com a relevância conferida por uma nova corrente de estudos às construções simbólicas e culturais que tomam forma no interior das organizações, a partir das interações entre os sujeitos, pela Comunicação. Esse caminhar solidificou nossa crença sobre a necessidade de lançarmos um olhar complexo sobre as práticas desenvolvidas nas organizações locais.

A opção pelo estudo da administração pública deu-se por motivos pessoais, profissionais e sociais. Essas razões abrangem a trajetória da autora, jornalista que já atuou em assessorias de Comunicação da esfera pública municipal e estadual, e hoje é servidora pública federal. Incluem, ainda, a crença sobre a relevância da Comunicação Pública para o exercício da cidadania. Quando eleitos, os governos democráticos imputem-se o papel de representantes dos interesses dos cidadãos. Acreditamos que os comunicadores dos órgãos públicos são responsáveis por promover o diálogo entre a comunidade, seus governantes e as instituições, apoiando, assim, o tecer coletivo das políticas públicas.

A partir da adoção desta perspectiva complexa, e com base na investigação bibliográfica sobre nosso objeto de pesquisa, identificamos seis categorias fundamentais para a compreensão do processo de produção das políticas comunicacionais pelos assessores de imprensa dos órgãos públicos. Organização, Comunicação, Comunicação Pública, Cultura, Planejamento Estratégico Integrado e Humanização serão adotados como categorias *a priori*, ou seja, os nós que ligam a rede deste estudo.

A categoria Organização será estudada a partir da concepção de Edgar Morin (2011), para o qual esta é um sistema vivo, que busca permanentemente equilibrar

³ A expressão “políticas de Comunicação” é entendida, neste trabalho, não em seu sentido governamental/público, mas como um modo de atuação empregado com o intuito de atingir-se a fins específicos.

sobrevivência e crescimento através da tênue relação entre ordem e desordem. O autor traz três princípios fundamentais para a compreensão do tema: o Dialógico, o Recursivo e o Hologramático.

Através do princípio Dialógico, admitiremos a coexistência de noções aparentemente antagônicas sobre o objeto de estudo. O princípio Recursivo nos apontará a relação dinâmica entre produto e produtor. Por fim, o princípio Hologramático esclarece a importância de combinarmos uma análise detalhada da parte com o estudo do todo, compreendendo a sua indissociabilidade. Nesta dissertação, optamos por nos deter na Assessoria de Imprensa. O princípio Hologramático, entretanto, apresenta-nos a necessidade de ampliação do olhar para a Comunicação Organizacional, e desta para a Organização, a fim de assimilarmos a parte através de sua relação com o ambiente onde está inserida.

Para embasarmos a categoria Comunicação, adotamos a visão abrangente de Rudimar Baldissera (2009, p. 162), para quem “qualquer fluxo de sentidos que, de alguma forma, disser respeito/se referir à organização pode ser considerado parte da comunicação organizacional”. O autor entende que a Organização é fruto das interações sociais entre os indivíduos - que ocorrem através da Comunicação. Desta forma, a Comunicação é interpretada como constituinte das organizações, imprescindível para sua sobrevivência.

Tendo em vista que optamos pela administração pública como objeto de estudo, traremos em seguida a categoria *a priori* Comunicação Pública, a partir da obra de Jorge Duarte (2012). Esta escolha deu-se porquê, na esfera pública, a Comunicação supera o aspecto mercadológico e se apresenta como recurso fundamental para viabilizar a construção conjunta das políticas públicas entre os cidadãos e seus governantes. Conforme explica Duarte, é responsabilidade dos comunicadores dos órgãos públicos promover a troca dialógica e permanente entre os governos e a sociedade. A Comunicação, para o autor, é o caminho para o fortalecimento da cidadania, devido à sua capacidade de viabilizar que as políticas públicas sejam construídas com base nos interesses coletivos.

Nossa categoria de estudos seguinte será a Cultura, sobre a qual lançaremos as noções de Marlene Marchiori (2009). A pesquisadora descreve a Organização como um conjunto de significados, crenças e condutas compartilhado por um grupo

de indivíduos, ou seja, trata-se de uma realidade fundamentalmente cultural, construída através de processos comunicativos. A Cultura seria, então, o ser da Organização, responsável por sua constituição através da articulação de princípios simbólicos que guiam os comportamentos dos homens. A Comunicação apresenta-se, mais uma vez, como a viabilizadora destas construções culturais, tendo em vista que elas são efetivadas por meio das interações sociais.

Esta perspectiva abrangente, complexa e subjetiva da Comunicação Organizacional demanda a adoção de novas estratégias de atuação por parte dos profissionais da área. No exame deste referencial bibliográfico, identificamos que sobressai a necessidade de superação do padrão funcionalista da Comunicação, em benefício de uma concepção estratégica e integradora. Na quinta categoria *a priori*, Planejamento Estratégico Integrado, abordaremos a concepção de Margarida Kunsch (2009a; 2009b; 2009c), para a qual os planejamentos estratégicos integrados desenvolvidos no âmbito das organizações pós-modernas precisam superar o modelo fechado e definitivo.

Para a autora, lidar com a Comunicação hoje demanda o estabelecimento de princípios básicos norteadores e a promoção de uma constante autoanálise e adaptação à realidade transitória vivida no contexto organizacional, além da promoção de uma política integrada entre as diversas subáreas da Organização (KUNSCH, 2009c). Demanda, ainda, o estímulo ao diálogo, à constituição de uma ampla rede de Comunicação, à valorização das pessoas e da Cultura corporativa e ao alinhamento entre discursos e práticas.

Essa concepção pós-moderna, que interpreta a Comunicação e a Cultura como o cerne da Organização, responsáveis por sua constituição – ao mesmo tempo em que são constituídas por ela – coloca em evidência a relevância do sujeito e de suas relações para as organizações. A Humanização desponta, assim, como a última categoria *a priori*, que será estudada também a partir de Kunsch (2010). A pesquisadora ressalta que “a comunicação é um ato de comunhão de ideias e o estabelecimento de um diálogo. Não é simplesmente uma transmissão de informações” (KUNSCH, 2003, p. 161). Isso significa que:

A eficácia da comunicação nas organizações passa pela valorização das pessoas como indivíduos e como cidadãos. Os gestores da comunicação

devem desenvolver uma atitude positiva em relação à comunicação, valorizar a cultura organizacional e o papel da comunicação nos processos de gestão participativa (KUNSCH, 2003, p. 161).

A sensibilização para a questão humana demanda a criação destes espaços de diálogo, nos quais as pessoas sejam efetivamente escutadas e participem ativamente das decisões organizacionais.

A partir deste arcabouço teórico constituído por nossas seis categorias *a priori*, desenvolveremos uma pesquisa qualitativa voltada à compreensão do processo de produção das políticas de Comunicação pelos assessores de imprensa das organizações públicas contemporâneas. O tecer desta trama será impregnado pela metodologia proposta por Edgar Morin através do Paradigma da Complexidade. Como técnica, empregaremos a Análise de Conteúdo.

Entre os órgãos públicos, optamos pelo estudo das autarquias ligadas ao Governo do Estado do Rio Grande do Sul. A escolha recaiu sobre as autarquias gaúchas pelo fato de que essas entidades de direito público detêm independência administrativa. Apesar de serem fiscalizadas pelo governo e de prestarem serviços à população, as autarquias são autossuficientes e detêm o poder de se autogerirem. Acreditamos que esta parcela de autonomia será importante para garantir que o estudo reflita menos uma política comunicacional partidária e mais a realidade complexa destas organizações e dos profissionais que as compõem.

O Estado do Rio Grande do Sul conta, hoje, com oito autarquias. Para o presente estudo, limitamos a análise a duas destas instituições, de forma a viabilizar a realização, dentro do prazo disponível, de uma Pesquisa Qualitativa baseada em princípios complexos. A escolha das autarquias pesquisadas levou em conta a estrutura de pessoal de cada uma delas. Optamos pelas duas que possuíam o maior número de profissionais atuando no setor de Comunicação, critério adotado em função de nosso objetivo de estudar o processo de produção a partir de uma perspectiva que considera fundamental as interações entre os sujeitos. Acreditamos que uma estrutura maior enriquecerá nossa análise do ponto de vista da complexidade das relações. Por coincidência, as duas autarquias selecionadas a partir deste critério atuam no mesmo setor.

Tento em vista os critérios éticos e com o intuito de preservar a identidade dos profissionais, nomearemos os órgãos que compõem nosso *corpus* como Autarquia A e Autarquia B. Esta pesquisa será viabilizada através da realização de entrevistas semiabertas, em profundidade, com assessores de imprensa, relações-públicas e coordenadores de Comunicação das duas autarquias. As entrevistas serão avaliadas com base no referencial teórico da pesquisa e a partir da técnica de Análise de Conteúdo.

A opção por restringirmos nosso enfoque sobre um núcleo específico, no caso o de Assessoria de Imprensa, deu-se em virtude da necessidade de limitarmos nosso objeto. Acreditamos que esta decisão será relevante para viabilizar a realização, dentro do prazo determinado, de uma análise qualitativa complexa sobre duas autarquias distintas, o que permitirá o contraponto entre realidades sociais. A metodologia complexa, entretanto, nos convida a voltar permanentemente esse olhar sobre o setor de Assessoria de Comunicação como um todo, da mesma forma como se faz necessário ampliarmos a análise também para aspectos da Organização.

Entre os três núcleos que costumam compor as Assessorias de Comunicação – Relações Públicas, Publicidade e Assessoria de Imprensa – optamos por este último considerando, novamente, aspectos pessoais e sociais. Pessoais, devido à formação da autora em Jornalismo; sociais, em razão de acreditarmos que as assessorias de imprensa constituem-se em meios de garantir a participação da comunidade na construção da cidadania. Ao promover o relacionamento dos órgãos públicos com a mídia, os assessores de imprensa atendem ao compromisso democrático de informar a sociedade e de prestar contas à população, ao mesmo tempo em que fazem chegar até o governo as demandas da comunidade, permitindo que o cidadão participe da construção das políticas públicas.

Os conteúdos serão apresentados neste estudo de acordo com a seguinte ordem: o primeiro capítulo, intitulado O Tecer das Organizações pela Comunicação, comporta a fundamentação teórica e os recursos metodológicos da pesquisa. Este tópico terá início com um resgate da trajetória das organizações e uma conceitualização da administração pública autárquica. Em seguida, teceremos a rede para compreensão de nosso objeto, a partir das seis categorias elencadas a *priori*.

O capítulo inicial traz também os recursos metodológicos da pesquisa. Apresentaremos a metodologia, o Paradigma da Complexidade, e a técnica de Análise de Conteúdo, além de explicarmos os principais aspectos da Pesquisa Qualitativa. Concluiremos esta etapa destacando as questões e os objetivos de pesquisa.

Os dois capítulos seguintes dizem respeito à análise das autarquias selecionadas para compor nosso *corpus*. No segundo capítulo, intitulado Percorrendo as Tramas da Autarquia A, vamos contrapor as entrevistas realizadas na Autarquia A às seis categorias *a priori*. Da mesma forma, no terceiro e último capítulo – O Desemaranhar da Autarquia B – traremos os resultados das entrevistas promovidas na Autarquia B, observados a partir das categorias de análise.

Por fim, com base no referencial teórico, relacionaremos os elementos destacados nos dois capítulos de análise, de forma a traçarmos as evidências provisórias da pesquisa. Estas evidências serão voltadas a apoiar a compreensão das três questões propostas.

Nossa primeira indagação versa sobre “Como a Cultura Organizacional é influenciada e influencia a construção das políticas de Comunicação das assessorias de imprensa?”. Na categoria *a priori* Cultura, estudaremos as organizações a partir de uma perspectiva que as interpreta como uma realidade fundamentalmente cultural, ou seja, uma construção subjetiva, produto da interação entre os sujeitos, por meio dos processos comunicativos praticados no ambiente organizacional. Com base nesse referencial teórico, buscaremos observar como esta Cultura está presente na política de Comunicação Organizacional adotada em cada autarquia analisada, bem como entender como essas políticas de Comunicação impactam a Cultura organizacional.

Nossa segunda questão de pesquisa propõe-se a entender “De que maneira a dimensão humana das organizações insere-se no processo de construção das políticas de Comunicação?”. Na categoria Humanização, analisaremos a relevância da dimensão humana, tendo em vista que o sujeito e as relações entre eles são os nós centrais dessa rede de interações que originam as instituições. Nesta pesquisa, tentaremos compreender de que maneira as políticas de Comunicação dos órgãos que compõem nosso *corpus* refletem essa dimensão humana. Observaremos o

modo com que as autarquias promovem espaços de relacionamento, valorizam sua dimensão humana e a consideram durante a construção de suas políticas de comunicação.

Por fim, estudaremos “De que forma as práticas das assessorias de imprensa estão alinhadas à concepção contemporânea de Planejamento Estratégico Integrado?”. Através desta questão, procuraremos relacionar as práticas empregadas nas autarquias à noção de Planejamento Estratégico Integrado apresentada na categoria *a priori* equivalente. Essa percepção versa fundamentalmente sobre o caráter dinâmico do Planejamento, entendido não como um documento fechado, mas como um conjunto de princípios adaptáveis à realidade das organizações contemporâneas.

Dessa forma, esperamos que esse olhar complexo sobre o processo de produção das políticas comunicacionais adotadas pelos assessores de imprensa das organizações públicas contemporâneas nos ajude a explicar como a Cultura Organizacional é influenciada e influencia a construção das políticas de Comunicação, a compreender de que maneira a dimensão humana das organizações insere-se no processo de construção destas políticas e a analisar as práticas das assessorias de imprensa frente à concepção contemporânea de Planejamento Estratégico Integrado.

Ao contrapormos nosso referencial – composto pelas categorias Organização, Comunicação, Comunicação Pública, Cultura, Planejamento Estratégico Integrado e Humanização – aos processos de produção das políticas comunicacionais das assessorias de imprensa de duas autarquias gaúchas, esperamos estreitar a relação entre a academia e o mercado. Que a prática inspire a pesquisa, e que o conhecimento acadêmico possa contribuir para o fazer diário profissional.

Acreditamos que é pulsante a necessidade de uma análise sobre como as políticas de comunicação refletem essa perspectiva de que as pessoas e a construção cultural advinda do relacionamento entre elas sejam os responsáveis pela própria constituição das organizações, e sobre como os profissionais enfrentam o desafio de trabalhar a Comunicação a partir da concepção contemporânea de Planejamento Estratégico Integrado. Simultaneamente, defendemos que este olhar sobre o fazer prático pode contribuir para alimentar a rede de conhecimentos do

tema, impactando tanto no fazer de outros profissionais, quanto no desenvolvimento de novas abordagens sobre a área.

1 O TECER DAS ORGANIZAÇÕES PELA COMUNICAÇÃO

As organizações pós-modernas⁴ são constantemente tecidas e retecidas pelos processos de Comunicação que ocorrem entre os sujeitos que as integram. Neste primeiro capítulo da pesquisa, abordaremos os diversos fios desta rede de interações que dá forma ao nosso objeto de estudo.

Começaremos por expor os aspectos históricos e teóricos relacionados às organizações, à administração pública e às autarquias. Em seguida, abordaremos cada um dos seis nós fundamentais desta trama de conexões que constitui nosso estudo: as categorias *a priori* Organização, Comunicação, Comunicação Pública, Planejamento Estratégico Integrado, Cultura e Humanização, além da subcategoria Assessoria de Imprensa.

Neste capítulo, apresentaremos também os recursos metodológicos adotados, a fim de compreendermos o processo de produção das políticas comunicacionais pelos assessores de imprensa das organizações públicas contemporâneas. Serão evidenciados os aspectos fundamentais do Paradigma da Complexidade, de Edgar Morin – metodologia escolhida para nortear o estudo –, bem como da Análise de Conteúdo, de Laurence Bardin, nossa técnica de análise, e da Pesquisa Qualitativa.

1.1 TRAJETÓRIA DAS ORGANIZAÇÕES

Os primeiros registros de organizações são milenares: desde a construção das pirâmides do Egito e das muralhas da China, passando pela dominação dos impérios gregos e romanos, grupos ordenados de pessoas reúnem recursos e esforços com o intuito de atingir objetivos comuns, econômicos ou não. Conforme aponta Idalberto Chiavenato (2003, p. 290), “com o desenvolvimento da

⁴ Adotamos a concepção de Michel Maffesoli (1999, p.15), que entende a pós-modernidade como o conjunto de acontecimentos que se desenrolam após a modernidade. “Uma espécie de processo cíclico, é a partir do caos que se opera a recriação total. Neste acaso, a saturação dos valores da Modernidade tende a dar lugar a valores alternativos, de contornos ainda imprecisos [...]”. Para o autor, algumas das marcas deste novo tempo seriam a relação, a pluralidade, o foco no presente, a sobressalência da forma sobre o conteúdo, do emocional sobre o racional e o tribalismo da sociedade, em que o ideal comunitário supera o democrático.

humanidade, um número crescente de organizações foi sendo solicitado para atender às crescentes necessidades sociais e humanas”. E, no decorrer dos séculos, a configuração e o papel destas organizações na sociedade passou por importantes transformações.

A Revolução Industrial foi um momento crucial neste processo – antes dela, a oferta de serviços e a produção de bens possuía caráter fundamentalmente artesanal. A primeira Revolução Industrial começa na Inglaterra em 1760, a partir da mecanização da indústria têxtil e da descoberta da máquina a vapor, que resultam no desenvolvimento dos transportes e na substituição da mão de obra humana por maquinário.

Já a segunda Revolução ocorre com o descobrimento da energia elétrica e o emprego dos combustíveis fósseis, como o petróleo. A combinação do desenvolvimento destas novas tecnologias permitiu a produção em massa e a expansão das grandes organizações industriais, dando forças ao regime capitalista (CHIAVENATO, 2003, p. 33). O resultado é um novo modelo de produção, que estimula a especialização do conhecimento e revoluciona as relações de trabalho.

Esta realidade social demandou a criação de bases conceituais capazes de subsidiar o homem na tarefa de administrar um novo modelo de Organização. Surgiram, então, as teorias clássicas, com o intuito de apontar as melhores condutas na busca pela máxima eficiência e eficácia. A teoria da Administração Científica, desenvolvida por Frederick Taylor, defendia a adaptação mecânica do indivíduo ao processo produtivo e interpretava a empresa como um sistema fechado. O autor centrava-se no estudo da execução das tarefas, orientando-se para uma necessidade crescente de produção através da busca pela máxima eficiência. “O seu enfoque administrativo solicitava administração detalhada e mensuração do trabalho, mesmo do mais rotineiro para descobrir o melhor modo de fazer as coisas” (MORGAN, 1996, p. 32).

Henri Fayol não chega a confrontar a abordagem operacional de Taylor, mas acrescenta a ela uma visão que enfatiza a estrutura organizacional em detrimento da centralidade nas tarefas. A Teoria Clássica da Administração de Fayol estuda a empresa a partir de sua estrutura e organização, buscando compreender as relações e as funções de todos os componentes. Defende a importância da adoção

de uma gestão eficiente na integralidade dos graus da hierarquia empresarial, com importância vertical crescente.

Os autores da linha clássica interpretam o homem como um ser previsível e passível de ser controlado e atribuem ao gerenciamento a responsabilidade pela qualificação do trabalho e pela eliminação de ruídos. Acreditam que a eficiência do processo depende unicamente da capacidade do gestor de aplicar um método científico de administração voltado à seleção da pessoa correta para executar cada função, de seu treinamento e da fiscalização do seu trabalho.

Um dos primeiros autores a contestar esta posição foi Elton Mayo, que, entre os anos 20 e 30, conduziu um estudo em uma fábrica da Western Electric Company, conhecido como Experiência de Hawthore, em alusão ao bairro da cidade de Chicago onde ele foi desenvolvido. Mayo demonstrou a importância dos aspectos sociais nas organizações, comprovando que o acréscimo da produção não está atrelado apenas a fatores gerenciais, mas diz respeito também a questões emocionais dos trabalhadores. Estes estudos deram origem à chamada escola das Relações Humanas, que começa a conferir uma interpretação orgânica às empresas (MORGAN, 1996, p. 44). Mas, apesar da importante evolução em relação às teorias mecanicistas, ainda atribui uma postura passiva aos funcionários.

As diferenças entre a Teoria das Relações Humanas e a Teoria Clássica impulsionaram o surgimento, no final da década de 40, da Teoria Estruturalista da Administração (CHIAVENATO, 2003). Através destes estudos, pesquisadores europeus buscavam explicar as diferenças e integrar os aspectos convergentes das linhas humanística e clássica. Como o próprio nome esclarece, foca-se no estudo das estruturas, vistas como uma reunião de diferentes partes, que se integram – mas não se somam – para formar o todo. Os estruturalistas ampliaram a análise das organizações, estudando-as integralmente: tanto em sua estrutura interna quanto em sua relação com outras organizações.

A abordagem estruturalista imprime uma visão crítica às organizações e reúne noções clássicas e humanísticas, “contexto ambiental e as relações interorganizacionais (variáveis externas), além de um redimensionamento das variáveis organizacionais internas (a múltipla abordagem estruturalista)” (CHIAVENATO, 2003, p. 315). Conforme Chiavenato (2003, p. 291), os autores

desta linha concebem as organizações “como unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas a fim de atingir objetivos específicos”.

Esta ênfase nas pessoas, conferida a partir da Teoria das Relações Humanas, é aprimorada e solidificada no final da década de 50, com a abordagem comportamental. Com forte influência da psicologia, “busca novas soluções democráticas, humanas e flexíveis para os problemas organizacionais (CHIAVENATO, 2003, p. 324)”. Os teóricos ligados a esta corrente estudaram o comportamento dos homens e mulheres e aportaram uma série de conhecimentos relacionados às necessidades humanas, sua capacidade de raciocínio e aprendizado, o sistema psíquico e os padrões ambíguos de conduta.

A abordagem comportamental pode ser dividida em duas teorias: a Comportamental e a Teoria do Desenvolvimento Organizacional. A Teoria Comportamental, também conhecida como behaviorista, confere um novo olhar sobre os estudos das organizações ao promover uma perspectiva mais descritiva, que enfatiza as pessoas e o seu comportamento.

Para os behavioristas, o homem é um indivíduo que necessita constantemente tomar decisões a partir de um conjunto limitado de informações que tem à sua disposição. Ele precisa, assim, buscar resultados satisfatórios na mediação do conflito que emerge da dicotomia entre a busca pelos objetivos da Organização e pelos objetivos dos sujeitos. A partir deste dilema fundamental, a Teoria Comportamental aponta diferentes estilos de administração e aborda a importância da tomada de decisão pelos gestores.

Como caracteriza Chiavenato (2003, p. 364), é uma linha humanística e democrática, que acredita na relevância de o gestor conhecer as motivações dos indivíduos a fim de administrar as organizações, através destes mesmos sujeitos.

As teorias anteriores trataram a Administração como uma ciência ou disciplina objetiva e imparcial, ou seja, isenta de qualquer cultura, ética ou ponto de vista. A Teoria Comportamental mostra que a Administração é praticada no interior de um ambiente social e é fundamentada em uma cultura ou código moral (CHIAVENATO, 2003, p. 360).

A partir dos conceitos levantados pela Teoria Comportamental, um grupo de pesquisadores deu início, a partir de 1962, a análises que buscavam alternativas para viabilizar a aplicação destes princípios à Administração. Chamado de Desenvolvimento Organizacional (DO), este movimento introduziu novas concepções de Cultura e de mudanças organizacionais.

Existem diversas técnicas de DO, mas um programa é composto basicamente por um processo de coleta de dados, seguido de uma etapa de diagnóstico da situação e termina com as ações de intervenção. Estes programas buscam, em geral, motivar os indivíduos e construir um sentimento de identificação com a empresa e de integração entre a equipe, de forma a ampliar o comprometimento e a lealdade para com as metas da Organização.

Também por volta da década 60, as teorias administrativas ganham o aporte da abordagem sistêmica, um desdobramento da Teoria Geral dos Sistemas, desenvolvida a partir dos estudos do biólogo Ludwig Von Bertalanfy. A Teoria dos Sistemas confere ênfase ao ambiente no estudo das organizações, evidenciando o processo de interação entre as organizações e o meio, que culminará na percepção das organizações como organismos vivos e sistemas abertos e que, portanto, estariam em constante troca com o ambiente onde estão inseridas. Como explica Morgan (1996, p. 48), este enfoque “fundamenta-se no princípio de que as organizações, como os organismos estão ‘abertos’ a seu meio ambiente e devem atingir uma relação apropriada com este ambiente, caso queiram sobreviver”.

É neste momento que a interpretação do homem como um ser complexo e ativo na busca pela satisfação de seus desejos e necessidades começa a despontar. Os trabalhadores passaram a ser estudados como sujeitos dotados de individualidade, e as organizações começaram a ser entendidas como fruto da interação entre os sujeitos que a integram e da relação destes com elementos externos a ela.

Apesar de apresentarem ainda em grande medida características positivistas, focando-se prioritariamente em aspectos quantitativos, estes estudos já indicam uma forte evolução nas teorias organizacionais. A análise simplista, segundo a qual as organizações seriam sistemas fechados plenamente controláveis, cedeu espaço a

concepções que as veem como sistemas abertos constituídos a partir das relações humanas.

Esta perspectiva, que considera a relação entre as organizações e o ambiente onde estão inseridas, foi aprimorada na década seguinte, com a Teoria da Contingência. Considerada um desdobramento da visão sistêmica, a abordagem contingencial foi desenvolvida a partir de 1972, baseando-se na perspectiva de que a Organização é diretamente influenciada pelas características do ambiente onde ela está inserida. Por isso, a ênfase dos estudos está na análise do contexto externo: conhecê-lo é imprescindível para compreendermos a própria Organização, que precisa adequar-se constantemente a este ambiente.

Em um segundo momento, a Teoria da Contingência acrescenta também a tecnologia como um aspecto capaz de produzir mudanças na estrutura organizacional. Segundo explica Chiavenato (2003, p. 551), “a tecnologia representa uma variável ambiental e uma variável organizacional, ou seja, uma variável exógena e uma variável endógena para as organizações”. O emprego da tecnologia está cada vez mais presente não apenas nas instituições, mas em todo o tipo de atividade humana e, para os teóricos da linha contingencial, estas tecnologias acabam por impactar e modificar a estrutura das organizações.

Ao conferir ênfase ao ambiente e à tecnologia, a abordagem contingencial evidencia a incerteza inerente ao processo administrativo. As ações dos administradores estão condicionadas a variáveis que, em grande medida, estão fora de seu alcance de atuação. Para atingir seus objetivos, as organizações precisam considerar seu caráter contingencial.

Para a Teoria da Contingência não existe uma universalidade dos princípios de administração e nem uma única e melhor maneira de organizar e estruturar as organizações. A estrutura e o comportamento organizacional são variáveis dependentes enquanto as variáveis independentes são o ambiente e a tecnologia. O ambiente impõe desafios externos à organização, enquanto a tecnologia impõe desafios internos (CHIAVENATO, 2003, p. 524).

Esta perspectiva evidencia a inutilidade de se fixar um modelo único de ação, tendo-se em vista que a Organização está atrelada a ocorrências que estão além de

seu controle. Qualquer iniciativa precisará considerar a necessidade de adaptação constante a ambientes, circunstância e tecnologias particulares.

Apesar da relevância e da atualidade de grande parte dos conceitos defendidos por pesquisadores de enfoques como o contingencial, nas últimas décadas, as transformações econômicas, culturais e sociais vividas no mundo alteraram radicalmente os desafios enfrentados pelas organizações.

O avanço tecnológico provocou uma profunda reconfiguração social ao garantir alta produtividade, ao mesmo tempo em que reduziu a necessidade de esforço físico do homem. Ele passou a ter tempo para se dedicar a questões não relacionadas diretamente à sua sobrevivência e, como resultado, o conhecimento e a informação ganharam centralidade no mundo produtivo. Ao mesmo tempo, as novas tecnologias comunicacionais eliminaram as barreiras físicas, conectando os seres humanos em uma rede mundial de troca de informações (CASTELLS, 1999).

Manuel Castells (1999; 2003) precisa que este novo mundo capitalista informacional global, conectado em rede, começou a ganhar forma em torno dos anos 70, com a interação entre três processos distintos: a crise do capitalismo, a revolução das tecnologias da informação e a efervescência dos movimentos socioculturais. Assim, no final do século XX, a Era Industrial foi substituída pela Era da Informação, caracterizada pelo surgimento de uma nova economia, Cultura e estrutura social. Para Castells (1999, p. 476), a Era da Informação pode ser chamada de “sociedade em rede porque é constituída por redes de produção, poder e experiência, que constroem a cultura do virtual nos fluxos globais, que transcendem o tempo e o espaço”.

Estas reconfigurações impactaram também o ambiente e as interações nas organizações pós-modernas, impondo profundos desafios aos estudos que se propõem a compreender estas relações. Nas últimas décadas, diferentes autores investigaram a realidade social da Era da Informação, que permeia também o ambiente organizacional.

O Paradigma da Complexidade, discorrido por Edgar Morin nos seis volumes da obra *O Método*, surge como uma lente capaz de superar o padrão linear que dominou por um longo período o pensamento científico. Ele diz não ao reducionismo e busca ligar conhecimentos antes dispersos, promover o diálogo entre simples e

complexo, entre ordem e desordem, por meio de um modelo transdisciplinar capaz de conectar o pensamento em uma rede de interações. Neste trabalho, adotaremos a perspectiva complexa proposta por Morin para a compreensão das organizações pós-modernas, conforme detalharemos nos capítulos subsequentes.

1.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA AUTÁRQUICA

Considerando-se que o objeto deste estudo são as autarquias do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, apresentaremos, de forma breve, alguns conceitos e características da administração pública. Waldo (1971, p. 6) aponta as duas principais definições empregadas para esta modalidade de administração:

1. Administração pública é a organização e a gerência de homens e materiais para a consecução dos propósitos de um governo.
2. Administração pública é a arte e a ciência da gerência aplicadas aos negócios do Estado.

O autor frisa, entretanto, que, apesar de válidas, elas são insuficientes para a compreensão do tema. Dois esclarecimentos se fazem especialmente necessários. O primeiro diz respeito ao conflito entre a acepção de administração pública como arte ou como ciência, sobre o qual Waldo defende o uso dos dois termos, ou seja, ele acredita que a administração pública pode ser definida simultaneamente como uma arte e como uma ciência. Chama também atenção para o fato de que a administração pública é tanto uma área de estudo, como uma atividade humana voltada aos negócios do Estado.

Já Carvalho Filho (2005, p. 9-10) acredita que a administração pública pode ser compreendida a partir de dois sentidos, um objetivo e outro subjetivo. Objetivamente, o termo administrar assume o significado de gerir, e pública implica o coletivo, a sociedade. Assim, a partir deste ângulo, administração pública é interpretada como a “gestão dos interesses públicos executada pelo Estado”. No sentido subjetivo, a expressão é entendida como “o conjunto de agentes, órgãos e pessoas jurídicas que tenham a incumbência de executar as atividades administrativas” (CARVALHO FILHO, 2005, p. 9). Neste caso, o autor defende o emprego de iniciais maiúsculas, para diferenciá-la da acepção anterior.

Cabe ressaltar que, no sentido subjetivo, a administração pública não se restringe às entidades da federação, mas é extensiva aos entes jurídicos designados por elas para exercer a função administrativa, tais como as autarquias, objeto deste estudo. Ou seja, a administração pública pode ser exercida de forma direta, pelas entidades estatais, como União, Estados, Municípios e Distrito Federal, e indireta, por autarquias, empresas e fundações públicas e sociedades de economia mista. Todos os entes da administração pública direta e indireta são considerados, pelo Código Civil, pessoas jurídicas de direito público interno e, portanto, estão sujeitos “aos princípios e regras do regime administrativo público” (RIO GRANDE DO SUL, 2013, p. 44).

A administração pública é direta quando as atividades são executadas pelos órgãos da União, dos Estados, dos Municípios ou do Distrito Federal. Apesar de estes órgãos estarem geralmente ligados ao Poder Executivo, por ser este responsável pelas atividades administrativas, a administração direta também pode ser exercida por órgãos dos Poderes Legislativo e Judiciário. Carvalho Filho (2005, p. 365) resume a questão ao declarar que “quando o Estado executa tarefas através de seus órgãos internos, estamos diante da administração direta estatal no desempenho de atividade centralizada”.

A administração indireta, por outro lado, é conceitualizada por Carvalho Filho (2005, p. 368) como “o conjunto de pessoas administrativas que, vinculadas à respectiva administração direta, têm o objetivo de desempenhar as atividades administrativas de forma descentralizada”. Essas pessoas administrativas são entidades jurídicas criadas por lei, pelo próprio Estado, para executar determinadas atividades, de forma a descentralizar sua atuação. As entidades podem ser constituídas tanto pela União quanto por Estados, Municípios e Distrito Federal, da mesma forma como é de livre constituição por qualquer um dos três poderes.

A administração indireta é composta por quatro categorias de entidades: as sociedades de economia mista, as empresas públicas, as fundações públicas e as autarquias. Elas estão submetidas aos mesmos princípios gerais que regem a administração direta, mas são designadas a prestarem serviços públicos e a exercerem atividades econômicas, com atribuições específicas, conforme estipulado na lei que as criou.

Nesta dissertação, estudaremos as autarquias, definidas por Carvalho Filho (2005, p. 377) como “a pessoa jurídica de direito público, integrante da administração indireta, criada por lei para desempenhar funções que, despidas de caráter econômico, sejam próprias e típicas do Estado”. Sua organização, regras e competências são definidas por ato administrativo, e elas podem atuar em diferentes ramos de atividade, podendo ser classificadas, conforme Carvalho Filho (2005, p. 381), como autarquias assistenciais, previdenciárias, culturais, profissionais, administrativas e de controle.

Assim como as demais entidades da administração indireta, podem ser vinculadas à União, aos Estados, aos Municípios ou ao Distrito Federal, sendo que cada nível da federação tem autonomia para criar e regular as suas próprias autarquias. São exemplos de autarquias federais o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), o Banco Central do Brasil e o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (Incra).

Nosso trabalho buscará analisar as autarquias ligadas ao Governo do Estado do Rio Grande do Sul. Conforme discorrido na introdução desta pesquisa, o Estado conta hoje com oito autarquias, responsáveis por exercer funções administrativas em diferentes áreas. Com o intuito de viabilizar a realização do estudo dentro do prazo disponível, analisaremos as duas que possuem a maior estrutura de pessoal no setor de Comunicação.

1.3 CATEGORIAS: OS NÓS DE UMA TRAMA COMPLEXA

A partir da análise da obra de pesquisadores que se dedicam a estudar a Comunicação Organizacional, percebemos que a teia de relações e interconexões que constituem o campo possui alguns nós principais, que serão empregados como guias na condução desta pesquisa. Elencamos seis nós, através dos quais teceremos a rede para compreensão de nosso objeto de estudo: Organização, Comunicação, Comunicação Pública, Cultura, Planejamento Estratégico Integrado e Humanização. A análise destas seis categorias *a priori* vai nos conduzir através dos caminhos que se abrem aos profissionais que se dedicam à área de Comunicação Organizacional e Assessoria de Imprensa, dentro da nova realidade vivida pelas organizações pós-modernas.

Empregaremos as concepções de Edgar Morin para fundamentarmos nossa categoria *a priori* Organização, e as de Rudimar Baldissera para a categoria Comunicação - que trará como subcategoria a Assessoria de Imprensa, sobre a qual assumiremos o olhar de Jorge Duarte. Adotaremos a categoria Comunicação Pública delimitada com base no pensamento de Jorge Duarte, e a categoria Cultura, com base em Marlene Marchiori. A partir de nosso objeto de estudo, propomos ainda a categoria Planejamento Estratégico Integrado, aplicando os conceitos de Margarida Kunsch e, por fim, adotaremos a categoria *a priori* Humanização, amparada também nas noções de Margarida Kunsch. Esta rede de categorias através da qual conduziremos nosso estudo está ilustrada a seguir:

Figura 1 – Categorias



Fonte: a Autora, 2014

Cabe alertar que a perspectiva destes pesquisadores é empregada como uma base para a construção dos conceitos e não como seu limitador. A fundamentação de cada categoria extrapola a obra de seu teórico de referência para navegar entre

concepções que, acreditamos, podem contribuir para a compreensão do tema. É através deste diálogo entre autores, ligados fundamentalmente pela orientação para a complexidade, que teceremos as bases para a análise de nosso objeto.

1.3.1 Organização

Desde a Revolução Industrial, pesquisadores se debruçaram sobre a tarefa de compreender as organizações e buscam alternativas para que os administradores atinjam ideais de produtividade, qualidade e eficiência. Múltiplos e longos caminhos foram percorridos das teorias clássicas desenvolvidas por Frederick Taylor e Henri Fayol, que interpretavam o homem como um ser previsível e passível de ser controlado, passando pela escola das Relações Humanas, originada a partir dos estudos de Elton Mayo, até as teorias com enfoque sistêmico, que começaram a apreender a complexidade da relação entre os indivíduos.

Nas últimas décadas, os estudos que levam em conta a complexidade deste cenário ganharam cada vez mais espaço, em razão dos crescentes desafios enfrentados pelas corporações, que passaram a buscar o equilíbrio em um mundo econômica, cultural e politicamente globalizado. O avanço das tecnologias, o intenso fluxo de informações e a alta competitividade do mercado impõem continuamente novas dinâmicas ao ambiente corporativo, que sofreu uma verdadeira reconfiguração em seu espaço e tempo.

Como os ambientes estão conectados, não há mais fronteiras físicas e/ou distâncias, e cada lugar possui nele parte desta lógica mundial imposta pelos grandes conglomerados empresariais e pelas nações economicamente mais fortes. Da mesma forma, o tempo também adquire certo caráter hegemônico, pois passa a ser regulado de acordo com as necessidades globais. Conforme Santos (1994, p. 43), tempo e espaço organizam-se agora em razão desta nova lógica: enquanto o espaço existe de acordo com as relações entre os lugares, “o chamado tempo mundial é dado pelas possibilidades mundiais concretamente existentes e pelas possibilidades mundiais efetivamente utilizadas pelos atores hegemônicos”.

Acreditamos que a compreensão desse cenário demanda uma observação que abranja a complexidade destas organizações. Neste estudo, empregaremos os

pressupostos de Edgar Morin, que, ao aplicar seu Paradigma da Complexidade à realidade organizacional, defende que as empresas não podem ser estudadas de forma isolada, mas devem ser entendidas como sistemas abertos em contínuo processo de troca com o seu entorno e que, conseqüentemente, vivem uma busca incessante pelo equilíbrio. “Como organismo vivo a empresa se auto-organiza e faz a sua autoprodução. Ao mesmo tempo, ela faz a auto-eco-organização e a auto-eco-produção”, afirma Morin (2011, p. 87).

Sob essa perspectiva, é preciso considerar os elementos que formam o sistema organizacional, bem como a realidade da qual ele faz parte - as relações humanas são inseparáveis do contexto produtivo da empresa e do mercado no qual ela se insere. A sobrevivência das organizações está baseada na produção de elementos e serviços externos a ela. Portanto, são sistemas vivos que produzem a si mesmos, responsáveis ainda por buscar o equilíbrio entre ordem e desordem dentro de seus próprios sistemas.

O pensamento complexo alerta para a necessidade de compreendermos a mutabilidade das situações e a incapacidade de prevermos os acontecimentos e para o fato de que as organizações precisam buscar a sobrevivência neste mundo em constante transformação. Este movimento é interpretado pelo autor como vital para garantir tanto a criatividade e a inovação trazidas pela desordem quanto para evitar a desintegração que poderia ocorrer no caso de ausência total da ordem.

Não existe nenhuma receita de equilíbrio. A única maneira de lutar contra a degeneração está na regeneração permanente, melhor dizendo, na atitude do conjunto da organização a se regenerar e se reorganizar fazendo frente a todos os processos de desintegração (MORIN, 2011, p. 89).

Para Morin (2011), a busca permanente pela reinvenção e pelo equilíbrio coloca o conceito de estratégia como base para a sobrevivência das organizações, opondo-se à ideia de programa. Enquanto este só funciona em uma situação perfeita, estanque, a estratégia possui a capacidade de se adaptar às mudanças constantes ocorridas dentro e fora do ambiente institucional. A estratégia, o espaço para a desordem, para as iniciativas individuais, enfim, a flexibilidade e a abertura, são para a Complexidade procedimentos que auxiliam no crescimento e – apesar de parecer contraditório – na própria manutenção do equilíbrio.

Morin (2011) fundamenta as bases desta nova e complexa forma de pensar proposta com o Paradigma da Complexidade em três princípios fundamentais: o Dialógico, o Recursivo e o Hologramático. O princípio Dialógico reconhece a coexistência de noções antagônicas. Morin (2011, p. 74) defende a dualidade, ou seja, a existência de uma constante luta entre forças opostas e complementares, assim como a troca entre elas. Aplicado ao presente objeto de estudos, significa, entre outras coisas, admitir que uma Organização possa ser arrojada e conservadora, humanizada e impessoal, condescendente e punitiva, e compreender que estas noções relacionam-se.

O segundo macroconceito do Pensamento Complexo, o Recursivo, recusa a concepção linear de produto e produtor, causa e efeito. As organizações, por exemplo, elaboram produtos e serviços que, por sua vez, irão impactá-las e transformá-las. Ou seja, ao produzirem objetos e prestarem serviços, as empresas acabam por produzir a si mesmas, em um processo cíclico.

Por fim, através do princípio Hologramático, Morin (2011) defende que conhecer as partes não é suficiente para se compreender o todo, assim como o todo não representa simplesmente a adição de suas partes: ele é, simultaneamente, menor e maior do que elas. “Estamos diante de sistemas extremamente complexos, onde a parte está no todo e o todo está na parte” (MORIN, 2011, p. 88). Um estudo que leve em consideração as partes pensando em compreender o todo estará incompleto. Da mesma forma, é impossível conhecer as partes através da mera análise do conjunto.

Na realidade pesquisada, esse princípio implica reconhecer que a soma dos departamentos e setores de uma determinada Organização não resulta no conhecimento do todo organizacional, assim como compreender sua totalidade não acarreta conhecer suas subáreas. Não poderemos compreender como atua um determinado setor se não estudarmos o funcionamento da instituição em sua totalidade, a forma como está inserida no mercado e o relacionamento entre este todo e cada um de seus setores. Da mesma forma, é impossível compreender a complexidade organizacional pelo simples estudo da empresa como instituição única, sem uma análise das partes que a compõe. O princípio Hologramático chama a atenção para a necessidade de se estudar as partes e o todo, assim como a relação entre eles.

Entendemos, isto posto, que não é possível restringir este estudo apenas às assessorias de imprensa para a compreensão do processo de Comunicação nas autarquias pesquisadas, já que elas são indissociáveis dos outros setores, do todo organizacional, e assim sucessivamente. Por outro lado, compreendemos que o estudo desta parte específica é, também, fundamental para a própria compreensão das estruturas maiores às quais ela está ligada.

Da mesma forma, procuraremos compreender a capacidade das organizações e de suas partes de influenciar e construir, ao mesmo tempo em que são influenciadas e construídas. As iniciativas da Assessoria de Imprensa impactarão de alguma forma os demais setores da Organização, produzindo mudanças sobre eles. Simultaneamente, elas mesmas são continuamente alteradas em razão desta permanente troca. A visão complexa sobre as organizações demanda um olhar para esta relação de recursividade entre causa e efeito, produto e produtor.

Para finalizar, procuraremos aceitar a possibilidade de conviverem categorias aparentemente antagônicas dentro da realidade social pesquisada, noções que ao mesmo tempo em que combatem, complementam-se. Acreditamos que não serão encontradas respostas definitivas para as questões propostas, mas defendemos ainda assim a relevância desta busca, porque é neste caminhar que o conhecimento é construído e reconstruído.

1.3.2 Comunicação

A relevância atribuída aos processos comunicativos no ambiente institucional evoluiu em consonância com as teorias organizacionais. Os primeiros estudos administrativos – a teoria da Administração Científica, de Taylor, e a Teoria Clássica da Administração, de Fayol – não consideravam a Comunicação como um aspecto relevante, mas fundamentalmente como um processo unilateral e vertical de transmissão de informações.

A Comunicação começa a ser evidenciada na década de 1920, pela Escola das Relações Humanas, de Mayo, quando elementos humanos e aspectos sociais passaram a ser considerados (KUNSCH, 2009b). Ao traçar os “percursos paradigmáticos e os avanços epistemológicos nos estudos da comunicação

organizacional”, Kunsch (2009b) relata que o exame da matéria desperta nos Estados Unidos na década de 40, tendo como base uma perspectiva linear e funcionalista, mas que foi a partir dos anos 60, com a difusão das tecnologias da informação, que ela passou a marcar efetivamente presença como uma atividade dentro das organizações.

No Brasil, é instaurada como técnica para difundir informações oficiais pelo regime militar, nos anos 60. Em paralelo, passou a ser adotada também pelas organizações privadas, sob a configuração de jornalismo empresarial e voltada especialmente à produção de publicações próprias (TORQUATRO, 2010). No final dos anos 80 e início dos anos 90, com a explosão do capitalismo informacional global, a Comunicação começa a levar em conta aspectos mais complexos da relação entre as pessoas – mas seu objetivo continua sendo apoiar a eficácia organizacional. Entre a década de 90 e o ano 2000, a Comunicação Organizacional se estabelece efetivamente como um campo acadêmico e legitima-se como uma prática profissional estratégica e complexa.

No decorrer destas últimas décadas, podemos englobar o desenvolvimento tanto da pesquisa quanto da prática profissional sobre o campo da Comunicação nas corporações sob três paradigmas principais, conforme a ótica de Kunsch (2009a): a perspectiva funcionalista, a interpretativa e a crítica. Todas elas coexistem no tempo – os estudos e as práticas profissionais que seguem estas três vertentes ocorrem de forma paralela e são simultaneamente complementares e antagônicos.

O paradigma funcionalista é o mais antigo e ainda muito presente nas práticas organizacionais atuais. Ele defende a busca por resultados e vê a Comunicação como parte de uma engrenagem, um elemento tangível empregado na busca da eficiência organizacional. Conforme explica Kunsch (2009a, p. 72), este paradigma “parte da premissa de que o comportamento comunicativo pode ser observável e tangível, medido e padronizado”.

Em paralelo às concepções do modelo funcionalista, entre o final dos anos 80 e o início dos anos 90, surge também uma visão crítica sobre as organizações, inspirada nos princípios de Karl Marx e Max Weber. As análises que seguem este modelo investigam as organizações a partir de seus trabalhadores, abordando as

relações de poder e os conflitos internos do ambiente corporativo. Entendem que, ao longo da história, as organizações têm sido empregadas como constante instrumento de dominação de uma minoria privilegiada sobre uma maioria explorada. A Comunicação nesta perspectiva é estudada a partir de seus aspectos ideológicos. Na definição de Curvello (2002, p. 4),

A Teoria Crítica aplicada à comunicação organizacional vê a organização como o terreno do conflito entre classes inconciliáveis: a burguesia detentora do capital e controladora das organizações produtivas e os trabalhadores *precarizados* e afastados da propriedade do fruto de seu próprio trabalho.

Além dos dois paradigmas já citados, nas últimas décadas, uma série de pesquisas e práticas desenvolvidas ao redor do mundo segue uma perspectiva caracterizada como interpretativa (KUNSCH, 2009b). Sob essa ótica, as organizações são entendidas como culturas e estudadas a partir de seus aspectos subjetivos e simbólicos. A Comunicação é concebida como um processo baseado nas relações entre os indivíduos e que, portanto, é dinâmico e indissociável da realidade organizacional.

Esta perspectiva considera que há, portanto, uma convergência entre os conceitos de Organização e de Comunicação. Ao partirmos do pressuposto de que as organizações são constituídas basicamente sobre relações humanas e que, ao se relacionar, o homem, de alguma forma, comunica, podemos depreender que a Comunicação é central para a própria constituição das organizações.

Antônio Fausto Neto (2011) percebe as organizações como realidades comunicacionais, enquanto para Luiz Carlos lasbeck (2013), as organizações são o conjunto de indivíduos que reúnem esforços (por interesses individuais e/ou coletivos) para concretização de projeto coletivo através de um sistema de troca de informações: a Comunicação Organizacional. Já para Oliveira e Paula (2011), a Comunicação é um processo social de produção de sentidos, criados e recriados permanentemente pelos diversos públicos ligados à Organização em contextos específicos. Para elas, não existem papéis definidos no processo comunicativo: ele é circular e multirreferencial; os sujeitos são emissores e receptores ativos.

Sendo a linguagem um processo básico da vida em sociedade e objetivado em práticas discursivas, a comunicação seria o desdobramento social destas práticas discursivas, considerando as articulações e interdependências entre as instâncias de produção, de circulação e de consumo, em que o sentido é ordenado e também possível de ser ressignificado (OLIVEIRA; PAULA, 2011, p.110-101).

A partir deste paradigma, entendemos que a Organização comunica permanentemente, esteja ela consciente ou não deste fato. Desde o instante em que um potencial cliente recebe uma informação publicitária, passando por sua experiência dentro do estabelecimento até o momento em que busca trocar uma mercadoria, ou efetuar uma reclamação. No minuto em que um fornecedor entrega um produto, quando um funcionário assiste com sua família a uma entrevista concedida por sua chefia, nos diálogos internos entre os empregados. Todas as interações de alguma maneira relacionadas à Organização podem ser caracterizadas como Comunicação Organizacional.

Portanto, a gestão da matéria demandaria a integração dos públicos de interesse das organizações, assim como a gestão estratégica de seus recursos intangíveis (reputação, responsabilidade social, cultura, marca). Kunsch (2009b, p. 79) diz que a Comunicação Organizacional, hoje, requer que sejam considerados “todos aqueles aspectos relacionados com a complexidade do fenômeno comunicacional (natureza das organizações, relacionamentos interpessoais, função estratégica instrumental etc.)”.

Quando se fala em comunicação organizacional, temos que pensar, sobretudo, na comunicação humana e nas múltiplas perspectivas que permeiam o ato comunicativo no interior das organizações. Este é, a nosso ver, o ponto de partida quando se analisa esta modalidade comunicacional. Em primeiro lugar é necessário voltar-se para a comunicação entre as pessoas, uma vez que os seres humanos não vivem sem se comunicar (KUNSCH, 2009b, p. 70).

Os conceitos de identidade, imagem e reputação corporativas são empregados por este paradigma, sendo a identidade entendida como a essência da empresa – o que ela é. A imagem é a projeção da identidade, ou seja, como ela é vista por seus públicos. Como define o pesquisador espanhol Justo Villafañe (2004, p. 15, tradução nossa), “a imagem é a síntese da identidade”, enquanto a reputação

é a consolidação desta imagem. A imagem se forma na mente dos *stakeholders*⁵ com base em todas as interações que cada indivíduo tem ao longo da vida com a instituição. Tudo influencia o processo de formação da imagem institucional na mente de cada pessoa que, por sua vez, vai influenciar a formação da imagem desta mesma empresa por outros indivíduos.

Acompanhando esta perspectiva interpretativa da Comunicação Organizacional e considerando a complexidade que envolve uma área constituída basicamente sobre relações humanas, surgem propostas de leitura das organizações com ênfase nas pessoas, no relacionamento, nos diálogos, enfim, nas interações realizadas no espaço organizacional. No presente trabalho, a expressão Comunicação Organizacional será empregada tendo como base a obra de Rudimar Baldissera, que adota uma perspectiva complexa sobre o tema.

Para o autor, é basilar compreender que a Organização está muito além de sua estrutura física: ela constitui-se através da relação entre os sujeitos que a compõe. Se as organizações são construídas nas interações entre os indivíduos inseridos no ambiente corporativo, e estas interações são viabilizadas pela Comunicação, então podemos depreender que, sob esta ótica, os conceitos de Comunicação e de Organização estão intimamente ligados. “[...] a noção de organização pressupõe o estabelecimento de vínculos entre os diferentes sujeitos, e esses vínculos são acionados, estabelecidos e fortalecidos – ou mesmo rompidos – mediante comunicação” (BALDISSERA, 2010a, p. 201).

A Comunicação Organizacional acontece de forma permanente e em diversos níveis e âmbitos - todos os indivíduos comunicam, e as diferentes interações entre sujeitos de alguma forma ligados à Organização produzem Comunicação. Nesta perspectiva, as pessoas deixam de ser consideradas como meros recursos humanos e passam a ser entendidas como o cerne da Organização: é nas interações, ou seja, na relação entre elas, que a própria Organização se constitui.

A partir da compreensão de que a possibilidade de a comunicação se realizar está na possibilidade de as relações se estabelecerem, a noção de relação apresenta-se como fundante das materializações comunicacionais, ou seja, comunicação pressupõe relação (BALDISSERA, 2009, p. 154).

⁵ O termo *stakeholders* é empregado para definir os públicos de interesse, ou seja, os diferentes grupos que de alguma forma se relacionam com a organização e que, portanto, podem influenciá-la ou serem influenciados por ela.

Fica claro que Baldissera entende os indivíduos como sujeitos ativos, que ao se relacionar através da Comunicação (re) constituem e são constituídos pelas/nas organizações. Baldissera (2011) assume a noção de Michel Foucault, para quem todas as relações são relações de força e, portanto, de disputa. Aplicada ao objeto de estudo, esta concepção implica entender que as relações entre os sujeitos organizacionais, que acontecem através das interações, viabilizam a construção social das organizações através de um processo simbólico de disputa de sentidos.

Por meio do diálogo, da Comunicação, os sujeitos disputam os sentidos que, posteriormente, serão internalizados por cada um deles de forma diferente, de acordo com suas vivências. Em resumo, para Baldissera, a Comunicação Organizacional pode ser definida como o “[...] processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais” (BALDISSERA, 2011, p. 173).

O autor alerta para a necessidade de se compreender a Comunicação Organizacional em sua totalidade e complexidade, como “todo o fluxo de sentidos que, de alguma forma, disser respeito à organização” (BALDISSERA, 2008, p. 174). Para isso, emprega as noções de Organização comunicada e comunicante. A comunicada refere-se aos aspectos de sua identidade que ela deseja transmitir. São o conjunto de características selecionadas para serem apresentadas aos diversos públicos como o todo organizacional.

Entretanto, é preciso compreender que há ainda a Organização comunicante. Todas as interações humanas constituem-se em Comunicação e, portanto, produzem sentidos. Isso ocorre mesmo quando não há esta intencionalidade – o que demonstra a impossibilidade de seu controle. “A comunicação é o lugar de sujeitos em relação que (re) tecem o ser organizacional, muitas vezes, independentemente das vontades e dos objetivos da própria organização” (BALDISSERA, 2011, p. 173).

Compreender a complexidade que permeia a Comunicação Organizacional implica aceitar que todas as iniciativas são limitadas e que sua gerência plena é impossível, na medida em que não se tem controle sobre os processos que elas irão desencadear e sobre os significados que serão construídos a partir destas interações. Contudo, isso não significa que não se possa procurar caminhos para fomentar e qualificar a Comunicação que acontece no âmbito das organizações através do processo permanente de construção de espaços de diálogos que

considerem os diversos atores, assim como os aspectos simbólicos e culturais daquele contexto.

A adoção desta perspectiva estratégica demanda a efetiva integração de todas as partes em um mesmo projeto. No presente trabalho, vamos nos focar no estudo de uma destas subáreas, a Assessoria de Imprensa, para tentar entender de que forma a atuação destes profissionais está inserida na Comunicação da Organização como um todo.

1.3.2.1 Assessoria de Imprensa

A proposta de intermediar o relacionamento e facilitar o fluxo de Comunicação entre organizações e imprensa é historicamente atribuída ao jornalista norte-americano Ivy Lee. Em 1906, ele foi contratado pelo poderoso industrial John Rockefeller para tentar reverter sua impopular imagem de empresário impiedoso, promotor de monopólios e cartéis.

Entre as medidas tomadas por Lee esteve o envio de uma carta aos editores de todos os veículos da mídia, na qual declarava os princípios que norteariam seu trabalho: a divulgação gratuita, espontânea e transparente de todas as informações de interesse da imprensa referentes à empresa para a qual trabalhava. O texto ficou conhecido como fundador das bases que dariam origem às relações públicas e à assessoria de imprensa (CHAPARRO, 2008).

O sucesso da proposta de Ivy Lee fez com que a ideia se espalhasse rapidamente e passasse a nortear o trabalho de profissionais em diversas grandes empresas norte-americanas, criando um novo setor de atuação. Chaparro (2008) comenta que a crise econômica de 1929, entretanto, provocou uma reconfiguração na atividade. “A informação tornou-se, então, uma necessidade estratégica. Ao povo, em especial aos trabalhadores, era preciso explicar a nova verdade e seu porquê [...]” (CHAPARRO, 2008, p. 39). Na década de 30, as relações públicas e assessorias de Comunicação chegaram ao meio acadêmico e, na década de 40, o modelo começou a ser exportado, primeiro para o Canadá e, em seguida, para Europa.

No Brasil, surge nos anos 60, impulsionada pelo regime militar, que passou a empregar suas técnicas para difundir informações oficiais e influenciar a opinião pública através da Assessoria Especial de Relações Públicas da Presidência da República (Aerp). Com uma atuação baseada no envio indiscriminado de *releases*⁶ repletos de expressões elogiosas aos governantes, o desempenho das relações públicas oficiais deste período contribuiu para fomentar uma impressão negativa da atividade junto às redações.

Em paralelo, profissionais começaram a atuar, também, dentro de organizações privadas. Nestes espaços trabalhavam especialmente com a produção de publicações próprias, e exerciam uma atividade que ficou conhecida como jornalismo empresarial. Experiências inovadoras como a da Unipress, fundada em 1971 pelos jornalistas Reginaldo Finotti e Alaor José Gomes, são citadas por Chaparro. “A Unipress pôde consolidar um modelo jornalístico de assessoria de imprensa, atuando, sobretudo, como alimentadora de pautas” (CHAPARRO, 2008, p. 45).

Foi a partir de experiências como a da Unipress que a atividade jornalística de Assessoria de Imprensa começou a se distanciar no Brasil das relações públicas, dando origem a dois campos distintos de atuação. Hoje, a Assessoria de Imprensa é, segundo a Federação Nacional dos Jornalistas (2007), a área que mais emprega jornalistas no país. Duarte (2008, p. 23) atribui a forte presença destes profissionais atuando no contexto da Comunicação Organizacional à necessidade de as empresas comunicarem-se com a sociedade através da mídia, à capacidade das assessorias de imprensa “de influenciar a agenda dos meios de comunicação e a dependência, pelas redações, das informações fornecidas por esta rede de divulgação jornalística”. O autor define este profissional como responsável pela “produção e disseminação da notícia institucional” (DUARTE, 2008, p. 24) e pela “administração dos fluxos de informação e relacionamento entre fontes e jornalistas” (DUARTE, 2008, p. 96).

As atividades clássicas de produção de conteúdo institucional e intermediação do relacionamento entre assessorado e mídia ainda constituem a base da Assessoria de Imprensa, mas esta assume novos desafios no momento em que se

⁶ O *release* é definido por Duarte (2008, p. 252) como o “material distribuído à imprensa para sugestão de pauta ou veiculação gratuita”.

percebe como parte do complexo processo de Comunicação que toma forma nas organizações globalizadas contemporâneas. Cada vez mais, cresce a demanda pela adoção de estratégias capazes de dar efetivo suporte à nova realidade das organizações.

O modelo de repasse unilateral de informações da direção/comunicadores para os diferentes públicos, sem diálogo, identificação de demandas e busca por soluções está superado. Da mesma forma, a restrição a uma atuação burocrática de busca de espaço na mídia, baseada no curto prazo, sem planejamento, estratégia ou avaliação de resultados é insustentável no contexto social contemporâneo, no qual o público está cada vez mais exigente e questionador frente ao amplo acesso à informação.

Como interpreta Duarte (2008, p. 96), há necessidade de os profissionais “estabelecerem relacionamentos e sistemas de informação eficientes para seus públicos”. Ao invés de mero caráter burocrático, relacionado à atividade em sua fase inicial, hoje os assessores de imprensa assumem uma postura estratégica no planejamento de suas atividades, na forma como lidam com a informação, na adoção de novos canais de Comunicação e no relacionamento que estabelecem com os *stakeholders* da Organização.

A atuação com base na cultura, nos interesses e nos objetivos organizacionais, e a educação interna para a valorização do compromisso social da instituição, para a compreensão das características e dos interesses dos meios de comunicação, para a necessidade de informação do público interno são apenas algumas das tarefas que se tornaram comuns. (DUARTE, 2008, p. 24).

Os assessores se veem, agora, frente ao desafio de atuar de forma estratégica e integrada a outros setores, tanto os diretamente ligados à área – como relações públicas e publicidade - quanto os demais, que, mesmo sem perceber, comunicam permanentemente. Torna-se cada dia mais indispensável para as instituições que os profissionais da área promovam um esforço conjunto e estratégico de busca por caminhos capazes de contribuir de forma efetiva para a consolidação do projeto institucional.

1.3.3 Comunicação Pública

No decorrer do século XX, uma sucessão de governos autoritários empregou a Comunicação como forma de controle e manipulação social. Desde que chegou ao poder⁷, nos anos 30, Getúlio Vargas procurou difundir o populismo através da mídia, com a criação do Departamento Oficial de Propaganda (DOP) (HASWANI, 2009). Posteriormente, entre o final dos anos 30 e a metade da década de 40, o controle e a censura atingiram seu ápice a partir da criação do Departamento de Imprensa e Propaganda (DIP). Com a queda de Vargas, em 1945, os governos seguintes passaram a empregar a Comunicação a partir de uma perspectiva ufanista, voltada à exaltação da figura presidencial. Durante o regime militar, entretanto, retomou-se seu caráter ditatorial e seu emprego como método de exercer o controle através da censura e da propaganda favorável aos governantes.

Esse quadro apresentou mudanças a partir dos anos 80, com a redemocratização do país. No momento em que os governantes tornam-se os representantes eleitos da população, inferiu-se seu dever de prestar contas ao povo – e a Comunicação passou a ser empregada em prol da cidadania. Essa perspectiva evoluiu gradativamente no decorrer das últimas três décadas. No princípio, as ferramentas de Comunicação Pública eram vistas (e ainda o são, muitas vezes) como simples instrumentos de informação da sociedade sobre as ações governamentais. Nos últimos anos, entretanto, percebemos que, mais do que suprir as necessidades de informação da população, a efetiva interação entre o governo e a sociedade pode ser empregada para viabilizar a construção conjunta das políticas públicas.

Duarte (2012), autor no qual basearemos esta categoria *a priori*, diferencia a Comunicação Pública da política e da governamental. Para ele, a Comunicação política seria aquela voltada para a conquista da opinião pública por figuras ou partidos políticos, com o intuito de buscar apoio popular, especialmente na forma de votação. Já a governamental são os fluxos que ocorrem entre o Estado (seja o Legislativo, Executivo ou Judiciário) e seus gestores e a sociedade.

⁷ Para Roland Barthes (1978, p. 5), o poder está diretamente relacionado com o prazer e com a capacidade de dominação através do uso da linguagem. “[...] o poder (*a libido dominandi*) aí está, emboscado em todo e qualquer discurso, mesmo quando este parte de um lugar fora do poder”.

A Comunicação Pública é mais ampla: trata dos fluxos que dizem respeito a temas de interesse coletivo, sejam eles diretamente ou não ligados a órgãos governamentais. Dessa forma, sua característica mais marcante é, segundo Duarte, a centralidade no interesse dos cidadãos em detrimento dos interesses dos órgãos, das vontades individuais dos governantes ou da obtenção de lucro. “Praticar a comunicação pública implica assumir espírito público e privilegiar o interesse coletivo em detrimento de perspectivas pessoais e corporativas” (DUARTE, 2012, p. 61).

Para que ganhe voz, possa se emancipar e buscar seus direitos, cumprir com seus deveres e influir sobre as ações que terão consequências diretas ou indiretas sobre suas vidas, o cidadão precisa, antes de tudo, ter respeitado seu direito à informação. A promoção de transparência sobre as ações executadas em benefício público é uma das responsabilidades primordiais assumidas pelos governantes de uma sociedade democrática. Duarte (2012, p. 63) classifica a informação pública em sete categorias: institucionais, de gestão, de utilidade pública, de interesse privado, mercadológicos, de prestação de contas e de dados públicos. Sob esta perspectiva, publicações institucionais, *sites*, materiais gráficos, entre outros, seriam instrumentos informativos por, em geral, restringirem-se a subsidiar o público com dados.

Contudo, não cabe à administração pública apenas informar: esta é a etapa inicial de um processo muito mais amplo, que deve converter-se em Comunicação, no sentido da interação e do diálogo com o cidadão. A Comunicação Pública demanda, mais do que apenas a transparência sobre as ações governamentais através do acesso à informação pelo cidadão, a promoção da Comunicação no sentido já percorrido neste trabalho, de participação equivalente entre as partes em um processo dinâmico de construção de significados. Conforme aponta Duarte (2012, p. 63): “Uma forma de lidar estrategicamente com a comunicação inclui pensar distintamente informação e interação”, ou seja, demanda conhecer a diferença entre informações e Comunicação Pública, reconhecendo a complexidade desta última.

Assim como cabe à administração pública possibilitar que as informações cheguem até o cidadão, é seu dever também promover canais de diálogo e interação que viabilizem a construção de uma Comunicação Pública efetiva, como fóruns, oficinas, reuniões, conversas informais, entre outros encontros que oportunizem a interação. O interesse público situa-se no centro deste movimento, ou

seja, o cidadão precisa estar no foco de todas as ações dos comunicadores. Esta perspectiva demanda a promoção de espaços de diálogo efetivo com a população capazes de viabilizar a construção conjunta das políticas públicas. Duarte (2012, p. 60) define a Comunicação Pública brasileira como “uma postura de perceber e utilizar a comunicação como instrumento de interesse coletivo para fortalecimento da cidadania”.

Entre as diversas alternativas existentes para a abertura de canais que possibilitem a interação com o cidadão, a mídia possui uma capacidade única de constituição de um espaço público de informação, diálogo e interação social. Há uma gama imensurável de possibilidades de potencializar a Comunicação Pública através dos veículos, e cabe às assessorias de imprensa enfrentar o desafio de lidar com a complexidade desta realidade social. Segundo Duarte (2010?):

Sociedades democráticas como a brasileira exigem refinamento nas estratégias comunicativas e diversidade de instrumentos, processos e agentes; que a transparência e o compromisso com o cidadão sejam pré-requisitos; que os públicos tenham respeitada sua heterogeneidade; e que não seja subestimada a capacidade de interesse e participação. A comunicação diz respeito à criação de formas de acesso e participação; à ampliação de redes sociais que permitam maior ligação entre os agentes públicos, os grupos de interesse e o cidadão.

As ações dos assessores de imprensa dos órgãos públicos demandam a constituição de um Planejamento Estratégico sensível para a percepção da realidade social, capaz de não apenas atender às demandas da população por transparência, mas também de integrar as diversas modalidades de Comunicação na promoção da cidadania. As políticas públicas deveriam ser construídas através deste espaço de interação entre a sociedade, o Estado e os seus gestores.

1.3.4 Cultura

A Cultura é um conceito tão crucial quanto a Comunicação para a compreensão das organizações pós-modernas. Morin (1977, p. 15) interpreta a Cultura como “um corpo complexo de normas, símbolos, mitos e imagens que penetram o indivíduo em sua intimidade, estruturam os instintos, orientam as

emoções”. Para o autor, o homem é, fundamentalmente, um sujeito biológico e cultural.

Geertz (2008, p. 61) reforça a perspectiva de que o homem é um ser natural e essencialmente cultural, produto da cultura que ele mesmo produziu. “Sem os homens certamente não haveria cultura, mas, de forma semelhante e muito significativamente, sem cultura não haveria homens”. O autor adota uma noção semiótica do tema, defendendo a compreensão da Cultura como uma rede estruturada pelo homem pela qual as ações humanas se guiam.

Acreditando, como Max Weber, que o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo essas teias e a sua análise; portanto, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa, à procura do significado (GEERTZ, 2008, p. 10).

Para Geertz (2008), a Cultura é um conjunto de mecanismos de controle necessários para guiar o comportamento humano – que sem eles seria caótico. Homens sem Cultura “seriam monstruosidades incontroláveis, com muito poucos instintos úteis, menos sentimentos reconhecíveis e nenhum intelecto: verdadeiros casos psiquiátricos”. A Cultura acaba por estabelecer modelos e normas de comportamento, que passam a ser adotados pelos sujeitos como uma maneira de se manter a ordem vigente. Ou seja, institui um universo de símbolos e crenças a serem compartilhados, e de padrões de conduta a serem seguidos, como salienta Morin (1977, p.15):

Uma cultura fornece pontos de apoio imaginários à vida prática, pontos de apoio práticos à vida imaginária: ela alimenta o ser semi-real, semi-imaginário que cada secreta no interior de si (sua alma), o ser semi-real, semi-imaginário que cada um secreta no exterior de si, e no qual se envolve (sua personalidade).

Se a Cultura é o conjunto de valores e significados compartilhados por um grupo específico de indivíduos, a Cultura Organizacional, conseqüentemente, é aquela comum aos sujeitos inseridos em uma mesma Organização, ou seja, é um conjunto de representações mentais simbólicas dos sujeitos ligados à determinada Organização. Morgan (1996) conclui que, se a Cultura é um produto das interações sociais, ela é também responsável pela própria constituição das organizações. Ou

seja, organizações são um produto/fenômeno cultural, realidades socialmente construídas através da Cultura. Portanto, estão mais presentes como representações mentais de uma realidade compartilhada por um grupo de sujeitos do que em formas físicas, como objetos e prédios.

Marchiori (2009), autora na qual apoiaremos a concepção desta categoria *a priori*, interpreta a Cultura Organizacional como um conjunto de crenças e condutas adotadas por um grupo de indivíduos e destaca que o processo de criação de significados que origina a Cultura ocorre através da interação entre os sujeitos. Por conseguinte, entenderemos a Cultura como um produto das relações entre os sujeitos da Organização, as quais se dão através do emprego de elementos simbólicos. A Cultura constitui-se em contextos sociais, espaciais e históricos específicos, e é construída e reconstruída continuamente através das interações sociais.

Essa perspectiva demonstra que o conceito de Cultura está intimamente vinculado ao de Comunicação: o processo de construção cultural decorre de interações comunicacionais, que se dão a partir do momento em que os homens se relacionam. Percebemos, portanto, a interdependência entre os dois conceitos: a Cultura está presente nas práticas comunicacionais, ao mesmo tempo em que se constitui através delas. Deve ser interpretada não como algo fechado, mas como um processo em permanente construção através das relações humanas (que se dão pela Comunicação), ao mesmo tempo em que atua permanentemente sobre estas mesmas relações (através dos processos comunicativos).

A relação entre os indivíduos ganha centralidade nesta perspectiva. A compreensão de uma determinada Cultura exige o entendimento de como agem os sujeitos nela inseridos, ou seja, de que forma empregam elementos simbólicos na produção de ações sociais dentro de contextos social, histórico e espacial específicos. Os indivíduos são os grandes responsáveis por, através de suas interações (pela Comunicação) constituírem a Cultura e, portanto, o ser, a personalidade da Organização. “Objetivamente, a cultura se forma pela atuação dos grupos e fomenta o que se pode chamar de ‘personalidade da organização’. Os grupos relacionam-se, desenvolvendo formas de agir que vão sendo incorporadas” (MARCHIORI, 2009, p. 294).

Na condição de produto das interações diárias entre um ou mais grupos, a Cultura está sujeita a uma reformulação constante a partir do contínuo processo de regeneração levado a cabo pelos próprios indivíduos nela inseridos. Conforme afirma Morin (2008, p.19):

Cultura e sociedade estão em relação geradora mútua; nessa relação, não podemos esquecer as interações entre os indivíduos, eles próprios portadores/transmissores de cultura, que regeneram a sociedade, a qual regenera a cultura.

Além de não ser estática, a Cultura também não é singular. Subculturas nascem no seio da Organização a partir de símbolos, valores e referências compartilhados por determinados indivíduos. Enquanto alguns são partilhados por todos, outros podem ocorrer apenas em pequenos grupos. Da mesma forma, dentro de uma mesma empresa, pode haver entendimentos contraditórios, ambíguos, compreensões que se contrapõem. Conforme destacam Carrieri e Silva (2010, p. 39), “não existe uma só cultura organizacional, mas sim uma rede de subculturas, que abrange todas aquelas trazidas das experiências anteriores e paralelas vividas pelas pessoas que compõem a organização”. Para os referidos autores:

Na medida em que as pessoas se inserem no contexto organizacional, elas trazem consigo o mencionado processo de construção social da realidade e todas as suas bagagens culturais, oriundas de suas construções anteriores. Surge assim o mosaico cultural que dá vida à organização e que é a metáfora da própria organização (CARRIERI; SILVA, 2010, p. 39).

Apesar de não serem únicas, ao longo do tempo, certas concepções e comportamentos acabam tornando-se naturais em cada espaço organizacional, constituindo-se como uma Cultura dominante, tida como referência. A percepção de que o modo de pensar e de fazer dos trabalhadores é orientado por certos valores e normas dominantes fez com que muitas organizações passassem a atuar conscientemente sobre estes aspectos de forma a conseguir atingir resultados específicos. A Cultura Organizacional tornou-se, assim, um instrumento de poder, ao procurar impor um sentido único e exigir que os indivíduos se adaptem a ele, “comprem” suas propostas para se engajar em suas metas.

Scroferneker (2010) reforça que a crença dos gestores sobre a importância da Cultura Organizacional para garantir a produtividade dos funcionários os leva a tentar influenciá-la de modo a fomentar certos comportamentos. Através da atuação sobre a Cultura Organizacional, buscam também criar nos trabalhadores a sensação de pertencimento àquele universo simbólico.

É nesse universo complexo que são (re) tecidas as relações na tentativa de 'lugarizar' os indivíduos organizacionais. O irreal e o surreal dialogam, enquanto o real se materializa nos móveis, quadros, na arquitetura, nos ambientes, nas cores, nos odores, nas pessoas e nos equipamentos que 'oficializam' que estamos neste 'lugar' (SCROFERNEKER, 2010, p. 189).

A autora alerta que, por mais que os gestores tentem ordenar a Cultura Organizacional e lugarizar os indivíduos, estes promovem a desordem através dos diálogos visíveis e invisíveis, a partir de todas as interconexões que formam a complexa rede organizacional. Com isso, a intenção de promover certos comportamentos através da atuação sobre a Cultura Organizacional pode ter efeito contrário ao esperado. Para Morgan (1996, p. 134), esta nova tendência de gestão da Cultura é negativa, quando empregada no sentido de desenvolver "a arte da manipulação como um processo de controle ideológico". Por outro lado, o autor acredita que há aspectos positivos nestas práticas, à medida que levam os gestores a compreenderem que a Organização é constituída não por técnicas, mas pela relação entre as pessoas, e que todas as ações gerenciais terão consequências simbólicas.

Marchiori (2009) defende que a Comunicação Organizacional é central para a gestão estratégica das organizações contemporâneas: é ela quem está diretamente ligada à produção de sentidos e, portanto, contribui para a formação do ser organizacional. A autora a interpreta a partir de uma perspectiva integrada, abrangente e estratégica, porque é nela e por ela que são construídos os elementos simbólicos que formam a Organização. Ou seja, a Cultura Organizacional é permanentemente criada e recriada através da Comunicação, ao mesmo tempo em que a Comunicação se dá tendo como referência a Cultura Organizacional. Em outras palavras, da mesma maneira que a Cultura influencia a construção da Comunicação Organizacional, a eficiência do processo comunicacional acaba por influir, também, na Cultura da instituição.

Se cultura é aperfeiçoamento, enriquecimento do homem, e comunicação é construção de significado e inter-relação, cultura e comunicação são, com certeza, recursos indissociáveis, estratégicos e responsáveis pelo desempenho das organizações. É preciso olhar para cultura e comunicação como um processo de desenvolvimento das organizações (MARCHIORI, 2009, p. 295).

Aos profissionais da área cabe o desafio de estimular o diálogo e qualificar o processo comunicacional, ações que podem produzir de forma gradual e em longo prazo positivas consequências sobre o relacionamento entre os sujeitos. O comunicador precisaria trabalhar a Cultura Organizacional através da adoção de estratégias de promoção do fluxo contínuo e multidirecional de Comunicação. Como resume Marchiori (2009, p. 316), “[...] devemos assumir a função de catalizadores, provedores e disseminadores de conteúdos, criando novos ambientes internos”.

Se a Organização é Cultura, e a Cultura é constituída através da Comunicação, então a promoção das redes de diálogo dentro da Organização, que possibilitem aos sujeitos construir de forma participativa e conjunta as culturas organizacionais, é o caminho a ser trilhado pelos profissionais que almejam trabalhar com a Comunicação Organizacional.

1.3.5 Planejamento Estratégico Integrado

Na quinta categoria *a priori* de estudo recorreremos às noções de Margarida Kunsch (2003; 2009a; 2009b; 2009c; 2010; 2012) para fundamentarmos as bases para o estudo do Planejamento Estratégico Integrado. De maneira geral, o planejamento é concebido por ela como um procedimento racional e inteligente de busca de eficiência nas ações organizacionais materializado na construção de projetos documentais, mas que implica uma série de outros elementos além dos meramente técnicos, como as decisões políticas e os aspectos relacionais subjetivos. Na configuração atual do mercado globalizado mundial, trata-se de um procedimento fundamental para as organizações.

A autora diferencia três níveis de planejamento: o estratégico, aquele de longo prazo, responsável por formatar as grandes decisões de gestão; o tático, que responde a demandas urgentes; e o operacional, dedicado a registrar documentalmente as ações a serem empregadas.

O Planejamento Estratégico, alvo deste estudo, é aquele voltado à redução de “ocorrência de riscos para o entorno e a incerteza no processo de formulação de decisões estratégicas a partir da análise de cenários e das oportunidades e ameaças advindas do macroambiente” (KUNSCH, 2009c, p. 111). Este processo começa pelo diagnóstico da situação, com identificação dos pontos fortes e fracos internamente e das ameaças e oportunidades externas. Baseando-se nesta análise, é possível traçar os objetivos e as estratégias da Organização para alcançá-los.

No âmbito da Comunicação Organizacional, o planejamento estratégico demanda, antes de tudo, um olhar complexo e aberto, capaz de perceber que a Comunicação nas organizações não pode ser plenamente controlada. Se as organizações são uma complexa estrutura de relações comunicativas, estas ocorrem através de um processo multirreferencial de produção de sentidos. Por mais que as organizações possuam intencionalidades definidas quando estão na condição de produtoras das linguagens, elas serão reinterpretadas de acordo com o contexto dos receptores. Conforme afirma Kunsch (2009a, p. 70):

As organizações em geral, como fontes emissoras de informações para seus mais diversos públicos, não devem ter a ilusão de que todos os seus atos comunicativos causam os efeitos positivos desejados ou que são automaticamente respondidos e aceitos na forma em que foram intencionados. É preciso levar em conta os aspectos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo.

No decorrer do processo comunicacional, ocorrem permanentes rupturas, que geram novos e imprevisíveis significados. Conforme destaca Fausto Neto (2011, p. 57), é impossível que qualquer uma das partes controle o resultado de suas interações comunicacionais, justamente porque estas significações provêm não de um ou de outro emissor, mas do processo de intercruzamento entre eles: “[...] a comunicação não pode gerar um modelo de interação pautado em simetrias, considerando-se que a natureza da ação comunicacional se faz em meio a processo de defasagem e de complexidade”.

Pinto (2011) reforça a necessidade de ter-se a clareza de que as rupturas, chamadas pelo autor de fraturas, são pontos, muitas vezes negligenciados, inerentes ao processo comunicativo. Ele afirma que “esse ponto de fuga pode muito

bem ser um sentido mais importante do que aquilo que tinha sido previamente combinado” (PINTO, 2011, p. 88). O autor propõe o conceito de permediatividade para estudar os processos comunicativos a partir de suas instabilidades, ou seja, focando-se mais em seus sentidos do que em seus significados, e compreendendo-se a relevância dos ruídos, rupturas e fraturas na construção da produção de sentido das organizações.

Estas percepções acarretam o questionamento sobre a capacidade de as organizações preverem como suas práticas comunicativas serão (re) significadas pelos públicos e, conseqüentemente, de gestionar a Comunicação. Pinto (2011) critica a noção dos profissionais como gestores responsáveis pela eliminação dos ruídos, visto que estes são inerentes ao processo. O autor defende a superação da noção instrumental da Comunicação para uma concepção mais focada nos significados produzidos em todos os âmbitos e pelos diversos sujeitos.

Para Antônio Fausto Neto (2011, p. 59), “não se trata de corrigir a comunicação, reposicionando-a em um lugar de estabilidade, mas de admitir que é na diversidade de sentidos produzidos em ‘feixes de relações’ que se constitui a multitudineza da vida das próprias organizações”. Assim, a promoção da fluidez do processo de Comunicação nas organizações começa pela compreensão de que a produção de sentidos ocorre não de forma vertical, mas a partir das múltiplas interações entre os indivíduos de alguma forma ligados à Organização, e de que os ruídos, rupturas e fraturas são inerentes a este processo.

É preciso considerar, ainda, a transitoriedade que permeia o ambiente organizacional. Entendidas como sistemas abertos e complexos, as organizações estão em constante processo de mutação, o que implica uma permanente adaptação dos profissionais. Por mais que se estabeleça um Planejamento Estratégico formal, é pouco provável que os resultados atendam ao esperado. A adequação permanente a um contexto mutante é imprescindível para a execução efetiva de qualquer Planejamento Estratégico. Justamente por isso, destacamos a importância da constituição não de planos de gestão, mas de planejamentos estratégicos capazes de se adaptarem ao dinâmico desafio de alinhar a Comunicação Organizacional aos objetivos da instituição.

Portanto, um Planejamento Estratégico voltado ao tema não é um documento fechado que determina ações de curto prazo, mas sim um processo constante de uma autoanálise capaz de indicar caminhos para fomentar as redes de interação, valorizar a Cultura corporativa e alinhar discursos e práticas. Implica:

Revisão e avaliação dos paradigmas organizacionais e comunicacionais vigentes, uso de pesquisas e auditorias de comunicação; reconhecimento e auditoria da cultura organizacional; e identificação e avaliação da importância do capital intelectual integral das organizações, que nem sempre é considerado (KUNSCH, 2009c, p. 117).

Baldissera (2001) concorda que o conceito de estratégia demanda uma capacidade de adaptação a momentos e realidades únicas. Para o autor, a mera transposição de práticas bem sucedidas em outros ambientes não é efetiva, visto que cada Organização possui características próprias. Assim, é fundamental uma análise de todo o cenário no qual a instituição está inserida, assim como um olhar individualizado e criterioso sobre os sujeitos envolvidos no processo.

O autor enfatiza que a capacidade de atuar de forma estratégica sobre uma estrutura, em benefício de determinadas transformações perseguidas, implica um conhecimento profundo desta realidade e dos sujeitos nela inseridos, assim como a promoção de iniciativas voltadas a potencializar os fluxos de diálogo.

O ponto de partida para atingir uma boa estratégia é a correta, clara e precisa definição do objeto maior a ser atingido que, neste caso, é o excelente retorno do investimento a longo prazo, ou seja, 'permitir' que a comunicação organizacional transforme-se realmente em 'fluxo' (BALDISSERA, 2001, p. 4).

Em resumo, para gestionar a Comunicação de forma efetiva, na concepção de Baldissera, as organizações precisam:

Escutar a alteridade, reconhecendo-a como valor; criar e/ou potencializar os espaços de fala/interação, manifestação livre; dar fluxo amplo e verdadeiro à comunicação; refletir sobre a própria identidade e realizar a auto-crítica; possibilitar e estimular a participação da diversidade e dialogar, particularmente, com as manifestações de crítica; compreender os comportamentos como informações que precisam ser interpretadas simbolicamente; e interpretar as demais informações para retroalimentar o sistema organizacional, entre outros aspectos (BALDISSERA, 2009, p.193).

Para que a Comunicação nas organizações seja planejada sob uma perspectiva estratégica, Kunsch (2003; 2009c) destaca também a relevância de entendê-la através de uma visão integradora. Esta concepção engloba não apenas as práticas produzidas ou estimuladas intencionalmente pela Organização, mas também aquelas ocorridas naturalmente através da relação entre indivíduos e grupos. Todas as interações entre os sujeitos criam significados e devem ser entendidas como parte da Comunicação Organizacional.

Conforme expusemos anteriormente neste trabalho, a complexidade que envolve o fenômeno comunicacional impede que haja um controle sobre estes processos, mas isso não significa que não se possa (e deva) pensar a Comunicação através de um olhar estratégico, tendo em vista sua importância para a própria constituição das organizações.

Esta perspectiva está em consonância com a visão complexa de Edgar Morin (2011) que, através do princípio hologramático, diz que cada parte contém a essência do todo, assim como o todo é formado pela soma das partes. Se todas as partes estão conectadas em uma rede de interações, que constituirá o todo, não seria razoável planejar a Comunicação Organizacional pensando-se as unidades de forma isolada. Se estas partes não estiverem em harmonia, a Organização provavelmente irá dispor mais de diversos fragmentos isolados e contraditórios do que de uma política coerente capaz de contribuir para a constituição do todo organizacional.

Logo, cabe refletir de forma integrada e integradora tanto sobre as modalidades de Comunicação empregadas pela Organização para se comunicar com seus diversos públicos, quanto sobre a Comunicação que ocorre de forma natural através da relação entre os sujeitos organizacionais. Compete às organizações construir coletivamente um Planejamento Estratégico único, capaz de integrar as iniciativas voltadas à qualificação dos fluxos de Comunicação Organizacional e

[...] ajudar as organizações no cumprimento de sua missão, na consecução dos objetivos globais, na fixação pública de seus valores e nas ações para atingir seu ideário de visão no contexto de uma visão de mundo, sob a égide dos princípios éticos (KUNSCH, 2009c, p. 115).

Para que isso seja possível, Kunsch (2003; 2009c) defende a adoção de uma política de Comunicação capaz de englobar as quatro grandes áreas, as quais constituem o que ela chama de mix de Comunicação Organizacional Integrada: a Comunicação Institucional, a Mercadológica, a Interna e a Administrativa.

A Comunicação Administrativa diz respeito às informações relacionadas a questões técnicas, administrativas e gerenciais. Através dela, circula o fluxo formal e informal de informações referentes às tarefas, instruções e decisões diárias internas dos funcionários e gestores, que permitem o funcionamento de todo o sistema de trabalho da empresa. Uma Comunicação Administrativa qualificada pode garantir a eficiência na produção ou na prestação de serviços, assim como a consecução dos objetivos gerenciais.

A Comunicação Interna ocorre em paralelo à Administrativa, mas diz respeito aos fluxos planejados pela Organização de forma a fomentar as redes de diálogo e interação entre os indivíduos que compõem a Organização. Através da qualificação da Comunicação interna, é possível viabilizar a construção coletiva do projeto organizacional, inserindo e envolvendo os trabalhadores neste processo de busca de um objetivo global comum.

A terceira grande área citada por Kunsch é a Comunicação Mercadológica, que abrange as iniciativas dirigidas ao mercado, ou seja, aos consumidores e clientes. Inclui especialmente ações de *marketing* e publicidade desenvolvidas com o intuito de atrair os consumidores.

Por fim, faz parte da Comunicação Organizacional Integrada a Comunicação Institucional, voltada ao estabelecimento de relações entre os diversos públicos, de forma a apoiar a construção da identidade da Organização e de uma imagem que a reflita. Para isso, a Comunicação Institucional precisa compreender e estimular toda Comunicação que ocorre nas organizações, de forma a construir um Planejamento Estratégico que envolva as mais diversas modalidades. A Assessoria de Imprensa, alvo deste estudo, integra a Comunicação Institucional, ao mediar a relação entre a Organização e o público através dos meios de massa.

A apresentação destas áreas de forma distinta busca facilitar sua compreensão, mas, dentro do todo organizacional, estes núcleos estão conectados, muitas vezes confundindo-se uns com os outros. A integração entre todas estas

áreas ocorre de forma natural através das relações humanas e dos processos comunicacionais. Um Planejamento Estratégico que não leve em conta estes aspectos ou que não abranja todas as áreas relacionadas à Comunicação, provavelmente, não apresentará resultados efetivos.

A Comunicação Integrada significa um olhar globalizante sobre as interações que ocorrem nas organizações, promovendo o encadeamento entre a Comunicação Institucional, Interna, Administrativa e Mercadológica, e conduzindo-as em uma mesma direção. Estas quatro grandes áreas demandam uma filosofia única. Pensar em uma política de Comunicação Integrada é defender “uma filosofia que direciona a convergência de diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica” (KUNSCH, 2003, p. 150). Esta perspectiva considera:

[...] a complexidade do fenômeno comunicacional inerente à natureza das organizações, bem como os relacionamentos interpessoais, a dimensão humana, além da função estratégica e instrumental. Na verdade o que defendo é a adoção, por parte das organizações, de uma filosofia de comunicação integrada e da não-fragmentação desta comunicação (KUNSCH, 2009c, p. 113-114).

No caso das organizações públicas, as demandas são semelhantes, com o diferencial de que os interesses pelos quais se trabalha não são privados: o objetivo é o bem comum. Conforme destaca Kunsch (2012, p. 27), trabalhar a Comunicação Pública também demanda:

A existência de uma política global de comunicação; a utilização de pesquisas e auditorias; planejamento estratégico; e, sobretudo, a prática de uma comunicação integrada, que capitalize eficaz e eficientemente a sinergia das distintas subáreas de comunicação social.

A percepção sobre a relevância fundamental da Comunicação para que as organizações, sejam públicas ou privadas, atinjam seus objetivos, elevou-a a um patamar estratégico nas organizações. Já o entendimento da complexidade de se gestionar a Comunicação fez surgir a necessidade de os profissionais da área trabalharem a partir de um Planejamento Estratégico Integrado capaz de orientar as ações comunicativas em uma única direção.

1.3.6 Humanização

No decorrer das últimas décadas, inúmeras correntes de pesquisa defenderam a importância de um olhar voltado ao trabalhador para o desenvolvimento das organizações. Esta concepção, entretanto, apresentava-se acompanhada da ideia de persuasão e controle voltados ao aumento da produtividade. A análise que propomos baseia-se na obra de autores que defendem uma visão humanística, a qual supera a noção linear de submissão de funcionários à autoridade e busca construir “um paradigma emergente, sistêmico e complexo, capaz de dar conta dos novos desafios impostos pela diversidade, pela imprevisibilidade e pela complexidade” (KUNSCH, 2010, p.11).

Kunsch (2010) acredita que a dimensão humana é uma das três dimensões da Organização, ao lado da instrumental e da estratégica. A instrumental seria aquela que trabalha a Comunicação como uma ferramenta de transmissão linear de informações, para possibilitar o funcionamento das organizações. Na dimensão estratégica, a Comunicação é vista como um meio a ser empregado, através do planejamento e da gestão, para se atingir os objetivos globais da instituição. Através dela, os gestores da área procuram fomentar o fluxo de interações entre os públicos, estes entendidos como sujeitos ativos, e conferir ênfase à questão do vínculo entre eles.

Por outro lado, há a dimensão humana, que entende a Comunicação como inerente às relações humanas, as quais, por sua vez, constituem as organizações. Essa perspectiva ressalta a importância das relações entre as pessoas na/para a Organização e procura destacar a circularidade e multirreferencialidade do processo comunicativo. "Ao tratar de comunicação e organizações, não podemos, portanto, dissociar esse agrupamento de pessoas do verdadeiro sentido da comunicação humana, que pressupõe compreensão e colocação de ideias em comum" (KUNSCH, 2010, p. 55). Não existem papéis definidos, todos são emissores e receptores e participam ativamente deste processo social de produção de sentidos. Por conseguinte, a compreensão da Comunicação demanda um olhar complexo sobre o contato entre as pessoas.

Ao serem captadas, as mensagens são reinterpretadas de acordo com as percepções individuais do mundo, construídas ao longo da existência de cada um. Essa noção chama a atenção para a subjetividade presente no ato comunicacional, já que todas as informações passam pelo crivo das percepções internas dos sujeitos. “É preciso considerar os aspectos relacionais, a subjetividade presente na organização, os contextos, os condicionamentos externos e internos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo” (KUNSCH, 2010, p. 54).

Baldissera (2010b) define Comunicação como um processo permanente de disputa de sentidos construídos através da articulação das subjetividades dos sujeitos. Nesta acepção, a subjetividade humana é fundamental para a própria formação das organizações, que são construídas e reconstruídas coletiva e permanentemente através das interações entre os homens. “Como sistemas vivos, as organizações são resultados dinâmicos das relações que elas atualizam com o ambiente (outros sistemas) e das relações que os sujeitos estabelecem entre si e com elas” (BALDISSERA, 2010b, p. 73).

Ao considerarmos os trabalhadores como sujeitos dotados de subjetividades únicas, notamos ainda a diversidade de percepções que circulam no ambiente organizacional. Ao serem postas em relação através da Comunicação, estas múltiplas subjetividades entram em conflito, em uma disputa de sentidos (BALDISSERA, 2011). Ao contrário da concepção de muitos gestores, estas divergências não possuem caráter negativo, mas são imprescindíveis para o processo recursivo de constituição e reconstituição das organizações. Aceitá-las, compreendê-las e colocá-las em evidência faz parte desta perspectiva humanista, que entende as diferenças como inerentes às interações entre os sujeitos.

Dennis Mumby (2010) enfatiza a importância de um efetivo olhar sobre o outro, para a exploração da relação entre Comunicação e Humanização dentro das instituições. Ao promover uma análise crítica sobre a questão, o autor defende a relevância do cuidado, entendido por ele como a capacidade de estar aberto às transformações que a diferença entre as subjetividades humanas pode (e deve) provocar. “Cuidado, assim, não significa aceitar a diferença e deixar como está; trata-se de se dedicar à diferença de uma forma que nos abra para a autodestruição” (MUMBY, 2010, p. 27). Humanizar a Comunicação Organizacional significa valorizar

de tal forma os indivíduos a ponto de reconhecer as ideias opostas e abrir-se a elas, permitir-se a transformação.

Trata-se de um processo recursivo permanente, viabilizado pela Organização através do fomento à participação ativa dos sujeitos em sua desconstrução e reconstrução. Esta possibilidade implica a valorização dos indivíduos e o fomento aos espaços de convívio. Para Baldissera (2010b, p. 73):

A humanização das organizações [...] exige vontade organizacional para a constituição de lugares formais efetivos de participação. Trata-se de lugares que possibilitem e/ou fomentem a manifestação das subjetividades e da diversidade, a escuta (não a que vigia e pune, mas a que quer conhecer e aprender) e a realização da autocrítica.

Por conseguinte, gestionar a Comunicação nas organizações através de uma perspectiva humanizada significa também – e talvez principalmente – enxergar, compreender e abrir-se para as pessoas, para as interações entre elas e para a Cultura que nasce destas relações. Implica colocar o homem antes do capital na escala de prioridades.

Com base nestas colocações, reiteramos que o Planejamento Estratégico de Comunicação Integrada nas Organizações não deve ser, sob nenhum aspecto, empregado como um instrumento de persuasão ou de imposição de condutas e ações. Trata-se mais de uma indicação de grandes caminhos a serem seguidos no longo prazo, sujeitos a reformulações constantes, baseadas na permanente autoanálise e autocrítica. Implica a Humanização das relações nas organizações através da valorização das redes de Comunicação que ocorre entre os indivíduos e da (s) Cultura (s) que nasce (m) nestes processos.

1.4 RECURSOS METODOLÓGICOS

Este estudo possui uma abordagem qualitativa. Através da realização de entrevistas semiabertas, em profundidade, com profissionais de jornalismo e relações-públicas, investigaremos o processo de produção das políticas de Comunicação de duas autarquias gaúchas. Para avaliarmos os resultados destas entrevistas, vamos nos basear no referencial teórico sobre o tema e adotaremos como técnica a Análise de Conteúdo. O processo de construção desta dissertação

será permeado pelo Paradigma da Complexidade, metodologia proposta por Edgar Morin. Neste capítulo, discorreremos mais pausadamente sobre os recursos metodológicos adotados.

1.4.1 A metodologia complexa

Adotaremos como método o Paradigma da Complexidade, de Edgar Morin, na busca por promovermos uma análise transdisciplinar sobre o tema estudado. Para compreendermos as ideias do autor, é preciso conhecer sua trajetória, porquê, nas palavras de Morin (1997, p. 9), “minha vida intelectual é inseparável de minha vida”.

Morin nasceu com o nome de Edgar Nahou, em Paris, no ano de 1921. Filho único de pais judeus, mudou de nome durante a segunda Guerra Mundial para escapar da perseguição nazista. Durante a guerra, lutou na resistência francesa e filiou-se ao partido comunista. Após a vitória dos aliados, foi morar na Alemanha, onde chefiou o Serviço de Propaganda do Governo Militar Francês, mas, com o tempo, desiludiu-se com os rumos da política stalinista, tecendo duras críticas ao comunismo, que resultaram em sua expulsão do partido, em 1951.

Para o autor, o fato de seus pais não terem efetivamente uma pátria, já que migraram para a França vindos de uma cidade Salônica, somado à perda precoce de sua mãe, com dez anos de idade, fizeram com que não tivesse efetivamente o que ele chama de *imprinting* cultural, ou seja, um conjunto de convicções intrínsecas a seu ser. Em sua interpretação, isso faz com que seja mais aberto às novas ideias e explicaria ainda sua avidez por todos os tipos de informação e de conhecimento – música, literatura, cinema, política.

Hoje, considerando retrospectivamente minha caminhada, vejo que a ausência de cultura está na fonte de minha cultura. Meu vazio cultural original criou uma busca de ar em direção à curiosidade, ao saber, ao imaginário, à procura da verdade, à procura do bem e à elaboração de minhas próprias normas (MORIN, 1997, p. 41).

O desejo de abarcar o todo o acompanhou durante sua trajetória, levando-o a buscar uma formação múltipla: é graduado em história, geografia e direito pela Sorbonne, e seus estudos circularam por diferentes áreas, como ciência política,

filosofia, sociologia, economia, história e epistemologia. Diz ser um onívoro cultural: viu muitos filmes, leu distintas obras literárias sobre diversos assuntos. Esta noção da importância da multiplicidade de olhares, do estudo não apenas de um fato, mas de todo seu contexto, assim como a aceitação das diferenças, sempre foram presentes na vida e na obra de Morin. Contudo, foi durante seus estudos da cibernética, da teoria dos sistemas e da teoria da informação, na década de 60, que começa a tomar forma o conceito de complexidade, que resultou na formulação do Paradigma da Complexidade. Apresentado nos seis volumes da obra *O Método*, o trabalho iniciado na década de 70 foi desenvolvido ao longo de mais de 30 anos.

A obra surge de sua crítica ao reducionismo, à simplificação e à compartimentalização do conhecimento promovida pela ciência. Morin deparou-se com a necessidade de buscar alternativas para a compreensão dos fenômenos universais e encontrou a resposta na adoção de um pensamento complexo, no sentido de que complexo é aquilo que é "tecido em conjunto". O autor caracteriza a essência de seu pensamento através do emprego do termo paradigma, definido por ele como a relação lógica entre uma série de categorias chave. Uma destas categorias encontra-se na própria origem do termo complexidade, proveniente do latim *complexus*, que significa aquilo que é tecido em conjunto. Para Morin, o universo está conectado como as tramas de uma tapeçaria. Diversos nós ligam uns pontos a outros, formando uma rede de interações e interconexões que se influenciam mutuamente. A compreensão deste tecido complexo de fenômenos que é nosso mundo precisa estar apoiada em uma visão sistêmica.

O pensamento simplificador fragmenta, isola partes que estão conectadas. Isso não significa que a simplificação seja dispensável – muito pelo contrário, ela é imprescindível, já que possibilita a seleção e a hierarquização de informações. Mas é uma perspectiva que precisa estar combinada com um pensamento complexo para que se possa olhar o todo e as partes de forma simultânea e conexa. Como afirma Morin (2011, p. 103), “a complexidade está no coração da relação entre o simples e o complexo, porque tal relação é ao mesmo tempo antagônica e complementar”.

O autor defende que o mundo precisa ser explicado através da adoção deste novo modelo de pensamento, que deixa de lado o reducionismo e atenta para o problema da inseparabilidade entre o todo e as partes – já que um está contido no outro, ao mesmo tempo em que o contém. Ou seja, não é possível conhecer as

partes através do exame apenas do todo, mas, simultaneamente, este é muito maior que a soma de suas partes. Como resume Morin (2011, p. 88), “não só a parte está no todo; o todo está no interior da parte, que está no interior do todo!”. Quando aplicado à realidade organizacional, esta perspectiva entende que as empresas não podem ser estudadas de forma isolada, mas devem ser entendidas como sistemas abertos em contínuo processo de troca com o seu entorno. Estas partes interagem, influenciam-se, resultando em um sistema múltiplo, em constante busca pelo equilíbrio.

O paradigma complexo chama a atenção para o fato de que os organismos vivos são sistemas abertos, que possuem uma relação de interdependência com o meio. Através desta troca, o meio – ou o universo como um todo – passa por uma constante transformação. Esta relação dinâmica do mundo causa desordem, e o excesso de complexidade pode provocar a desintegração dos sistemas. Por outro lado, a ordem total significa repetição, paralisação. É justamente o equilíbrio entre ordem e desordem que provoca uma constante evolução, contribuindo para a organização do universo. Há, para Morin (2011, p. 63), uma relação direta de interdependência entre ordem, desordem e organização.

A complexidade da relação ordem/desordem/organização surge, pois, quando se constata empiricamente que fenômenos desordenados são necessários em certas condições, em certos casos, para a produção de fenômenos organizados, os quais contribuem para o crescimento da ordem.

Precisamos, pois, aceitar a desordem e as incertezas como fenômenos naturais e necessários para o crescimento e a ordem do universo. “A consciência da complexidade nos faz compreender que jamais poderemos escapar da incerteza e que jamais poderemos ter um saber total: ‘A totalidade não é a verdade’” (MORIN, 2011, p. 69). Entretanto, isso não exclui a necessidade de buscarmos a compreensão dos fenômenos universais. Para Morin, a busca pelo conhecimento levando-se em conta a complexidade do real só será possível através de uma reforma do ensino e da construção do conhecimento científico.

A reforma do pensamento, proposta pelo autor através do Paradigma da Complexidade, sugere substituir a multidisciplinaridade pela transdisciplinaridade. Ele questiona a compartimentalização do conhecimento em disciplinas, o modelo de

educação que organiza e separa, que simplifica a realidade e não percebe as relações entre os saberes. Critica ainda (MORIN, 2005, p. 72) a hiperespecialização do conhecimento, que impede a visão de conjunto.

Um pensamento cego ao global não pode captar aquilo que une elementos separados. O fechamento disciplinar, associado à inserção da pesquisa científica nos limites tecnoburocráticos da sociedade, produz a irresponsabilidade em relação a tudo o que é exterior ao domínio especializado.

A Transdisciplinaridade não propõe a superação ou a eliminação das disciplinas, mas defende a transposição das barreiras entre elas, relacionando-se as informações, os conceitos e os teóricos. Este choque entre conhecimentos antes dispersos é capaz de produzir novos saberes, que por sua vez abrem novas redes de possibilidades para o pensamento.

A proposta da formulação de um conhecimento transdisciplinar provoca, também, a necessidade de contextualização do saber, já que o conhecimento é inseparável do meio cultural, social, econômico, político, enfim, de todo o ambiente onde é gerado. Implica, ainda, um estudo simultâneo do todo e das unidades, assim como da interação entre eles: entender como cada parte impacta o todo e como as alterações no todo produzem mudanças nas partes. Em resumo, a aplicação do paradigma complexo, proposto por Morin, implica a passagem de um padrão linear de pensamento para uma estrutura transdisciplinar, em rede.

Para guiar esta busca pelo conhecimento adotando-se o método complexo, Morin (1999) propõe sete princípios chave. O primeiro princípio é o Sistêmico ou Organizacional, que relaciona as partes com o todo. Através deste, Morin defende que a reunião de partes fragmentadas resulta em algo novo e maior do que a soma de suas unidades, ou seja, o todo é maior que a soma das partes.

Simultaneamente, ele propõe o princípio Hologramático, segundo o qual uma pequena parte possui a essência do todo, ao mesmo tempo em que o todo contém as partes. Aplicado a uma Organização, este princípio chama a atenção para o fato de que o todo institucional é formado pela soma dos setores e áreas, mas, da mesma forma, cada unidade contém o todo organizacional em sua essência. A Assessoria de Imprensa é uma das partes que formam a autarquia, e o órgão como

um todo está também, de certa forma, representado na Assessoria de Imprensa.

Os princípios Sistêmico e Hologramático possuem uma dicotomia: ao mesmo tempo em que as partes coexistem no todo, este não é meramente a soma das partes. Conforme defende Morin (2011), o todo é simultaneamente maior e menor do que a soma das partes que o compõe.

O princípio do Anel Retroativo exclui a linearidade da relação entre causa e efeito. Segundo esta concepção, há um processo circular de autorregulação entre ambos: a causa determina o efeito, mas o efeito também acaba agindo sobre a causa. Em comunicação, este princípio pode ser mais bem compreendido pelo *feedback*: o retorno a uma ação, que acaba transformando-a e originando novas iniciativas.

Uma única causa pode resultar em diferentes efeitos, assim como um único efeito pode decorrer de inúmeras causas. O sucesso na divulgação de um evento empresarial em determinado veículo, por exemplo, pode ser fruto da combinação de múltiplos fatores, tanto internos quanto externos à Organização: desde um texto bem elaborado pela Assessoria de Imprensa até a receptividade do jornalista que analisa o material, passando pelo espaço disponível naquele dia em determinada editoria. Da mesma forma, uma única ação da Assessoria de Imprensa pode resultar em efeitos diversos, como a solicitação de outras informações adicionais por determinado veículo, que por sua vez vão demandar novas ações pelo setor, num processo não linear de causa e efeito.

O princípio Retroativo complementa-se com a análise do princípio do Anel Recursivo. Este nos leva a compreender que, na mesma medida que alguém produz algo, ele também acaba sendo impactado por este produto, isto é, a causa age sobre o efeito assim como o efeito age sobre a causa. Enquanto o primeiro nos aporta a noção de regulação entre dois conceitos, o anel Recursivo aponta para a autoprodução e auto-organização. Ou seja, o produtor é transformado por seu produto. Se aplicarmos este princípio ao nosso objeto de estudo, fica evidenciado que, ao produzirem as políticas de Comunicação de um órgão, os assessores de imprensa também são impactados pelos resultados deste trabalho.

O quinto princípio proposto por Morin é o da Auto-eco-organização, que sustenta a conexão entre dependência e autonomia existente na realidade social

complexa. Ao mesmo tempo em que é autônomo, o ser humano depende do contexto social em que está inserido, e a sociedade depende de aspectos físicos universais. Aplicado à Organização, significa dizer que os profissionais possuem liberdade de atuação, mas dependem de fatores externos a eles para usufruir desta autonomia, ou seja, sua autonomia está diretamente relacionada à sua dependência. Conforme alerta Morin (2011, p. 88), nos sistemas complexos, a parte está no todo e o todo está na parte. “Isso é verdade para a empresa que tem suas regras de funcionamento e no interior da qual vigoram as leis de toda a sociedade”.

O princípio Dialógico chama a atenção para o fato de que o diálogo é possível e necessário mesmo entre conhecimentos contraditórios, pois eles dispõem, sim, de possibilidades de cruzamentos. A realidade é construída a partir da contraposição entre forças contrárias, que se complementam. Ou seja, é possível associar lógicas antagônicas, mantendo-se a “dualidade no seio da unidade” (MORIN, 2011, p. 74). No processo de construção do conhecimento, esse princípio implica a aceitação da desordem e do antagonismo. Elimina a necessidade de se buscar uma resposta única e fechada para os questionamentos propostos e aceita que lógicas opostas podem combinar-se na construção do real.

Por último, Morin aponta como um dos sete princípios fundamentais para a compreensão do paradigma complexo o da Reintrodução. Este princípio entende o conhecimento como fruto de um processo de reconstrução, operado por sujeitos inseridos em uma Cultura específica. Este conhecimento é sempre provisório, contempla certezas e incertezas, e é resultado de um processo dialógico entre sujeito e objeto.

1.4.2 Análise de Conteúdo

Nesta pesquisa, optamos por adotar a Análise de Conteúdo como técnica de estudo de nosso objeto. A Análise de Conteúdo, na verdade, trata-se de um conjunto de técnicas de pesquisa hoje amplamente aplicado nas Ciências Sociais, especialmente na análise de processos de Comunicação. Sua história remete a alguns casos isolados de estudos realizados desde o século XVIII, mas sua aplicação científica regular e formal começou efetivamente no início do século XX (FONSECA JÚNIOR, 2011). Com uma abordagem inicialmente positivista, era

empregada em pesquisas quantitativas para descrição objetiva dos conteúdos da Comunicação.

Na segunda metade do século XX, entretanto, a Análise de Conteúdo passou também a ser adotada em pesquisas qualitativas como um conjunto de instrumentos de investigação capaz de identificar o sentido oculto por trás de comunicações manifestadas, em áreas diversas, como psicologia, literatura, sociologia e jornalismo (FONSECA JÚNIOR, 2011).

A professora de psicologia da Universidade de Paris V, Laurence Bardin, tornou-se referência na área ao publicar, em 1977, o livro *Análise de Conteúdo*, um manual que traz a história e as aplicações da metodologia, além de ensinar de forma prática como aplicá-la.

Segundo a autora, esta técnica pode ser empregada em praticamente todas as formas de Comunicação com dois objetivos principais: a superação de incerteza e o enriquecimento da leitura. O primeiro diz respeito à busca pela validação – ou não – da interpretação pessoal realizada sobre cada mensagem, enquanto o segundo trata de promover uma tradução aprofundada dos conteúdos a fim de ampliar o conhecimento sobre os mesmos.

Em resumo, para Bardin (1977, p. 37), a Análise de Conteúdo é:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

A autora divide o processo de Análise de Conteúdo em três fases principais de trabalho: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, que inclui a inferência e a interpretação.

Na fase da pré-análise, ocorre a organização do trabalho, ou seja, uma leitura abrangente do material, a seleção dos documentos que serão analisados, a formulação da finalidade geral do trabalho e de possíveis hipóteses e a definição das categorias. Para que sejam efetivas, estas categorias precisam atender cinco requisitos fundamentais: serem homogêneas, exaustivas, exclusivas, objetivas e pertinentes.

Em seguida, o pesquisador procede com a etapa exploratória, que consiste na aplicação das decisões tomadas na fase anterior. Este é o momento da descrição analítica do conteúdo das mensagens, de forma sistemática e objetiva, seguindo unidades de registro, ou seja, as categorias pré-definidas.

A última fase consiste na exploração do material, quando os resultados são submetidos à análise. É dividida em duas etapas: a inferência e a interpretação. A inferência é o momento em que o pesquisador evidencia pontos implícitos, promove a dedução lógica de significados sobre o material analisado. E, por fim, cabe ao autor apresentar a interpretação sobre os resultados do estudo. Como resume Bardin (1977, p. 34):

Se a *descrição* (a enumeração das características do texto, resumida após tratamento) é a primeira etapa necessária e se a *interpretação* (a significação concedida a estas características) é a última fase, a inferência é o procedimento intermediário, que vem permitir a passagem, explícita e controlada, de uma à outra.

Através desta série de procedimentos, a Análise de Conteúdo propõe a sistematização dos estudos, permitindo aos pesquisadores fundamentarem suas interpretações e aprofundarem o conhecimento sobre os conteúdos das mensagens.

1.4.3 Pesquisa Qualitativa

A presente pesquisa propõe um estudo exploratório, com abordagem qualitativa. Esta escolha se deu em virtude do nosso objeto de estudo, que é o processo de produção das políticas comunicacionais pelos assessores de imprensa das autarquias estaduais gaúchas. Considerando se tratar de uma investigação sobre um acontecimento social complexo, acreditamos que a abordagem qualitativa é a mais adequada para a compreensão e a explicação deste objeto.

A Pesquisa Qualitativa estuda os fenômenos sociais através do contato direto entre o pesquisador e o objeto de estudo, em grande parte das vezes, por meio de entrevistas. Este contato possibilita a exploração e, conseqüentemente, a descrição e a interpretação dos fenômenos estudados. Bauer e Gaskell (2002), procurando elucidar a diferença entre os estudos quantitativos e os qualitativos, argumentam que o primeiro emprega números e modelos estatísticos para explicar os dados,

enquanto o segundo procura compreender e interpretar os fenômenos sociais. Conforme Bauer e Gaskell (2002, p. 18), a pesquisa social demanda uma rica combinação de métodos e dados capaz de promover:

a) a observação sistemática dos acontecimentos; inferir os sentidos desses acontecimentos das (auto-)observações dos atores e dos expectadores exige b) técnicas de entrevista; e a interpretação dos vestígios materiais que foram deixados pelos atores e expectadores exige c) uma análise sistemática.

Assim, adotaremos para o estudo, como método, o Paradigma da Complexidade, de Morin, e como técnica, a Análise de Conteúdo, de Bardin. O trabalho é composto por uma pesquisa de campo através de estudos de caso em duas autarquias do Governo do Estado do Rio Grande do Sul. Optamos pelo estudo de organizações públicas por acreditarmos no relevante papel social que a Comunicação desempenha nestas instituições. Ao mesmo tempo, escolhemos analisar autarquias em razão de serem estruturas que detêm maior independência, se comparadas às secretarias de Estado – possuem quadro de pessoal próprio, além de autonomia administrativa e financeira. Acreditamos que este fato amplia sua semelhança com a realidade das empresas privadas – o que pode permitir que os resultados desta pesquisa sejam aplicáveis a um escopo maior de instituições.

Entre as oito autarquias gaúchas, elegemos aquelas com maior estrutura de pessoal no setor de Comunicação, por acreditarmos que a complexidade das relações entre os diversos profissionais pode contribuir para a riqueza dos resultados da análise. Os nomes das autarquias pesquisadas serão preservados, de forma a garantir o anonimato dos entrevistados.

Após a identificação da estrutura funcional do setor de Comunicação de cada uma das autarquias pesquisadas, serão realizadas entrevistas em profundidade com profissionais que atuam na área, especialmente com os coordenadores e com os jornalistas que atuam na Assessoria de Imprensa. A opção pela realização de entrevistas – técnica de coleta de dados mais empregada pelas ciências sociais – deu-se devido à sua capacidade de viabilizar a busca de informações e percepções e o diagnóstico de situações sociais (BARROS; DUARTE, 2011).

Optamos por realizar entrevistas semiabertas, também chamadas de semiestruturadas, que seguem um roteiro básico de perguntas, mas que não se restringem a ele. Ou seja, neste modelo de procedimento de coleta de dados, o pesquisador baseia-se em um roteiro básico de questões, mas pode suprimir, adequar ou acrescentar indagações no decorrer do diálogo. Esta flexibilidade permite captar com maior precisão a subjetividade das situações sociais. Conforme ressaltam Barros e Duarte (2011, p. 64):

A entrevista em profundidade é uma técnica dinâmica e flexível, útil para a apreensão de uma realidade tanto para tratar de questões relacionadas ao íntimo do entrevistado, como para descrição de processos complexos nos quais está ou esteve envolvido.

A entrevista seguirá o roteiro semiestruturado de perguntas apresentado no Anexo A.

1.4.4 Questões de Pesquisa

- Como a Cultura Organizacional é influenciada e influencia a construção das políticas de Comunicação empregadas nas assessorias de imprensa?
- De que maneira a dimensão humana das organizações insere-se no processo de construção destas políticas de Comunicação?
- De que forma as práticas das assessorias de imprensa estão alinhadas à concepção contemporânea de Planejamento Estratégico Integrado?

1.4.5 Objetivos

Objetivo Geral:

- Estudar o processo de produção das políticas comunicacionais pelos assessores de imprensa das organizações públicas contemporâneas a partir de um olhar complexo.

Objetivos Específicos:

- Explicar como a Cultura Organizacional é influenciada e influencia a construção das políticas de Comunicação Organizacional adotadas pelos assessores de imprensa.
- Compreender de que maneira a dimensão humana das organizações insere-se no processo de construção destas políticas de Comunicação.
- Analisar as práticas das assessorias de imprensa frente à concepção contemporânea de Planejamento Estratégico Integrado de Comunicação.

2 PERCORRENDO AS TRAMAS DA AUTARQUIA A

Neste capítulo, damos início à análise das impressões e informações obtidas através das entrevistas realizadas na primeira das autarquias pesquisadas, que chamaremos aqui de Autarquia A. Nosso intuito é percorrer as tramas de interações que criam e recriam esta Organização, detendo-nos especialmente no núcleo de Assessoria de Imprensa do setor de Comunicação. Analisaremos o processo de produção das políticas de Comunicação da Autarquia A por meio do filtro da complexidade, de forma a buscar uma compreensão sobre como as ações da Assessoria de Imprensa impactam a Organização e como esta age sobre o processo de construção das políticas do setor.

A Assessoria de Comunicação Social (ACS) da Autarquia A está diretamente vinculada à administração superior. Sete servidores concursados atuam no setor, sendo um administrativo, quatro jornalistas e dois profissionais de relações públicas, além de dois estagiários – um estudante de jornalismo e outro de relações públicas.

A ACS é subdividida nos núcleos de Relações Públicas e Projetos e de Assessoria de Imprensa. No primeiro, atuam o coordenador do setor, que está no órgão há dois anos, um estagiário e um profissional de relações públicas que, na data das entrevistas, havia completado um mês no cargo – apesar de já contar com mais de duas décadas de experiência como relações públicas de outro órgão do Governo do Estado.

Já na Assessoria de Imprensa, trabalham quatro jornalistas e um estagiário. Um destes jornalistas atua na instituição há mais de dois anos, dois deles haviam assumido o cargo há três meses na data da entrevista, e um quarto profissional está no setor há um ano – este se encontrava de licença no período de realização da pesquisa.

Foram realizadas três entrevistas em profundidade na Autarquia A na tarde do dia 18 de setembro de 2014, na sala de reuniões do prédio sede do órgão. A seleção dos entrevistados levou em conta o foco do estudo no setor de Assessoria de Imprensa e a disponibilidade dos profissionais. Desta forma, a primeira entrevista foi realizada com o coordenador do setor, que chamaremos aqui de Coordenador A. Em seguida, foram entrevistados os dois jornalistas que atuavam no setor há três

meses na data de realização das entrevistas, os quais serão nomeados aqui como Jornalista A1 e Jornalista A2.

As informações obtidas durante a pesquisa serão analisadas de acordo com os princípios propostos pela técnica de Análise de Conteúdo. Percorreremos, assim, as seis categorias definidas *à priori* – Organização, Comunicação, que traz a subcategoria Assessoria de Imprensa, Comunicação Pública, Cultura, Planejamento Estratégico Integrado e Humanização – para explorar, analisar e evidenciar significados sobre o conteúdo das mensagens. Todo este processo será realizado a partir de uma perspectiva complexa, capaz de estudar não só a parte, mas o todo e a conexão entre eles, de compreender a recursividade da relação entre produto e produtor e de associar noções aparentemente contraditórias.

2.1 ORGANIZAÇÃO

A partir dos conceitos apontados por Edgar Morin (2011), propomos uma análise complexa sobre as organizações pesquisadas. Isso implica que nosso olhar sobre o objeto de estudo não se limite à Assessoria de Imprensa, mas inclua toda a Assessoria de Comunicação, estenda-se para a Organização como um todo e para a relação entre esta Organização e os seus públicos, assim como para a sua inserção na sociedade. A necessidade de realizar uma pesquisa dentro de um prazo predeterminado impede que esta expansão aprofunde-se, mas não exime a necessidade de sua realização.

Este pressuposto é explicado por Morin através do princípio Hologramático do Paradigma da Complexidade, que fala sobre a necessidade de se transpor o reducionismo de um estudo que se limite a ver as partes ou o todo para uma análise capaz de conciliar o estudo das partes com o do todo. Cada parte contém em si a essência do todo, e por isso sua compreensão demanda a análise do contexto em que está inserida. Da mesma forma, o todo é maior e menor do que a mera soma de suas partes, pois, ao serem reunidas, estas perdem algumas de suas propriedades, ao mesmo tempo em que assumem qualidades que não existiam nas unidades isoladas.

O aparente paradoxo é aclarado por outro princípio do Pensamento Complexo, o Recursivo, segundo o qual tudo o que produz também é um produto daquilo que produziu. Desta forma,

[...] na lógica recursiva, sabe-se muito bem que o adquirido no conhecimento das partes volta-se para o todo. O que se aprende sobre as qualidades emergentes do todo, tudo o que não existe sem organização, volta-se para as partes. Então pode-se enriquecer o conhecimento das partes pelo todo e do todo pelas partes, num mesmo movimento produtor de conhecimentos (MORIN, 2011, p. 75).

Morin explica que as organizações são sistemas abertos, que vivem uma relação de troca constante com o seu entorno. Nosso estudo analisa as autarquias do Governo do Estado do Rio Grande do Sul. Uma autarquia, ao mesmo tempo em que possui liberdade para se autogerir, desfruta de relativa autonomia para encontrar os caminhos que melhor convenham às suas necessidades, também responde política e administrativamente ao Governo do Estado.

A Autarquia 1, caso analisado neste capítulo, possui uma relação próxima com a secretaria ao qual está vinculada. Segundo o Coordenador A, a proximidade varia de acordo com a equipe que assume o Governo do Estado. “O nosso diretor tem uma relação direta com o secretário. O secretário chama os nossos superintendentes. Mas isso depende da gestão”, comenta.

A maior ou menor proximidade entre o Governo e a Autarquia A é refletida na relação entre a Assessoria de Comunicação do órgão e a Secretaria Estadual de Comunicação. De acordo com o Coordenador A, o setor busca refletir a política de Comunicação do Estado.

Demandas nossas caem na Secom, eles nos encaminham. Questões de publicidade têm toda uma autorização que é feita pela Secom e têm toda uma normativa. Questão de identidade visual, manual de redação, eles têm todo um regimento, que é difundido para todo o Estado. Até nas nossas campanhas, o pessoal da Secom vota junto, tem todo um processo decisório. É bem próximo (COORDENADOR A).

Fundada há mais de sete décadas, a Autarquia A é uma das mais antigas do país em sua área de atuação. Há 42 anos ocupa a mesma sede administrativa, um prédio grande, que apesar de conservado, exhibe inevitáveis marcas do tempo em sua estrutura e estética. Conta hoje com mais de 1.400 funcionários, sendo que

pouco mais de 300 trabalham na sede, e os demais se encontram vinculados às unidades do órgão no interior do Estado.

No decorrer dos anos, as atribuições da Autarquia A sofreram profundas transformações. Novas demandas surgiram, mas a função principal do órgão passou a ser realizada fundamentalmente por empresas terceirizadas, selecionadas através de licitações.

Diante deste quadro, grande parte dos funcionários, contratados em outro momento histórico para exercer esta atividade específica, acabou perdendo sua função. Isso resultou em pouca renovação do efetivo, e em uma considerável parcela de funcionários próximos ao fim da carreira. “Existe uma previsão que, em quatro anos, 50% estarão aptos a se aposentar”, comentou o Coordenador A.

Este quadro coloca a Organização em uma posição de incerteza, gerando inseguranças e desestimulando os profissionais. Ao mesmo tempo, obriga a Organização a se repensar. “A ideia é que o órgão também se reestruture diante dessa realidade. Estamos em um momento de transição, de reestruturação, não se sabe o que vai vir”, avalia o Coordenador A. Como lembra Morin (2011, p. 89):

Toda organização, como todo fenômeno físico, organizacional e, claro, vivo, tende a se degradar e a degenerar. O fenômeno da desintegração e da decadência é um fenômeno normal. Ou seja, o normal não é que as coisas permaneçam tais como são, quais, pelo contrário, isso seria inquietante.

A desintegração de uma realidade cria uma nova realidade. Um novo sistema surge daquele que se desfaz. Ao mesmo tempo em que grande parte dos funcionários deixa a instituição, novos servidores assumem. Depois de muitos anos sem renovação do quadro, em 2011 a Autarquia A promoveu um concurso público, que trouxe uma nova equipe para seu quadro de pessoal – muitos para o próprio setor de Comunicação, como veremos em seguida. É um momento de transição, tanto no quadro funcional, quanto em relação às suas atribuições.

Através do princípio Dialógico do pensamento complexo, conceitos aparentemente opostos coexistem em uma mesma realidade. Ao mesmo tempo em que se combatem, complementam-se. Desta forma, observamos que a Autarquia A

é profundamente marcada por sua longa história, mas é essa própria antiguidade que pode impulsionar o surgimento de uma nova Organização.

2.2 COMUNICAÇÃO

Em nossa segunda categoria *a priori*, buscaremos analisar como a Comunicação é compreendida pelos sujeitos da Autarquia A, assim como a conduta da Organização para contribuir com estes processos. Dirigiremos nosso olhar sobre uma das partes da trama organizacional – a Assessoria de Comunicação Social da Autarquia A, voltando-nos especialmente ao núcleo de Assessoria de Imprensa.

A ACS é um setor relativamente novo, quando comparado à trajetória do órgão. Até 2011, o trabalho era desempenhado por profissionais com contratos emergenciais, voltados fundamentalmente ao atendimento das demandas da imprensa, o que impediu a construção de um projeto de Comunicação de longo prazo. Os quatro jornalistas e os dois relações-públicas que compõem a atual equipe são oriundos do concurso público promovido pela instituição em 2011 – três deles estavam no cargo há menos de quatro meses quando as entrevistas foram realizadas.

A ACS divide-se, hoje, nos núcleos de Relações Públicas e Projetos e de Assessoria de Imprensa, sendo que há uma distinção clara entre suas respectivas atribuições.

O núcleo de RP é responsável pela Comunicação interna, que consiste especialmente na publicação de dados nos murais da instituição e na intranet, criada em 2013. Nestes espaços são divulgadas informações de interesse exclusivo dos funcionários, como aquelas relacionadas aos horários de expediente, legislações ou avisos sobre eventos. Da mesma forma, estes profissionais promovem a divulgação e o acompanhamento de campanhas internas. “Ontem, por exemplo, a gente teve o lançamento de um programa de preparação para aposentadoria. Não é uma notícia que interesse à comunidade, interessa aos servidores”, cita o Coordenador A.

Ao núcleo de RP cabe ainda a produção de materiais institucionais, como caneta e *pin*, e a gestão dos eventos internos – as cerimônias mais expressivas contam com a presença do secretário e do governador, e por isso são organizadas

pela Secretaria ou pelo Palácio Piratini. Da mesma forma, trabalhos publicitários são desempenhados por agências licitadas pelo Governo, já que a ACS não dispõe de profissionais específicos de publicidade.

O núcleo de Assessoria de Imprensa tem sua atuação focada no atendimento às demandas de imprensa, recebidas basicamente por e-mail e por telefone. Os entrevistados qualificam como “muito grande” ou “enorme” o volume de informações e de entrevistas demandadas, ponto que é reiterado repetidas vezes ao longo das três entrevistas.

Em seguida, está a produção de matérias sobre a Organização, que inclui o acompanhamento dos gestores em viagens, entrevistas com funcionários na sede do órgão ou contatos por telefone e e-mail com os colegas do interior. Os textos são disponibilizados no site e enviados à imprensa. O núcleo é responsável ainda pelo *clipping*⁸.

Diante deste quadro, observamos uma atuação baseada nas ferramentas clássicas de Assessoria de Imprensa. Quando questionado sobre as principais atribuições do setor, o Jornalista A2 destaca o atendimento às demandas de imprensa e a divulgação das ações do órgão. O Jornalista A1 citou a clipagem, o acompanhamento de eventos e viagens com o intuito de se produzir matérias jornalísticas para o site e o atendimento à imprensa. De forma similar, o Coordenador A conta que “os jornalistas estão mais voltados para a questão de Assessoria de Imprensa, produção de material, de notícias para o portal e acompanhamento de agendas”.

Mesmo algumas atribuições básicas de Assessoria de Imprensa sofrem dificuldades para serem implementadas. As respostas às demandas da imprensa não acompanham a velocidade exigida pelos veículos⁹. O Jornalista 1 admite:

⁸ Duarte (2008, p. 242) explica que o *clipping* “consiste em identificar rotineiramente na imprensa as citações sobre a organização ou temas previamente determinados, organizá-las e encaminhá-las para conhecimento dos interessados”.

⁹ Duarte (2008, p. 333) destaca a importância da disponibilidade para um bom relacionamento entre fontes e jornalistas. Ele diz que “o jornalista valoriza o relacionamento não só com fontes que oferecem boas informações, mas também com aquelas que atendem com rapidez, com eficiência, que conhecem os interesses e a forma de atuação da imprensa”.

A gente tem um *delay* muito grande entre o fechamento do veículo e o tempo que a gente demora para pegar a informação. Às vezes você fica uma semana para conseguir uma informação que o jornal disse que estava fechando ao meio-dia. Então, eles também, para lidar conosco, eles têm que mudar um pouco.

A falta de agilidade em responder às demandas dos veículos é apontada pelo Coordenador A como a principal justificativa para a não inserção da Autarquia nas redes sociais. Apesar de acreditar na necessidade de montar perfis em redes como o Facebook e o Twitter, ele projeta a concretização desta demanda para o próximo ano, tendo em vista a dificuldade de responder às questões que poderão ser enviadas pelo público através destas ferramentas.

Como vou ter um Face, um Twitter? Eu vou ter que ter gente para estar respondendo e eu tenho que saber o que está acontecendo. Às vezes, a gente leva três dias para conseguir falar com alguém, para responder para um veículo. Ali é na hora (COORDENADOR A).

A observação destes aspectos indica uma atuação funcionalista tanto no núcleo de Assessoria de Imprensa quanto no setor de Comunicação Organizacional como um todo.

Nossa proposta de análise sobre a categoria Comunicação é respaldada pela obra de Baldissera (2008), que a interpreta como muito mais do que um departamento, mas como todas as interações que se dão entre os diversos sujeitos ligados à Organização. Todos os diálogos, olhares, atitudes, enfim, todas as formas de Comunicação entre os *stakeholders* constituem-se em Comunicação Organizacional.

Segundo a perspectiva adotada pelo autor, são nessas interações que surgem as organizações. Elas não existem exclusivamente nos prédios, produtos ou serviços, mas são construídas e reconstruídas diariamente nas relações entre os diversos indivíduos a elas ligados. “É em/pela comunicação que ela materializa seus processos organizadores, comunica e faz reconhecer sua existência, instituindo-se” (BALDISSERA, 2008, p. 42). Trata-se de um ponto de vista amplo, que nos leva a compreender a Comunicação não como mera prática e fluxo controlável, mas como o emaranhado de relações que constitui a Organização.

Ao contrário da visão de Baldissera, os entrevistados da Autarquia A expuseram uma interpretação vertical sobre o tema. O Coordenador A define a Comunicação Organizacional não como aquela que ocorre entre os públicos, mas como a forma com que a Organização se comunica com seus públicos. “É a Comunicação praticada pela Organização com seu público interno e com seu público externo”, caracteriza. Esta interpretação dual entre Comunicação interna e externa é criticada por Baldissera (2008, p. 43):

A essa luz, considera-se necessário rever concepções que, mediante simplificações (algumas grosseiras), reduzem comunicação organizacional à ideia de comunicação interna e externa (planejada), relações públicas, marketing corporativo, propaganda, assessoria de imprensa e/ou comunicação administrativa, etc.

O autor ressalta, entretanto, que sua crítica diz respeito à redução do conceito aos fluxos controláveis e à exclusão de todos os processos sobre os quais não se tem gerenciamento, o que não implica rechaçar essas práticas. Essa postura é válida para a Assessoria de Imprensa, atividade sobre a qual nos debruçamos neste estudo. Sob a perspectiva complexa, ela precisa ser analisada a partir de todos os fluxos que estão de alguma forma relacionados à atividade, sejam eles controláveis ou não.

A Assessoria de Imprensa na Autarquia A foca-se especialmente na busca de espaço na mídia, seja através do atendimento às demandas de informações da imprensa, seja através da produção de *releases*. “A Assessoria tem que cuidar da imagem da instituição. Todas as ações têm que estar na mídia; isso é fundamental. Ela tem que aparecer, não tem como ela ter uma atuação relevante em qualquer área sem estar na mídia”, define o Jornalista A1. Os entrevistados apontam como o ponto forte da Assessoria de Imprensa o trabalho mais proativo de produção de conteúdo, que começou a ser desenvolvido a partir do ingresso de novos profissionais no setor.

Ver um site com várias matérias por dia, e antigamente eram duas ou três por semana. Por exemplo, tu acompanhas um ato, e daqui a pouco tu vês a matéria no site, e a diretoria vê [...]. É no dia a dia, principalmente com a publicação de matérias, que tu demonstras o teu trabalho (JORNALISTA A1).

Esse olhar mecanicista está presente também nas metas, projetos e ambições do setor, voltados essencialmente à produção de conteúdo. O Jornalista A1 projeta que o desafio é “se antecipar, não ficar só atendendo informações de veículos [...]. Que a gente possa gerar notícias, essa é a nossa ambição agora”. O Coordenador A reforça esta visão e acrescenta a ela a necessidade de análise do *clipping*, também a partir de uma perspectiva funcionalista. “Nossa equipe agora está não só reagindo, mas produzindo material, divulgando e até tentando fazer um trabalho mais analítico, olhar o que sai. Não apenas responder, mas olhar o que saiu, ligar de volta se sair algo errado” (COORDENADOR A).

Não se pode excluir o emprego das ferramentas tradicionais de Assessoria de Imprensa, e nem perder de vista que a função primordial da atividade é a intermediação do relacionamento entre a Organização e a imprensa. A perspectiva complexa que nos propomos a adotar, entretanto, defende que o contexto social contemporâneo demanda uma visão que vá além da dimensão mecanicista adotada nas primeiras décadas após o surgimento da atividade.

Duarte (2008) destaca a necessidade de avançarmos de uma atuação baseada na transmissão de informações para uma postura estratégica, capaz de apoiar o desenvolvimento da instituição como um todo. Isso implica a adoção de uma perspectiva que visualize a Comunicação de forma ampla e integral – não como uma atividade plenamente gerenciável, mas como uma teia de fluxos de sentido relacionados à Organização.

Mais do que a mera busca de espaço na mídia, aspecto de destaque na Autarquia A, cabe aos Assessores de Imprensa desenvolver um trabalho capaz de contribuir com este fluxo entre os *stakeholders* – já que é esta rede de relações que constituirá a Organização. O desafio não é acabar com as ferramentas de Assessoria de Imprensa, mas lançar um olhar para além delas, que seja capaz de combiná-las com a construção e reconstrução permanente de planejamentos que considerem o emprego dos diversos recursos disponíveis hoje para a qualificação do relacionamento entre os sujeitos envolvidos no processo.

2.3 COMUNICAÇÃO PÚBLICA

Tendo em vista que optamos por estudar as autarquias gaúchas, analisaremos a seguir a categoria Comunicação Pública, com uma abordagem fundamentada nos princípios de Duarte (2012). O autor diferencia a Comunicação Pública da Governamental e da Política. A Política está relacionada à busca de partidos e agentes políticos pela representação eleitoral, e a Governamental diz respeito à relação entre o Estado e a comunidade. Já a Comunicação Pública assume um sentido mais amplo, abrangendo todas as interações alusivas a temas comuns da sociedade. O autor afirma que

A Comunicação Pública ocupa-se da viabilização do direito social coletivo e individual ao diálogo, à informação e expressão. Assim, fazer comunicação pública é assumir a perspectiva cidadã na comunicação envolvendo temas de interesse coletivo (DUARTE, [2010?]).

A Comunicação Pública implica viabilizar a participação dos indivíduos nos processos de construção de todos os planos e ações que, de alguma forma, impactarão a sociedade.

A transparência das organizações públicas é premissa básica para esse processo. Os entrevistados acompanham esta compreensão de que o acesso a informações de ordem pública constitui-se tanto em um direito dos cidadãos, quanto em um dever dos órgãos. Quando questionado sobre o papel da Assessoria de Imprensa no contexto da administração pública, o Jornalista A2 afirma que:

É fundamental para fazer o meio campo entre o público e as atividades que o órgão público exerce. É aquilo que vai permitir que os repórteres, os jornalistas tenham acesso à informação sobre aquilo que se está fazendo no momento, dos serviços públicos para a comunidade.

O Coordenador A reforça dizendo que a Assessoria de Imprensa tem “um papel essencial. A administração pública tem o dever de prestar informações à sociedade, e o cidadão tem direito à informação”. O entrevistado lembra a nova legislação que regulamenta o direito de acesso à informação pelo cidadão como um fato relevante para a consolidação deste serviço e completa ressaltando o caráter social da atividade. “Em relação ao que a gente faz, eu acho que é muito nobre o trabalho de estar atendendo à imprensa, levando para as comunidades as informações que estão dentro do órgão e que são de interesse da comunidade.”

A transparência e o pronto acesso da população às informações, seja através da Imprensa ou de canais diretos entre o governo e o cidadão, constituem-se em atribuições primordiais dos governantes. Kunsch frisa a relevância de a Comunicação ganhar especial centralidade nas instituições públicas.

Partindo do pressuposto de que a razão de ser do serviço público são o cidadão e a sociedade, deve-se avaliar se os órgãos públicos têm dedicado à comunicação a importância que ela merece como meio de interlocução com esses atores sociais e em defesa da própria cidadania (KUNSCH, 2012, p. 4).

Priorizar a Comunicação Pública na estrutura estatal significa preservar o direito do cidadão à informação. Na Autarquia A, a compreensão dos servidores da ACS sobre a relevância de prestar informações aos cidadãos não é corroborada por grande parte dos funcionários, especialmente por aqueles que ocupam cargos de chefia. A coordenação e os jornalistas entrevistados relatam a dificuldade de acesso às fontes como um empecilho para uma resposta rápida às demandas da imprensa. “A principal dificuldade do setor diz respeito ao fluxo interno de informações, que às vezes é complicado. A busca interna da informação, a disponibilidade das pessoas em nos atender” (COORDENADOR A).

Os entrevistados atribuem essa postura dos gestores, e dos servidores em geral, a fatores como a incompreensão sobre as particularidades da atividade jornalística, o receio em relação ao tratamento que será dado à informação pelos veículos e, especialmente, à falta de tempo. “A gente sente que, às vezes, eles têm vontade de sentar conosco e dar uma informação mais completa, mas saem de uma reunião e entram em outra. Essa é a grande dificuldade”, comenta o Jornalista A1.

Independentemente da razão, observamos que há, na Autarquia A, uma restrita conscientização de funcionários e gestores sobre o dever do órgão de prestar informações à sociedade. Revela o Jornalista A1: “Nós temos uma briga grande aqui dentro para convencer todos os setores e diretorias sobre a importância do papel da Assessoria de Imprensa para toda a atividade da instituição”. Por mais que a ACS busque atender às demandas da mídia, através de seu núcleo de Assessoria de Imprensa, não existe uma postura colaborativa por parte dos servidores. “Tu tens que estar em cima. Eles muitas vezes nos escapam, a gente

ouve a voz na sala ao lado e eles saem correndo”, chega a afirmar o Coordenador A.

Mesmo entre aqueles que compreendem a obrigação do poder público de ser transparente, através do fornecimento rápido e claro de informações, esta muitas vezes acaba não sendo incluída no rol das atribuições profissionais. A justificativa sobre a escassez de tempo para conceder entrevistas e fornecer dados traz implícita a falta de compreensão sobre o fato de que a prestação de contas à comunidade, através de todos os meios disponíveis para isso, é uma das responsabilidades inerentes à função.

Se a resposta aos questionamentos da imprensa ainda é um desafio para a Autarquia A, o passo seguinte, de não apenas informar, mas promover a efetiva Comunicação entre a sociedade e seus representantes, fica ainda mais distante. Para Duarte (2010?): “A existência de recursos públicos ou interesse público caracteriza a necessidade de atendimento às exigências da comunicação pública”. E estas exigências, segundo o autor, incluem a promoção de espaços de diálogo entre governo e sociedade na busca pela efetiva participação dos cidadãos nas decisões de interesse coletivo.

Na Autarquia A, nem os próprios profissionais que atuam na ACS possuem essa visão sobre a necessidade de desenvolverem estratégias comunicativas voltadas à promoção desses espaços de diálogo. Quando questionados sobre o papel da Assessoria de Imprensa na administração pública, os entrevistados destacaram a responsabilidade de prestar informações de interesse público e a busca pela divulgação das ações da gestão. O Jornalista A1 defende que a atribuição do setor é “cuidar da imagem da instituição no contexto social, nos meios de Comunicação, sobretudo, e mostrar as ações positivas, torná-las públicas através da imprensa”. Trata-se de uma postura que privilegia a transmissão unilateral de informações, em detrimento do diálogo, e que coloca o interesse do Governo acima do interesse da sociedade.

Assim, quando analisamos a Autarquia A, identificamos uma concepção de Comunicação Pública divergente da abordagem sobre a qual fundamentamos esta análise, que trata da consolidação de um relacionamento entre agentes públicos e sociedade em benefício da construção coletiva das políticas públicas. Sem essa

compreensão, torna-se distante a concretização de uma atuação voltada à constituição de canais capazes de promover um processo democrático de construção da cidadania.

2.4 CULTURA

Em nossa pesquisa, adotamos a perspectiva de Marchiori (2009; 2011), que define a Cultura como a essência da Organização, seu ser, sua personalidade. Este ser organizacional pode ser compreendido como um conjunto de significados, que nasce nas interações entre os *stakeholders*. “Portanto, podemos afirmar que a cultura é construída, mantida e reproduzida pelas pessoas, pois são elas que criam significados e entendimentos” (MARCHIORI, 2011, p. 93). O estudo da Cultura é imprescindível para a compreensão das relações que tomam forma no ambiente corporativo, assim como a análise destas relações é pré-requisito para o conhecimento de sua Cultura.

Estas interações, responsáveis pela formação da Cultura, se dão através da Comunicação, que assume aqui um papel de destaque para a própria composição das organizações. É nesses relacionamentos entre os indivíduos que a Organização se constitui e se reconstitui, permanentemente, já que ela é muito mais do que o físico e palpável: ela é Cultura. A Comunicação, interpretada aqui como todas as interações ocorridas entre os *stakeholders*, constituirá a Cultura, ou seja, a essência da Organização.

Neste trabalho, queremos compreender como a Cultura Organizacional é influenciada e influencia a construção das políticas empregadas nas assessorias de imprensa. Assim, cabe a análise sobre a forma como os indivíduos se relacionam com a Assessoria de Imprensa da Autarquia A, e a maneira como esta lida com os *stakeholders*.

Lembramos que, na perspectiva da complexidade, é preciso ter claro que nenhuma pergunta terá uma única e definitiva resposta. O princípio Dialógico adverte sobre o fato de que noções aparentemente antagônicas podem coexistir dentro de uma mesma realidade. Em se tratando de comportamentos humanos, as possibilidades e variações são infinitas, e qualquer generalização é perigosa. De qualquer forma, cabe a apreciação de alguns aspectos apontados nas entrevistas,

sob a ressalva de que este é o ponto de vista dos sujeitos entrevistados - que é o nosso foco de análise.

Entre estes aspectos, está a incompreensão sobre a relevância da Comunicação. Conforme discorrido na categoria *a priori* Comunicação, a falta de disponibilidade dos servidores é apontada como a principal dificuldade do trabalho de Assessoria de Imprensa da Autarquia A. Como indica o Coordenador A, esta postura vem de cima e está presente nos mais diversos níveis da trama organizacional. “Tem um pouco de resistência dos diretores, do superintendente, daqueles que estariam aptos a dar a entrevista” (COORDENADOR A).

Muitos fatores contribuem para a desvalorização da prática de Assessoria de Imprensa, como o desconhecimento sobre a responsabilidade do órgão público de prestar informações para a sociedade através da mídia e a dificuldade dos servidores em lidarem com as críticas. O Jornalista A2 comenta que “nem todas as fontes têm esta concepção da importância da imagem institucional nos veículos de Comunicação”, opinião reforçada pelo Jornalista A1, para quem “alguns gestores ainda não entendem a importância da Comunicação para esta imagem da instituição”.

Soma-se a isso a incompreensão sobre peculiaridades da imprensa, como a necessidade de se fornecer informações de forma rápida, de se conceder entrevistas a vários veículos diferentes e de se atualizar permanentemente as informações prestadas.

A pressa dos veículos de Comunicação em ter essa informação obtida às vezes esbarra em uma reunião, em o diretor não estar presente, não poder falar no momento. Então são as velocidades diferentes. A velocidade que um veículo exige que tu atendas a demanda deles e a velocidade que as fontes estabelecem para atender aos pedidos que a gente tem recebido (JORNALISTA A2).

Os jornalistas dizem que há, ao mesmo tempo, um desconhecimento sobre a rotina dos meios, e uma falta de priorização do atendimento à imprensa entre as atribuições inerentes à função. “A pessoa está no cargo e não consegue colocar dentro do seu pacote de tarefas atender o setor. Então não é uma concessão, é uma obrigação”, afirma o Jornalista A1.

Estas percepções apontam para uma Cultura que desvaloriza o processo de Comunicação no âmbito da Assessoria de Imprensa. Ao longo do tempo, devido a múltiplos fatores, as interações entre os indivíduos contribuíram para a constituição de uma Cultura que não privilegia o contato com a Assessoria de Imprensa entre as atribuições dos servidores e que, muitas vezes, leva os servidores a esquivarem-se destas relações. “Indivíduos ‘trazem’ uma cultura que, sem sombra de dúvidas, afeta a forma com que eles se comunicam, e a forma com que os indivíduos se comunicam pode mudar a cultura que compartilham” (MARCHIORI, 2011, p. 97).

Contudo, a Cultura, na condição de construção simbólica, fruto das relações diárias entre os sujeitos, é criada e recriada permanentemente. Ela sofre alterações constantes, vivendo em contínua metamorfose. A própria postura de desvalorização da atividade de Assessoria de Imprensa foi alterada com a chegada de novos servidores à Assessoria de Comunicação Social, a partir do concurso realizado em 2011.

A observação sobre a atuação mais efetiva do setor provocou mudanças na imagem vigente da Assessoria de Imprensa e na forma como os sujeitos organizacionais se relacionam com ela. O Jornalista A1 relata: “A gente nota que as coisas estão mudando, caminhando bem, por credibilidade de trabalho mesmo, qualidade das matérias, frequência”. A atuação mais efetiva aumentou a procura e a disponibilidade dos servidores em atender às demandas do setor, chegando a provocar posturas proativas de relatos dos acontecimentos.

As melhorias, entretanto, parecem pontuais, e, muitas vezes, cabe o questionamento sobre se as mudanças que a ACS consegue promover em benefício de uma Cultura de valorização da Comunicação são mais fortes do que o impacto que a Cultura vigente tem sobre o setor. Conforme nos indica o Paradigma Complexo, através do princípio Hologramático, da mesma forma como a parte está no todo, o todo também está presente na parte. Ao inserirem-se em uma realidade, os profissionais, ao mesmo tempo em que a modificam, incorporam-na, modificando-se.

Por mais que tenham sua atuação voltada para a Comunicação, os Assessores de Imprensa parecem, muitas vezes, assimilar os argumentos dos gestores de não priorização da matéria. O Jornalista A1, por exemplo, afirma que geralmente os colegas são receptivos, mas minimiza a relevância do tema ao

ponderar que “a dificuldade é com quem não tem tempo mesmo, que sai de uma reunião para outra, e tem que decidir coisas muito importantes”. A postura de acreditar que dar transparência às ações dos órgãos governamentais não está entre as responsabilidades fundamentais dos gestores e servidores públicos parece entranhar-se também no próprio setor de Comunicação.

Em consonância, não há uma atuação efetiva dos comunicadores voltada à promoção de canais de diálogo e interação entre os servidores da instituição. Também não são realizadas iniciativas específicas de valorização da Assessoria de Imprensa. A busca pela conscientização sobre a relevância da atividade se dá exclusivamente através de diálogos pontuais. “A gente trabalha do jeito que a gente consegue, conversando, dizendo ‘olha diretor, é importante, a gente tem que falar’. Muitas vezes, tem se falado sobre isso em reuniões [...], ressaltando a necessidade de se atender a imprensa”, conta o Coordenador A.

O gestor admite que nunca foi realizado um trabalho de *media training*¹⁰ e não projeta iniciativas neste sentido a curto prazo, apesar de reconhecer repetidas vezes ao longo da entrevista o desconhecimento e a falta de preparo dos gestores para lidar com os veículos da mídia. Da mesma forma, a ACS não promove canais de troca com e entre os servidores. Além das informações transmitidas através da intranet e do *site*, a Comunicação fica limitada a *e-mails*, telefonemas, encontros ocasionais ou reuniões de trabalho.

Para Marchiori (2009), a Comunicação Organizacional deve atuar de forma proativa na promoção dos fluxos dentro das organizações. Mais do que meros transmissores unilaterais, cabe ao setor enfrentar o desafio de lidar de forma estratégica, integrada e proativa com a Comunicação, já que são estas tramas dialógicas que constituem a essência da Organização.

Na Autarquia A, o que observamos é que, ao não assumir uma postura proativa de gestão estratégica do tema, o núcleo de Assessoria de Imprensa e a ACS como um todo alimentam esta Cultura de desvalorização dos processos comunicacionais. Simultaneamente, são impactados por ela, o que inibe a busca por alternativas para transformar esta situação – em um processo recursivo. “Junte a

¹⁰ *Media training* consiste na promoção de iniciativas com o intuito de capacitar os gestores para melhor se relacionarem com a imprensa, sejam cursos que busquem ampliar a compreensão sobre as peculiaridades da imprensa ou práticas que os preparem para a concessão de entrevistas.

causa e o efeito, e o efeito voltar-se-á contra a causa, por retroação, e o produto será também produtor. Você vai distinguir estas noções e juntá-las ao mesmo tempo” (MORIN, 2011, p. 77).

A superação deste quadro é lenta e gradual e implica diálogo, troca, participação. A Comunicação é o caminho para a transformação dos significados produzidos na trama institucional em benefício de uma Cultura que suporte o desenvolvimento de uma Organização pública transparente e democrática.

2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INTEGRADO

O complexo cenário econômico, político e cultural pós-moderno demanda dos comunicadores uma atuação que supere a simples aplicação de ferramentas em benefício de uma postura estratégica capaz de apoiar o desenvolvimento de toda a Organização. A partir da obra de Kunsch (2003; 2009c; 2012) analisamos o Planejamento Estratégico Integrado a partir de uma percepção contemporânea, que o entende como responsável por direcionar recursos humanos, documentais e físicos, em torno de uma atuação coordenada com a Cultura e com a missão organizacional.

Nosso intuito tem sido demonstrar que a comunicação integrada precisa ser entendida como uma filosofia capaz de nortear e orientar toda a comunicação que é gerada na organização, como um fator estratégico para o desenvolvimento organizacional na sociedade globalizada (KUNSCH, 2003, p. 179).

A complexidade das estruturas organizacionais exige que se supere a perspectiva mecanicista da Comunicação, que a interpreta como um conjunto de ferramentas voltadas à transmissão de informações da direção para os demais públicos. É preciso ter clara a impossibilidade de controlar a Comunicação, já que ela “não respeita espaços físicos delimitados e tampouco se reduz à comunicação formal/oficial” (BALDISSERA, 2008, p. 42). A partir desta percepção, a atuação dos comunicadores deve ser elevada à compreensão de que a “comunicação organizacional não se qualifica como mera estratégia de controle e, também, não se

reduz a simples sistema de transferência de informações (BALDISSERA, 2008, p. 44)”.

O Planejamento Estratégico Integrado, para Kunsch (2003), implica convergência de recursos em prol da fluidez do processo comunicacional, do alinhamento entre os discursos e as práticas e do esforço coletivo pelo cumprimento da missão da empresa. Entre os objetivos específicos que trazemos nesta pesquisa, está a concepção sobre a relação entre a atuação das assessorias de imprensa e esta compreensão contemporânea de Planejamento Estratégico Integrado. Assim, é a partir da perspectiva exposta que analisamos o trabalho desenvolvido na Autarquia A.

Quando questionado sobre o Planejamento da ACS, o Coordenador A relata ter elaborado um projeto ao iniciar sua atuação na autarquia, cerca de dois anos antes da data da concessão da entrevista, que englobava os dois núcleos do setor – de Relações Públicas e de Assessoria de Imprensa. O plano não foi construído coletivamente entre os servidores da instituição, mas foi montado em conjunto pelos três profissionais que atuavam na Comunicação naquele período e baseado em “um diagnóstico da vivência na instituição por dois, três meses. Então foi ali que começamos a ver o que tinha, o que não tinha, o que podia melhorar, e foi feito aquele projeto” (COORDENADOR A). Esse Planejamento, ainda segundo o Coordenador A, era voltado a “trabalhar a questão do interesse do cidadão, da divulgação da gestão e do interesse do servidor na parte de comunicação interna”.

As iniciativas descritas indicam que o plano apresentava um viés funcionalista, já que continha basicamente a descrição das ferramentas que seriam empregadas para potencializar a atuação dos núcleos. “Colocamos a necessidade de melhorar a comunicação interna, criando tais e tais instrumentos, melhorar a Assessoria de Imprensa, fazer um trabalho mais proativo de divulgação da gestão, não só de resposta ao que os veículos perguntavam” (COORDENADOR A).

Elaborado há dois anos, o projeto não sofreu alterações desde então. “Ele foi sendo implementado aos poucos, era um projeto de reestruturação. Depois a gente não o reviu. Fiz um relatório do que já havia sido feito, o que faltava fazer”, relata o Coordenador A.

De acordo com o entendimento dos autores que fundamentam esta pesquisa, a reavaliação permanente é uma das premissas para que um Planejamento possa ser considerado Estratégico. Morin (2011) interpreta as organizações como sistemas abertos e, portanto, em contínuo processo de transformação. Assim, percebemos que o planejamento pode ser consolidado em um projeto documental, com metas de longo prazo, mas, para ser estratégico, precisa ser permanentemente reavaliado e readaptado.

O plano elaborado pela ACS pode ser caracterizado, segundo a interpretação de Morin (2011), não como uma estratégia, mas como um programa. O autor explica que os programas são rígidos, montados para funcionar de forma automática, dentro de situações específicas. Tudo o que foge do programa pode impedir seu progresso ou até levá-lo a fracassar. O desenvolvimento de uma estratégia, por outro lado, implica que “ela não seja concebida para obedecer à programação, que possa absorver os elementos capazes de contribuir para a elaboração e o desenvolvimento da estratégia” (MORIN, 2011, p. 90). Para ser estratégico, portanto, o Planejamento deve estar aberto a absorver o novo, e através dele reformular-se constantemente.

O Planejamento desenvolvido pela ACS da Autarquia A há dois anos não foi reavaliado, e novos projetos não foram desenvolvidos. Quando questionado sobre o atual Planejamento das ações do setor, o Coordenador A admite que “Não há, atualmente não” e diz que as atividades são desenvolvidas conforme as demandas. “A gente até, eventualmente, tem reuniões, em razão de demandas específicas. Estes dias, tínhamos várias viagens para fazer, várias demandas, e eu chamei o pessoal. Mas é mais para distribuir tarefas, para fazer encaminhamentos, não é de avaliação.” O Jornalista A1 aponta a falta de tempo como a razão para a ausência de uma atuação estratégica. “Para manter as coisas em dia a gente se puxa muito, então não tem um tempo de reunião, de estratégias. Isso a gente não conseguiu”, reconhece.

O Jornalista A2 conta que o *clipping*, apesar de realizado diariamente, não é analisado com regularidade. Mesmo quando os profissionais conferem o material publicado sobre o órgão, essa avaliação não é revertida em um Planejamento Estratégico.

Mas a gente tem procurado ler as matérias. Por exemplo: tu mandaste uma informação importante para um veículo, e ele não colocou, e aquela omissão nos prejudicou. Então a gente tenta que na próxima edição, saia [...]. Mas falta tempo para ler o que saiu e procurar estratégias para melhorar (JORNALISTA A1).

Quando questionado sobre os objetivos do núcleo de Assessoria de Imprensa, o Coordenador A os define como “Prestar informações de interesse público relacionadas à missão do órgão e trabalhar a divulgação das ações da gestão”. Com isso, identificamos que há um entendimento sobre a responsabilidade de promover-se uma atuação coordenada aos objetivos globais da autarquia, assim como há compreensão a respeito do papel social do setor, sua função como intermediário entre o governo e a sociedade através da mídia.

Entretanto, inexistente um Planejamento Estratégico Integrado nos moldes da nossa compreensão do termo, que implica olhar para o interior da instituição, para a sua relação com seus públicos, e uma vontade de se estimular a construção coletiva da Organização. Ao contrário do plano preparado na Autarquia A, para ser estratégico, o Planejamento precisa estar aberto a uma autoanálise e reformulação constantes e ser capaz de contribuir com as redes de Comunicação que serão responsáveis pela própria constituição das organizações.

A ausência de um Planejamento Estratégico Integrado na Autarquia A parece contribuir para que a atuação da Assessoria de Imprensa seja instrumental, e não efetivamente voltada à promoção do desenvolvimento da autarquia em direção à sua missão.

2.6 HUMANIZAÇÃO

Entre tudo o que já foi exposto até aqui, acreditamos que há um ponto de convergência: a centralidade do homem. Na perspectiva dos autores nos quais fundamentamos as análises das categorias *a priori* Organização, Comunicação, Comunicação Pública, Cultura e Planejamento Estratégico Integrado, é a partir dos sujeitos e de suas interações que são tecidas as tramas organizacionais. Ao relacionarem-se, os indivíduos constituem a Cultura, que é a essência da Organização.

Qualquer esforço para trabalhar a Comunicação de forma estratégica precisa lançar um olhar atento às relações, formais e informais, desenvolvidas no âmbito da instituição. Daí a relevância de avaliarmos de que maneira a dimensão humana está inserida no processo de construção das políticas de Comunicação das organizações. No caso analisado neste capítulo, a Autarquia A possui uma série de peculiaridades que influenciam a forma como seus sujeitos interagem.

O órgão possui, hoje, mais de 1.400 funcionários, dos quais cerca de três centenas atuam na capital, reunidos no prédio sede da instituição. Os demais se encontram espalhados pelas sete unidades da Autarquia no interior Estado. Os superintendentes regionais costumam encontrar-se em reuniões periódicas realizadas em Porto Alegre, mas a maior parte dos servidores tem o contato restrito aos colegas de unidade.

Não há encontros ou reuniões periódicas que incluam este público. Eles recebem informações basicamente através do site da Autarquia, da intranet, de *e-mails* e de telefonemas. O fato de a maior parte do efetivo atuar em ambientes externos, sem acesso frequente a computadores, acaba por reduzir a eficiência deste contato.

A especificidade da atuação dos assessores de imprensa faz com que acabem exercendo um papel importante na Humanização da relação com os colegas do interior. “Não há como nos fecharmos em quatro portas ali, porque as informações estão em todos os lugares, e a gente tem que, de algum jeito ou de outro, acessar estas informações”, observa o Coordenador A. Através das ligações e do envio de *e-mails*, na busca de agendamento de entrevistas ou de obtenção de informações para a redação de *releases* e para responder questionamentos da imprensa, os jornalistas fomentam um sentimento de valorização entre os servidores. “Eles se sentem muito próximos da instituição com esses telefonemas diários que a gente dá, com esta conversa toda que a gente faz”, comenta o Jornalista A1. O Jornalista A2 complementa: “sempre somos bem recebidos pelas superintendências regionais”.

Estes contatos, entretanto, limitam-se a uma troca de informações. Não há uma compreensão no setor de ACS sobre a questão da dimensão humana das organizações, nos moldes daquele adotado pelos autores nos quais baseamos esta

análise. Quando questionados sobre a relação entre os servidores, os entrevistados versam sobre as interações que se dão entre os assessores de imprensa e aqueles colegas que detêm informações relevantes, seja para um *release* ou para a concessão de uma entrevista à imprensa. Indagados sobre a forma como os funcionários interagem, demonstram incompreensão sobre a pergunta e desconhecimento sobre essas relações.

Depende, estou falando para ti sobre o que eu tenho conhecimento, mas eles aqui nesta sala fazem reuniões toda a semana, chamam o grupo envolvido com algum problema específico. Mas isso a gente não tem conhecimento. Agora uma reunião mais de gestão, de planejamento geral, é essa que eu tenho conhecimento, que é de vez em quando, não posso te precisar. Não sei, umas seis por ano. Além disso, a gente tem muitas reuniões que os superintendentes regionais vão e a gente nem toma conhecimento. Na verdade, eu não tenho como te responder essa pergunta (COORDENADOR A).

Através das entrevistas, observamos que não há, na Autarquia A, a compreensão sobre a questão humana e sua relação com a atuação do setor de ACS e do núcleo de Assessoria de Imprensa. A dimensão humana da Organização está inserida no processo de construção de suas políticas de Comunicação de maneira fundamentalmente subjetiva. Se são as relações humanas que constroem as organizações, não há como fugir do fato de que a atuação da ACS é reconstruída permanentemente, a partir da interação, tanto entre os sujeitos diretamente nela inseridos, quanto entre os demais integrantes, e destes com os diversos públicos com os quais se relacionam. Da mesma forma, fica implícito que a atuação da Assessoria de Imprensa, mesmo que de forma inconsciente, interfere e modifica a Organização.

Entretanto, uma atuação na forma como é defendida por autores como Mumby (2010) não foi identificada ao longo desta análise. Ele acredita na necessidade de se lançar um olhar atento sobre os indivíduos e suas relações, não no sentido de compreendê-los ou de modificá-los, mas na intenção de aprender e modificar-se com eles. A Humanização das organizações através da Comunicação implica a abertura de redes de diálogo entre os diferentes sujeitos, a sensibilidade de efetivamente ouvir o outro e empregar este aprendizado na construção conjunta de políticas sobre o tema.

3 O DESEMARANHAR DA AUTARQUIA B

Neste terceiro capítulo, percorreremos a malha de relações e significados que constituem uma segunda autarquia gaúcha, que chamaremos aqui de Autarquia B. Nossa análise vai lançar um olhar sobre a Organização como um todo, mas voltar-se-á a minúcia para a Assessoria de Comunicação Social (ACS) e, ainda mais especificamente, para o núcleo de Assessoria de Imprensa. Nesse caso, o núcleo é muitas vezes chamado, na instituição, de núcleo de Jornalismo.

A ACS da Autarquia B responde diretamente à presidência do órgão e é subdividida em três núcleos: Publicidade e Propaganda, Assessoria de Imprensa/Jornalismo e Relações Públicas. O setor conta com dez servidores concursados e quatro vagas para estagiários, sendo que, no período da realização das entrevistas, apenas duas estavam preenchidas.

No núcleo de Publicidade, atuam dois servidores graduados em publicidade e propaganda e dois em administração, sendo um deles com ênfase em *marketing*. Este último é responsável especialmente por administrar as redes sociais. O núcleo de Relações Públicas possui dois profissionais formados na área. Já na Assessoria de Imprensa, trabalham dois jornalistas, sendo que um deles é o coordenador da ACS, além de um pedagogo, responsável pelo *clipping*. Completa a equipe um secretário executivo.

As entrevistas na Autarquia B foram realizadas na nova sede do órgão, no início da tarde do dia 23 de setembro de 2014, uma terça-feira. A conversa ocorreu em uma mesa de reuniões dentro da grande sala que abriga os três núcleos da Assessoria de Comunicação Social. Envidraçada do piso ao teto e localizada em um andar alto, a sala proporciona uma vista ampla para o lago Guaíba e para a cidade de Porto Alegre – o prédio novo, para o qual a administração mudou-se em 2014, fica no centro do capital.

Três profissionais participaram da entrevista: o coordenador da ACS, que chamaremos aqui de Coordenador B; O jornalista da autarquia, que para fins de preservação de sua identidade, será nomeado Jornalista B; e o profissional de relações-públicas, que chamaremos de Relações-Públicas B.

Assim como no capítulo anterior, analisaremos as entrevistas realizadas na Autarquia B através da técnica de Análise de Conteúdo. Permeados por uma perspectiva complexa, percorreremos as categorias definidas *à priori*: Organização, Comunicação, Comunicação Pública, Cultura, Planejamento Estratégico Integrado e Humanização.

3.1 ORGANIZAÇÃO

A Autarquia B é relativamente jovem: foi fundada em 1997, ou seja, tinha cerca de 17 anos na data de realização da pesquisa. Desde então, o órgão absorveu uma série de serviços e atribuições que antes cabiam à outra instituição pública. Para viabilizar a atuação da nova estrutura, foram realizados concursos, que logo levaram a autarquia a alcançar os 400 funcionários.

A demanda crescente no setor em que atua imprimiu a necessidade de ampliação do quadro de pessoal, o que foi concretizado, nos últimos anos, através da promoção de novos concursos públicos. Hoje, a Autarquia B conta com cerca de mil servidores concursados. É um quadro de pessoal novo, que enfrenta demandas crescentes em sua área de atuação.

A dinâmica de trabalho é incentivada através de uma política de meritocracia, que concede premiações financeiras para aqueles que atingem ou superam metas estabelecidas pela direção para cada setor. As premiações estão vinculadas entre as áreas. “Se o setor de Compras, por exemplo, não cumprir 100% de suas metas, eu deixo de ganhar também. Eles deixam de ganhar uma porcentagem, e eu menos, mas também perco”, conta o Coordenador B. Na avaliação dos entrevistados, estas metas cruzadas incentivam uma postura colaborativa entre os servidores, já que todos têm interesse direto no sucesso dos demais.

A maior parte do quadro funcional da Autarquia B trabalha em Porto Alegre e está dividida em quatro prédios diferentes. O grupo mais numeroso atua em um prédio novo e moderno, no centro da capital, para onde a administração foi transferida em 2014. A Autarquia B possui, ainda, servidores que atuam de forma itinerante pelo Estado e mil unidades no interior credenciadas ao órgão.

O fato de ser uma instituição nova, e de contar com um quadro de pessoal igualmente jovem, selecionado através de concursos públicos, imprime uma atuação arrojada à Organização. Somados a isso, fatores como a grande demanda, a premiação financeira pelo cumprimento de metas e o ambiente de trabalho moderno contribuem para a construção de um clima dinâmico de trabalho.

Essa postura penetra também na ACS. Conforme nos mostra Morin (2011), através do princípio Sistêmico, é preciso observar a relação direta entre o todo e as partes. A forma como atua a Assessoria de Comunicação é indissociável do contexto onde está inserida, ou seja, da realidade da Autarquia B. Uma unidade dificilmente conseguirá ter uma postura totalmente dissociada daquela que permeia e representa a Organização em seu conjunto. Daí o caráter dinâmico da Autarquia B – em razão de uma série de fatores, como aqueles já observados – influenciar de uma forma decisiva e atuação da unidade analisada neste estudo, como vemos melhor em nossa próxima categoria de análise.

Ao mesmo tempo, cada parte contém em si elementos que não são observáveis no todo. Apresentam características exclusivas daquela construção, fruto do relacionamento entre indivíduos que são únicos. É preciso, então, observar esta unidade, a Assessoria de Imprensa, como parte do todo ACS que, por sua vez, é parte do todo Autarquia. Ao mesmo tempo, sua compreensão depende também de um olhar minucioso sobre as suas particularidades.

3.2 COMUNICAÇÃO

Nesta categoria, analisamos os processos comunicativos desencadeados na Autarquia B, especialmente aqueles que partem da ACS – e, mais especificamente ainda, as iniciativas comunicacionais adotadas pelos assessores de imprensa da Organização.

Cabe ressaltar que seguimos as linhas da concepção de Comunicação traçadas ao longo do trabalho por autores como Baldissera (2014, p. 87), segundo o qual “a comunicação é condição para a existência de uma organização”, e Marchiori (2011, p. 28), que destaca a necessidade de se “atuar no sentido não apenas de selecionar informações que façam parte do contexto vivenciado pela empresa e que

tenham sentido para os públicos, mas olhar para a comunicação como possibilidade de (re) construção”.

Conforme exposto, o setor de Assessoria de Comunicação da Autarquia B é subdividido em três núcleos: Publicidade, Relações Públicas e Jornalismo/Assessoria de Imprensa. Os três apresentam uma sinergia em sua atuação, mas possuem funções distintas.

O núcleo de Jornalismo tem entre suas principais atribuições o atendimento às demandas da imprensa. O Jornalista B estima que entre “40% ou 50% do tempo é voltado ao atendimento”. O assessor busca as informações demandadas para fornecer aos veículos ou agenda entrevistas com as fontes, conforme a situação. No caso da realização de entrevistas, subsidia a fonte e a acompanha para auxiliar no fornecimento de novos dados que possam vir a ser solicitados.

Cada contato – em média, são quatro por dia, recebidos por telefone ou por *e-mail* – é cadastrado em uma ficha. No documento, ficam registradas as principais informações de identificação do jornalista e do veículo, assim como a pauta das informações e das entrevistas requisitadas e a data provável de veiculação.

O eficiente atendimento a essas solicitações da imprensa é destacado como o ponto forte do núcleo. “A gente construiu, ao longo do tempo, uma imagem de órgão que atende com presteza e com correção [...]. A gente muito raramente não atende no mesmo dia. Dificilmente se atrasa uma demanda. E são muitas”, avalia o Coordenador B.

O núcleo é responsável também pela produção de notícias para o *site* da instituição. Esses *releases* são também enviados para a Secretaria Estadual de Comunicação, que os publica no *site* do governo e os encaminha aos veículos como sugestão de pauta.

Outra atribuição é a clipagem das notícias relacionadas ao órgão, publicadas na mídia impressa. Estas publicações são escaneadas e disponibilizadas no site da Instituição – serviço que já é realizado há 13 anos. Já a clipagem das notícias veiculadas por rádios, televisões e na internet é realizada por uma empresa terceirizada, contratada pelo governo do Estado. Esse material é enviado diariamente ao setor, que seleciona as notícias que dizem respeito ao órgão e as disponibiliza no *site* da instituição.

Compete ao núcleo, também, a edição de um *blog* relacionado à autarquia, a cobertura de eventos e a captura e manutenção de arquivo fotográfico, além da produção de conteúdo para a intranet – são cerca de 30 matérias veiculadas por mês nesta plataforma.

O gerenciamento da intranet, entretanto, é uma responsabilidade do núcleo de RP. A plataforma é voltada essencialmente a três objetivos: constitui-se em uma ferramenta de trabalho, em um espaço de publicações de notícias e informações de interesse do público interno e é empregada como uma forma de aproximar os servidores da autarquia. Como ferramenta de trabalho, possibilita a troca de arquivos entre diversas áreas, a disponibilização de informações técnicas, legais e práticas e comporta espaços alimentados por outros setores, como aqueles que ficam a cargo do Recursos Humanos e da Biblioteca.

O espaço é voltado ainda ao compartilhamento de informações de interesse do público interno, sejam elas diretamente ou não relacionadas à instituição. O Relações-Públicas B destaca que a intranet é o “meio de comunicação interna preponderante. Temos uma grande taxa de atualização e número de acessos”. Na data da entrevista, por exemplo, a intranet exibia matéria sobre um evento realizado na UFRGS com foco na área de atuação do órgão.

Destacava ainda a seguinte notícia: “Veja as fotos dos colegas que participaram da jornada de avaliação psicológica”. Esta publicação transparece o terceiro objetivo da plataforma: tanto as notícias quanto os demais recursos do espaço são voltados especialmente à integração entre os servidores. “Tem, claro, a parte jornalística, editorial, informativa, que é importante, mas tem também esse viés de integração que é muito forte na intranet. De valorização dos colegas”, frisa o Relações-Públicas B.

Exemplo disso é a seção Conheça seu Colega, a mais acessada do espaço. Ela apresenta uma reportagem sobre um funcionário – convidado a participar após a realização de um sorteio – acompanhada de uma galeria de fotos pessoais. O texto e as fotos focam-se em aspectos que caracterizam o entrevistado, mas que não são do conhecimento da maioria de seus colegas de trabalho, como a afeição por algum esporte, a realização de trabalhos voluntários, o gosto por viagens ou por música.

A intranet é tida na Autarquia B como uma evolução dos jornais internos impressos. Antes de a plataforma estar disponível, a instituição contava com duas publicações: uma voltada aos servidores e outra dirigida aos públicos com os quais tinha uma relação direta – como as unidades credenciadas e as pessoas e entidades ligadas ao setor.

Como a intranet não possui plataforma *web*, ou seja, não pode ser acessada de fora das sedes da autarquia, os servidores que trabalham em outras unidades do Estado, ou de forma itinerante, recebem por e-mail um boletim com um resumo semanal das notícias publicadas. A liberação do acesso para qualquer ponto ligado à Internet é uma das principais metas do setor – uma pesquisa interna realizada pelo Relações-Públicas B em sua monografia de conclusão do curso de especialização indicou esta como a principal demanda dos funcionários em relação às ações de Comunicação interna.

Além da intranet, cabe ao núcleo de Relações Públicas a organização de eventos, tais como seminários, solenidades, cursos e qualificações, realizados tanto junto ao público interno quanto com os intermediários (as unidades credenciadas ao órgão no interior). Estas ações envolvem identificar as necessidades para realização do evento e repassar o *briefing*¹¹ com a empresa contratada para prestação do serviço, assim como conduzir cerimonial e protocolo e providenciar certificação dos participantes, quando for o caso.

O terceiro núcleo da ACS é o de Publicidade e Propaganda. As campanhas de divulgação são elaboradas por uma das cinco agências de publicidade com as quais o governo do Estado possui contrato e que atendem todas as secretarias e autarquias gaúchas. Cabe ao núcleo construir o conceito da campanha e elaborar o *briefing*, promover a concorrência entre as agências, eleger a vencedora e providenciar a contratação, assim como intermediar a construção da campanha.

O núcleo de Publicidade é responsável ainda pelo atendimento às demandas das unidades credenciadas do interior e pela produção de conteúdo para *sites*, *blogs* e redes sociais. A estratégia de reproduzir nas redes sociais, como Facebook e

¹¹ Em comunicação, entende-se como o documento escrito e/ou a apresentação oral que reflete, de forma sintética, a informação preliminar sobre a questão comunicativa planejada. Um *briefing* externo é o que o anunciante entrega para uma agência de publicidade [...]. Esta informação prévia serve, em parte, para que o anunciante concretize o máximo possível do que deseja alcançar com suas ações de comunicação. (THOMPSON, 2002, p. 54-55, tradução nossa).

Twitter, os conteúdos publicados no site, sofreu alterações recentes. Hoje os perfis da Autarquia B contam essencialmente com imagens, textos e peças desenvolvidas em uma linguagem especial para estes espaços.

Conforme observamos, apesar de as funções dos três núcleos serem bem delimitadas, há também um efetivo compartilhamento do trabalho. A intranet, por exemplo, é gerenciada pelo núcleo de RP, mas apresenta matérias produzidas pelos jornalistas. O *site*, o *blog* e as redes sociais são abastecidos tanto com conteúdo elaborado pelos jornalistas, como notícias e informações, quanto com peças de divulgação produzidas pelos publicitários.

O trabalho desenvolvido na ACS como um todo, e em cada um de seus setores, tem como mote as políticas públicas adotadas pela Autarquia B, assim como as metas predeterminadas pela direção para o setor. Tanto o Coordenador B quanto o Jornalista B destacam como a principal atribuição da Comunicação a busca pelos objetivos globais da Organização. Ou seja, eles acreditam que o intuito primordial é contribuir para que a Autarquia cumpra com seu papel na sociedade.

Cabe ressaltar que nesta categoria *a priori* estamos estudando as ações de Comunicação que partem da ACS da Autarquia B. Entretanto, temos claro que a Comunicação Organizacional vai muito além destas iniciativas. Baldissera (2014, p. 87) conclui que “a comunicação é condição para existência de uma organização”. Ou seja, todas as interações que se dão entre os sujeitos são, também, Comunicação Organizacional. A comunicação precisa ser entendida para muito além de qualquer processo gerenciável, ou do que Baldissera (2014, p. 88) chama de “fala autorizada”

Portanto, a partir desta ótica, não faz sentido a busca pela gestão da Comunicação, no sentido de controle ou imposição de condutas e de falas. Cabe, ao setor, uma atuação proativa, voltada à abertura de espaços de efetiva interação entre os diversos sujeitos, e de apoio ao alcance dos objetivos globais. Para Marchiori (2011, p. 30), “é preciso que os profissionais atuem no sentido de ‘construir fatos’ no interior de uma organização, e não apenas pautar suas ações na comunicação de fatos que já ocorreram”.

Ainda que, muitas vezes, apresente uma atuação limitada, pudemos observar na ACS da Autarquia B uma construção conjunta entre os setores de espaços de

diálogo que efetivamente contribuam para a missão da Organização, como vemos com mais detalhes nas próximas categorias da análise.

3.3 COMUNICAÇÃO PÚBLICA

A Comunicação Pública, na perspectiva de Duarte (2012), vai além de uma área específica de atuação: compreende os esforços de se empregar a Comunicação em benefício da comunidade. Para que seja caracterizada como Comunicação Pública, a partir desta perspectiva, não basta que forneça à sociedade informações advindas da administração estatal. Implica a promoção de redes de interação ligadas por uma premissa fundamental: as necessidades e demandas do cidadão. Duarte (2012, p. 59) elenca cinco pressupostos para a atuação na área:

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

Na Autarquia B, identificamos que a atuação da ACS integra-se aos demais setores em torno do interesse da comunidade. As ações desempenhadas estão alinhadas à missão da Organização que, de forma geral, diz respeito à segurança e preservação da vida do cidadão. Quando questionado sobre a principal finalidade da Assessoria de Imprensa, o Jornalista B cita um objetivo diretamente relacionado à missão do órgão, de preservação da vida, afirmação que é complementada pelo Coordenador B ao frisar que “a nossa missão interna é fazer com que a missão do órgão aconteça”.

Ao observarmos as ações desempenhadas pelos três núcleos que compõem a ACS, efetivamente notamos uma integração em benefício do interesse público. Este quadro nos reporta ao princípio da auto-eco-organização, de Morin, através do qual o autor explica a relação entre dependência e autonomia existente nas relações sociais. No caso aqui analisado, entendemos que os setores desta organização são, simultaneamente, autônomos e dependentes entre si. As iniciativas dos núcleos de Assessoria de Imprensa, Publicidade e Relações Públicas convergem para fortalecer

as políticas públicas estabelecidas pelo Governo do Estado para o setor que, por sua vez, busca preservar a segurança e a vida do cidadão. O Coordenador B explica que esta postura reflete a forma de atuar da gestão atual. “Este governo trabalha muito por grandes projetos, de políticas públicas estabelecidas para durarem por todo o governo. Cada uma delas tem aspectos RP, publicitários e jornalísticos”, relata.

O profissional detalha, contando que cada grande política pública resulta em uma campanha publicitária, elaborada pelo núcleo de PP. Ao núcleo de AI cabe a divulgação das campanhas e de seus conceitos junto à imprensa e à população, através de *sites*, *blogs*, redes sociais, *e-mails*, *releases*, telefonemas, etc. Este trabalho é realizado em parceria com outros setores, especialmente o de Estatística, responsável pela produção de gráficos e tabelas que vão embasar a divulgação das ações. Por fim, o núcleo de RP fica responsável pela difusão e mobilização interna dos servidores em torno da política pública vigente.

O setor reúne semanalmente seus profissionais para avaliar o impacto das medidas tomadas e discutir as próximas demandas. “Fazemos o Planejamento das ações para a semana e também avaliamos o que aconteceu na semana anterior. O que deu certo, o que não deu certo, coisas para ajustar”, destaca o Coordenador B.

Além de possuir uma atuação integrada em torno das políticas públicas do governo, que são voltadas ao interesse fundamental do cidadão de preservação da vida e da segurança, a Assessoria de Imprensa da Autarquia B se autodenomina um intermediário na relação entre o governo e a sociedade, especialmente através da mídia.

Os entrevistados relatam que os profissionais da imprensa encontram dificuldade em interpretar dados estatísticos e legais relacionados ao órgão e ao setor em que a Autarquia B opera. Por isso, o núcleo de AI atua como um tradutor, buscando junto aos profissionais da área técnica uma compreensão cuidadosa e criteriosa de cada tema.

A gente tem que conversar com a pessoa, até chegarmos no âmago da questão, entendermos o que realmente vai mudar para o cidadão. Esse nosso trabalho de tradutor é fundamental, mas não é fácil. Porque tu também tens que traduzir para ti (JORNALISTA B).

O Coordenador B reforça que esta seria uma das principais atribuições do núcleo. “Vejo muito a Assessoria de Imprensa como um tradutor entre áreas técnicas e o público através do veículo de Comunicação”, diz.

Por meio do exposto, identificamos que a ACS da Autarquia B prioriza o interesse público em suas ações e trabalha para mediar a relação entre o governo e a sociedade em benefício do interesse dos cidadãos. Esta postura está em consonância com a definição de Duarte (2012, p. 61), para o qual a expressão Comunicação Pública “está associada ao esforço de melhorar a vida das pessoas pela comunicação”.

Duarte aponta, entretanto, que a Comunicação Pública, além do foco no interesse comum, implica uma atuação capaz de dar conta da complexidade dos processos comunicativos. Demanda uma capacidade de promover caminhos para uma efetiva troca entre sociedade, mídia e poder público.

Comunicação pública coloca a centralidade do processo de comunicação no cidadão, não apenas por meio da garantia do direito à informação e à expressão, mas também do diálogo, do respeito a suas características e necessidades, do estímulo à participação, ativa, racional e corresponsável (DUARTE, 2012, p. 61).

Para o autor, esta Comunicação pode ser viabilizada, basicamente, em três níveis: massivo, segmentado e direto. O nível massivo envolve a disseminação de informações para uma massa heterogênea, como é o caso dos leitores, ouvintes, espectadores, enfim, do público dos meios de massa. Estas iniciativas permitem a difusão de informações, mas restringem o diálogo. Na Autarquia B, são viabilizadas através do envio de *releases* e sugestões de pautas a veículos, no atendimento ágil e correto às demandas da imprensa.

No nível segmentado, estão incluídas ações voltadas a grupos com características e interesses comuns. Na Autarquia B, estas iniciativas são encontradas no espaço virtual, onde a intranet é empregada como uma forma de interação e Comunicação com e entre os servidores da instituição. Os *blogs*, redes sociais e *sites* mantidos pela Organização também representam meios de interação com públicos segmentados.

Por fim, cabe promover a Comunicação Pública no nível individualizado, através do qual os cidadãos podem dialogar diretamente com os representantes da instituição. “Por meio dela, as pessoas têm melhor oportunidade de tirar dúvidas, obter esclarecimentos adicionais, resolver questões específicas, estabelecer laços de confiança” (DUARTE, 2012, p. 66).

Este tipo de relação é viabilizado na Autarquia B por reuniões, eventos, contatos telefônicos, enfim, ações que permitam uma interação direta, seja entre o público interno ou entre representantes da autarquia e a população. As unidades credenciadas ao órgão, por exemplo, entram em contato diretamente com o núcleo de Publicidade para discutir suas ações de divulgação. O setor promove encontros e eventos entre o público interno. Iniciativas dirigidas à população, como campanhas educativas, cursos e ações de conscientização também integram o rol de iniciativas de Comunicação individualizada promovidas pelo órgão.

São inumeráveis as possibilidades a serem exploradas para potencializar o diálogo entre os órgãos governamentais e a sociedade em todos os três níveis: massivo, segmentado e individualizado. Muito pode ser feito para oportunizar o acesso da população à informação e ao efetivo diálogo com o poder público, mas as iniciativas observadas na Autarquia B apontam para uma série de possibilidades reais de promoção de uma efetiva Comunicação Pública.

A ACS da Autarquia B integra suas ações em torno das políticas públicas definidas pelo governo a partir da necessidade de conferir segurança à população. Seus núcleos atuam de forma integrada em torno do interesse público e da promoção de meios de interação capazes de consumir uma Comunicação Pública, no sentido de um processo de troca em benefício dos interesses dos cidadãos.

3.4 CULTURA

Analisamos a Cultura organizacional a partir dos conceitos de Marchiori (2009; 2011), que a entende como a essência da Organização, o conjunto de significados partilhados pelos indivíduos ligados a ela. Estes significados são permanentemente construídos e reconstruídos através das relações entre os sujeitos, as quais se dão pela Comunicação.

Portanto, podemos afirmar que a cultura é construída, mantida e reproduzida pelas pessoas, pois são elas que criam significados e entendimentos. Pessoas são, portanto, criadoras de cultura, e não simplesmente transmissores e adaptadores de significados, de forma mecânica. Elas também são produtos culturais, são formadas pela cultura, assim como a reproduzem e a formam (MARCHIORI, 2011, p. 93).

Os indivíduos e a Comunicação entre eles são, portanto, os propulsores desta teia de interações que constituem as organizações. “A organização é um fenômeno social e, portanto, um processo humano no qual as questões hoje se concentram em comunicar e se relacionar” (MARCHIORI, 2011, p. 249). A Comunicação adquire, dessa forma, um papel essencial para a manutenção e para o crescimento das instituições.

Os profissionais da área, como membros desta cadeia de relacionamentos, ao mesmo tempo em que possuem a fundamental atribuição de potencializar as interações entre os sujeitos, também são constantemente influenciados pela Cultura que advém dessas construções de significados. O que buscamos compreender aqui é a forma como a Cultura é influenciada e influencia a construção das políticas de Comunicação empregadas na Organização – mais especificamente, pelos assessores de imprensa.

Conforme expusemos na categoria *a priori* Organização, a Autarquia B foi criada em 1997 e teve seu quadro de pessoal ampliado gradativamente ao longo dos anos. É, portanto, constituída por profissionais com no máximo 17 anos de exercício – e por um número substancial que assumiu o cargo nos últimos cinco anos.

Esses servidores dispõem de um grande repertório de atribuições e atuam de forma dinâmica. Os incentivos salariais concedidos àqueles que atingem metas predeterminadas contribuem para isso e reforçam uma postura colaborativa entre os colegas, já que a premiação financeira de cada um é impactada também pelo cumprimento ou não das metas por outros setores.

Estes fatores imprimem uma Cultura colaborativa à Organização. Os três núcleos que compõem a ACS - Jornalismo, Relações Públicas e Publicidade – trabalham em conjunto na construção de ações voltadas à consolidação das políticas públicas e no cumprimento das metas estabelecidas para o setor.

Da mesma forma, a Cultura colaborativa pode ser identificada na relação entre a ACS e os demais setores da autarquia. O núcleo de Assessoria de Imprensa, mais especificamente, está em relação permanente com profissionais de diversas áreas, como os de Estatística, Educação, Recursos Humanos e Direção. Os jornalistas recorrem diariamente ao setor de Estatística para obter dados e gráficos que respaldarão suas publicações. Dialogam com o setor de Recursos Humanos para identificar assuntos de interesse dos servidores, que devem ser divulgados através da intranet. Entram em contato com colegas do interior a fim de obter informações que possam desdobrar-se em sugestões de pautas aos veículos.

Essa Cultura organizacional voltada à colaboração contribui para os profissionais lidarem com uma dificuldade recorrente dos Assessores de Imprensa das organizações públicas contemporâneas – bastante ressaltada ao longo das entrevistas realizadas na Autarquia A: a falta de prioridade no fornecimento de informações e na concessão de entrevistas no rol de atribuições dos profissionais da Organização.

Na Autarquia B, essa questão também é latente. “É difícil para ele entender que, além de tudo isso que ele já faz, também faz parte do trabalho, por ser coordenador ou coordenadora, atender à imprensa”, comenta o Coordenador B. “E que isso tem que ser prioridade, às vezes, sobre tudo o que ela está fazendo”, completa o Jornalista B.

Apesar disso, os Assessores conseguem fornecer uma resposta rápida às demandas de informações e entrevistas da mídia. O Coordenador B elenca como o ponto forte do trabalho realizado pela Assessoria de Imprensa a reputação conquistada entre os veículos de “órgão que atende com presteza e com correção”. Ele descreve que, apesar da demanda substancial e da resistência de alguns servidores em priorizarem o atendimento à imprensa entre as atribuições, o setor supre de maneira eficiente as requisições de informações da mídia. “A gente muito raramente não atende no mesmo dia. Dificilmente se atrasa uma demanda. E são muitas.”

Através da observação desta realidade social, depreendemos que a obtenção deste resultado pode ser atribuída a aspectos culturais, como uma tendência colaborativa entre os setores, e a uma dinâmica de trabalho proativa.

Ao mesmo tempo em que a Cultura organizacional influencia a atuação dos Assessores de Imprensa, estes também agem sobre esta Cultura, através da promoção de espaços de interação e de diálogo. Entre estes, os entrevistados destacam a intranet como um espaço que, apesar de virtual, consegue aproximar os servidores e fomentar interações reais entre os sujeitos organizacionais.

Algumas editorias são especialmente voltadas para este propósito, como a Rádio Corredor¹². O espaço é reservado a informações “que não são institucionais, mas que as pessoas realmente comentariam no corredor. O nascimento do filho de um colega, a campanha do agasalho” (COORDENADOR B).

No dia do estagiário, entrevistamos o estagiário de mais idade e a mais novinha, para mostrar os contrastes. A expectativa da mais novinha, o histórico do mais velho, o seu João, que tem 54 anos e cursa direito. Isso é Rádio Corredor, não é institucional (RELAÇÕES-PÚBLICAS B).

O espaço propõe-se a estimular, de uma forma bem-humorada, as interações informais. Usa canais de Comunicação oficiais para dar visibilidade a assuntos latentes e para promover a Humanização da figura profissional dos colegas, mas, mais do que isso, é uma forma de aproximar e promover diálogos e interações entre os indivíduos.

Cabe frisar que são estas interações que viabilizam o movimento de construção-desconstrução-reconstrução que permite às organizações manterem-se vivas. Na concepção de Baldissera (2014), é através das relações que os indivíduos adaptam-se à Cultura vigente, ao mesmo tempo em que a destroem – um processo cíclico que a mantém viva, ao impedir que paralise. “Os sujeitos, ao interagirem, não apenas transformam a Cultura organizacional, a organização, pois geram níveis de desordem, desorganização, mas são transformados por ela” (BALDISSERA, 2014, p. 97).

Trata-se da mesma lógica exposta por Morin (2011) ao abordar a relação entre ordem, desordem e organização. Ele explica que a ordem e a desordem têm pesos similares para a sobrevivência das organizações. É a partir desta relação de

¹² O nome da editoria remete à expressão popular rádio corredor, também conhecida como rádio peão. O termo é empregado para definir os diálogos informais que ocorrem entre os funcionários da Organização, como uma forma de contraposição às comunicações oficiais.

forças que elas conseguem, ao mesmo tempo, manterem-se vivas e crescerem, através de sua desconstrução.

Num universo de pura ordem, não haveria inovação, criação, evolução. Não haveria existência viva nem humana. Do mesmo modo nenhuma existência seria possível na pura desordem, porque não haveria nenhum elemento de estabilidade para se instituir uma organização (MORIN, 2011, p. 89).

A liberdade de diálogo, de crítica e de construção coletiva são, para Baldissera (BALDISSERA, 2014, p. 95), um pressuposto das organizações democráticas: “Organizações com culturas mais flexíveis [...] provavelmente se caracterizarão pela construção ampla e verdadeira, por elevados níveis de interação, pelo diálogo, pela competência adaptativa e pelos processos colaborativos.”

Ao abrir-se para a troca, para a relação, a Organização viabiliza a construção participativa de sua Cultura. Na Autarquia B, foi possível observar que a atuação dos comunicadores é impactada pela Cultura vigente. Ao mesmo tempo, estes profissionais promovem espaços de interação entre os sujeitos – prerrogativa para a construção de uma Cultura coletiva democrática.

3.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INTEGRADO

Ao longo desta pesquisa, procuramos expor a subjetividade entranhada nos processos comunicativos que tomam forma no ambiente organizacional. Apoiados em autores como Baldissera (2008; 2009; 2011), Morin (2011), Duarte (2008; 2012), Marchiori (2009; 2011) e Kunsch (2008; 2009a; 2009b; 2009c), sustentamos nossa argumentação de que a Comunicação Organizacional não se resume aos processos controláveis ou a aqueles provenientes de um setor específico. Muito mais do que isso, a Comunicação é inerente às relações e, através deste processo de troca entre os sujeitos, ela é a responsável pela construção da Organização.

Contudo, o caráter incontrolável das relações humanas não implica que as organizações devam deixar de refletir estrategicamente sobre os processos comunicativos desencadeados no ambiente corporativo. Muito pelo contrário: o fato de eles serem fundamentais para a própria existência, sobrevivência e crescimento

da Organização demanda uma atuação cada vez mais dinâmica e complexa sobre o tema.

A compreensão da complexidade que envolve a Comunicação Organizacional reposicionou a atuação dos profissionais, exigindo uma postura estratégica e integrada. “As organizações modernas, para se posicionar perante a sociedade e fazer frente a todos os desafios da complexidade contemporânea, necessitam planejar, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação” (KUNSCH, 2008, p.181).

A concepção contemporânea de Planejamento Estratégico Integrado apresentada pelos autores citados supera a perspectiva funcionalista para dar conta deste desafio. “Trata-se de conferir visibilidade a tal complexidade, (re) introduzir a ideia de incerteza e ressaltar o lugar da alteridade (públicos, organização, cultura, sociedade)” (BALDISSERA, 2009, p. 162). O autor sugere que o profissional se qualificará como gestor estratégico se desenvolver

competências para a investigação (particularmente, observação e ausculta), a interpretação de sentidos e cenários, e definição, seleção e circulação de sentidos entre a organização e seus públicos, bem como para o acompanhamento dos processos, sempre atentando para o comprometimento ecossistêmico da organização e visando ao algo sempre melhor (BALDISSERA, 2009, p. 162).

A Comunicação Organizacional pode ser pensada com foco nos processos em detrimento das tarefas, de forma a “auxiliar a organização a fazer a leitura das ameaças e das oportunidades presentes na dinâmica do ambiente global, avaliando a cultura organizacional, e pensar estrategicamente as ações comunicativas” (KUNSCH, 2008, p.181).

Nosso propósito aqui é analisar de que forma as práticas das assessorias de imprensa estão alinhadas a esta concepção contemporânea de Planejamento Estratégico Integrado. Na Autarquia B, identificamos pontos de convergência, principalmente em relação a uma atuação conjunta, voltada aos interesses da sociedade e aos objetivos globais da Organização. Esta postura está em consonância com a perspectiva da Kunsch (2008, p. 189), para quem “[...] as ações comunicativas precisam ser guiadas por uma filosofia e por uma política de

comunicação integrada que considerem as demandas, os interesses e as exigências dos públicos estratégicos e da sociedade”.

A Assessoria de Comunicação Social da Autarquia B e seus três núcleos dispõem de um Planejamento definido anualmente. Ele baseia-se principalmente nas políticas públicas do Governo do Estado, nas metas estabelecidas pela direção para o setor e no relatório das atividades concretizadas no decorrer do ano anterior.

O norteador de todas as ações são as políticas públicas estabelecidas para os quatro anos de governo, que estão em consonância com a missão da Autarquia B, voltada à preservação da vida e da segurança da população. Estas políticas públicas possuem aspectos que dizem respeito a cada um dos três núcleos da ACS e embasam o Planejamento Estratégico do setor.

Esse Planejamento costuma ser revisto entre o final de um ano e o início do seguinte. A avaliação começa pela análise do relatório referente ao ano que passou. O documento, abastecido permanentemente, gera uma análise quantitativa e qualitativa de todas as ações concretizadas pela ACS no período. No âmbito da AI, por exemplo, ele compreende os atendimentos à imprensa, detalhando os veículos solicitantes, os assuntos demandados, a complexidade e a resposta fornecida. Inclui relatório de *clipping*, enumerando as notícias cadastradas, veículos e locais das publicações, assuntos tratados e qualidade do enfoque.

Essa base de dados apoia a construção do Planejamento, ao permitir, por exemplo, a identificação de aspectos que demandam esclarecimentos, de temas estratégicos para a missão da Autarquia que possam ser mais bem trabalhados ou de iniciativas que mereçam ser repetidas. Segundo o Coordenador B, o relatório “[...] ajuda a nortear o Planejamento Estratégico. Onde não está funcionando, onde podia estar melhor”.

A construção do Planejamento é apoiada ainda em profissionais de outras áreas, com formações distintas. O setor de Estatística, ao subsidiar a ACS com números, gráficos e comparativos, permite uma análise sobre os aspectos que precisam ser trabalhados de forma mais intensa para que seja possível aproximar-se cada vez mais da missão do órgão. Profissionais com formação em ciências sociais também podem contribuir para a composição de um Planejamento de Comunicação capaz de impactar a população. “No ano passado, tínhamos um sociólogo que

trabalhava como consultor para nós, então nos ajudou a construir, colocou a visão dele”, relata o Coordenador B.

O Planejamento Estratégico é levado à direção, que analisa e determina metas para cada um dos núcleos do setor, assim como faz para os demais setores. Apesar de basearem-se no relatório de atividades e no Planejamento da ACS, essas metas possuem certo caráter impositivo e têm um forte impacto sobre a atuação dos profissionais. “As nossas metas também são coisas que norteiam muito o nosso trabalho. Às vezes até nos atrapalham. É uma coisa que não pode deixar de ser levada em consideração, porque tem reflexos para todos”, revela o Coordenador B. As metas estão diretamente relacionadas com o salário, não apenas daqueles que as recebem, mas também com o dos demais colegas.

No último ano, três metas foram propostas pela direção à ACS. Elas relacionavam-se à produção de conteúdos voltados ao interior do Estado, às postagens em redes sociais e ao acompanhamento de uma campanha da Autarquia B relacionada à missão do órgão.

O Planejamento anual da ACS é elaborado para estender-se por um ano e não sofreu uma revisão ao longo desse período. O Coordenador B, entretanto, relata que a atuação do setor vai sendo adaptada conforme as demandas e oportunidades que surgem. O Planejamento, neste caso, atua muito mais como um norteador das ações do que como um documento que as limita.

A gente tem uma reunião semanal entre todos do setor, justamente para falar sobre o que vai acontecer, o que cada setor vai fazer. Fazemos o Planejamento das ações para a semana, e também o que aconteceu na semana anterior. O que deu certo, o que não deu certo, coisas para ajustar. (COORDENADOR B).

Observamos que há, na ACS, esta Cultura de se abrir para um processo constante de troca e de evolução conjunta. Exemplo disso está na resposta do Coordenador B sobre o processo de definição das ações realizadas pelo setor.

Existia o jornalzinho, por exemplo. Quando chegou o nosso profissional de relações-públicas, que é muito voltado para o público interno, para o *endomarketing*, ele criou o arcabouço desta intranet. E foi todo mundo dando pitaco. Cada um deu a sua contribuição. E está em constante evolução. A gente já está pensando em outras coisas para melhorar.

O Relações-Públicas B conta que a Comunicação interna é o tema da monografia que está desenvolvendo no curso de pós-graduação. Ele relata uma série de melhorias que pretende propor para o espaço, necessidades identificadas através de um levantamento feito com os colegas de diversas áreas. “Fiz uma pesquisa junto aos servidores, e o diagnóstico mostra novas demandas, novas necessidades de aprimoramento desta ferramenta. Ela é boa, mas já comporta modificações”, revela.

Através destas entrevistas, observamos que as práticas de Assessoria de Imprensa e de Comunicação Organizacional da Autarquia B estão, de certa forma, alinhadas à concepção contemporânea de Planejamento Estratégico Integrado. Sua atuação está em harmonia com a noção apresentada por Baldissera (2011, p. 178) sobre a prática da profissão a partir do viés da complexidade.

Trata-se de pensar e permitir-se transformar e ser transformado; respeitar a alteridade em sua diversidade; pensar o planejamento como norteador e não como certeza; compreender o conflito como possibilidade de criação/ inovação; abandonar as zonas de conforto ditadas pelas verdades absolutas, aceitar as próprias limitações e o (re) tecer da cultura organizacional; potencializar as falas; e aprender a escutar.

O Planejamento Estratégico da Autarquia B é fruto de uma construção conjunta entre diversos profissionais de diferentes setores. Ele parte de uma avaliação do período anterior e é norteado pelas políticas públicas do Governo do Estado, que refletem a missão do órgão, e pelas metas estabelecidas pela direção. Além disso, o Planejamento atua como um norteador das ações do setor, não como limitador delas, já que ele abre-se para uma reconstrução constante.

3.6 HUMANIZAÇÃO

A Organização, ao ser concebida como produto de uma construção dialógica coletiva, assume sua dimensão humana. Para além do que se pode mensurar, analisar ou planejar, ela é fruto de interações, culturas e subjetividades. Ao mesmo tempo em que esta perspectiva atribui à Comunicação um caráter fundamental no processo de constituição das organizações, ela exige uma nova atuação dos

profissionais da área. Marchiori (2011, p. 29) diz que a Comunicação Organizacional não pode mais restringir-se ao seu aspecto instrumental.

Há um novo paradigma nessa área, a interação dialógica, que rompe o modelo mecânico da informação e adota a postura do diálogo como a melhor maneira de resolver conflitos, realizar acordos, enfim, buscar consenso em relação uma prática, compreendendo assim a comunicação para além da racionalidade técnica.

Um olhar sensível sobre a complexidade das relações humanas torna-se fundamental para a prática profissional da Comunicação nas organizações pós-modernas.

Nesse âmbito complexo faz-se necessário ver a comunicação inserida nos processos simbólicos e com foco nos significados dos agentes envolvidos, dos relacionamentos interpessoais e grupais, valorizando as práticas comunicativas cotidianas e as interações, nas suas mais diversas formas de manifestação e construção social (KUNSCH, 2010, p. 43).

Nosso propósito é tentar compreender de que maneira esta dimensão humana das organizações está inserida no processo de construção das políticas de Comunicação das organizações estudadas.

Ao tratarmos de aspectos relacionados à promoção de espaços de interação entre os sujeitos, as primeiras iniciativas destacadas durante as entrevistas na Autarquia B relacionam-se a eventos e atividades de integração. O Coordenador e o Relações-Públicas B contam sobre iniciativas que já foram realizadas no órgão, como jantares, a constituição de um coral de servidores, festas de aniversário da instituição e torneios de futebol. As atividades são recordadas como muito bem sucedidas. Sobre o coral, por exemplo, o Coordenador B relata que os encontros eram realizados ao final do expediente. “As pessoas saíam bem-humoradas porque tinham cantado e saíam para *happy hour*. Então funcionou muito para integração”, relata.

Nos últimos anos, entretanto, as iniciativas deste tipo foram reduzidas, segundo os entrevistados por dois motivos principais. O primeiro está ligado ao aumento substancial no número de servidores, e ao fato de muitos encontrarem-se

em diferentes sedes. Isto dificultou a organização de encontros abertos a todo o grupo.

A segunda razão diz respeito ao custeio. Em outros momentos, o órgão contou com fontes de recursos que não eram provenientes do governo. Hoje, o fato de ser integralmente subsidiada por dinheiro público impede que se promovam atividades recreativas custeadas pela instituição: todas devem ser pagas pelos próprios participantes, através da modalidade de adesão. Ainda existem, entretanto, iniciativas menores, promovidas pelos próprios setores, como times de futebol e encontros.

O Coordenador B acredita ser importante o resgate da promoção destas atividades. Ele destaca, entretanto, que esta não é apontada como uma prioridade pelos servidores. Uma pesquisa realizada pelo Relações-Públicas B indica a sistematização de encontros como a quarta opção entre as seis propostas de ações de Comunicação interna apresentadas. “Tu tens que procurar atender o máximo possível de pessoas, mas não é a prioridade da maioria, como a gente chegou a achar em um momento”, assinala o Coordenador B.

As três primeiras opções destacadas na pesquisa estão ligadas a ações de integração virtuais. Em primeiro lugar, aqueles que responderam o questionário disseram que gostariam de receber semanalmente, via *e-mail*, um resumo das informações publicadas na intranet. Em segundo lugar, foi destacado o desejo de se viabilizar o acesso remoto à plataforma. A terceira posição foi ocupada pela alternativa que versava sobre a liberação das redes sociais nos computadores institucionais.

A pesquisa demonstra a valorização conferida pelos servidores às interações desencadeadas no ambiente digital. A intranet aparece aqui como um importante recurso na promoção desta troca. Na Autarquia B, a intranet é empregada como uma forma de humanizar as relações no órgão, por meio da constituição de editorias como a Rádio Corredor, na qual são publicadas informações que interessam ao público interno, mas que não têm caráter institucional.

O espaço comporta ainda recursos como um endereço de *e-mail* específico para envio de sugestões, críticas e informações, uma seção na qual são promovidas entrevistas com funcionários, com enfoque em aspectos pessoais e desconhecidos

por grande parte de seus colegas e uma Galeria de Fotos. Nesta galeria, pastas reúnem grupos de fotografias que ficarão permanentemente à disposição, como imagens de eventos significativos e de campanhas internas.

Exemplo disso foi a campanha realizada para celebrar o Dia das Crianças de 2014. A ACS sugeriu aos servidores que enviassem imagens suas quando crianças. Grupos de imagens foram publicados na galeria, periodicamente, sem nomear a criança retratada. Cabia aos colegas fazerem a identificação. “O desafio era adivinhar quem era a criança da foto. Fechamos com 160 imagens”, conta o Coordenador B, ao destacar o sucesso da iniciativa. “É incrível como isso mobiliza as pessoas aqui. Acho que em qualquer lugar, mas aqui esta característica da integração é bem marcante”, pondera o Relações-Públicas B.

Assim, pudemos observar que o desafio de se promover espaços de relacionamento entre os servidores intensifica-se na medida em que crescem as organizações. Quanto maior o número de pessoas para a quais estas ações devem dirigir-se, e mais distribuído entre diferentes sedes, mais complexa a questão. Neste cenário, os recursos digitais apresentam-se como relevantes meios de se fomentar a interação e a Humanização das relações.

As iniciativas empregadas pelos comunicadores são capazes de contribuir para esse processo, mas não podem ser encaradas como aspectos que, isolados, sejam determinantes para a Humanização das relações. O enfrentamento deste desafio precisa ultrapassar as ações da ACS para impregnar-se na Organização como um todo.

A Humanização das organizações implica uma Cultura de promoção de espaços de diálogos informais, de valorização da Comunicação interpessoal. Implica capacidade de a Organização se transformar a partir destas relações, de se abrir para o outro e para a mudança, a ponto de aceitar a autodestruição – como destaca Mumby (2010, p. 27) em uma análise crítica sobre o tema.

Qualquer exploração da relação entre comunicação e humanização, assim, exige que consideremos o “outro”, mas não como alguém que precisa ser incorporado em nossa visão específica do mundo. Ao invés disso, o “outro” é exatamente aquela pessoa, aquele grupo, ou até mesmo aquele texto, que apresenta um horizonte de possibilidades diferente do nosso e que representa risco para nós porque se engajar ao seu horizonte nos abre a possibilidade de mudança e de transformação.

Esta postura não pode ser imposta, mas a ACS possui um papel fundamental para fomentar e viabilizar uma Cultura voltada à promoção de espaços de diálogos e de interação. Na Autarquia B, observamos que o setor atua com o intuito de fomentar a Humanização das relações, procurando viabilizar o diálogo, destacar os aspectos pessoais dos colegas, ouvir as demandas dos indivíduos. São iniciativas pequenas diante da complexidade inerente à teia de significados que compõe a Organização, mas se tratam de impulsos fundamentais para alimentar uma cadeia de sentidos capaz de disseminar uma Cultura voltada à Humanização da Organização.

CONSIDERAÇÕES PROVISÓRIAS

A complexidade que caracteriza a Era da Informação demanda um novo olhar e novas posturas sobre a Comunicação das organizações pós-modernas. Ao longo desta dissertação, analisamos abordagens de autores que convergem na adoção de uma perspectiva complexa, voltada à análise da subjetividade presente nas organizações.

Ao relacionarmos os trabalhos destes teóricos, observamos a necessidade de se superar o padrão funcionalista da área. Em um mundo caracterizado pela informação instantânea e globalizada, por transformações permanentes e pelo conhecimento compartilhado, os indivíduos comunicam-se e constroem suas próprias concepções. Está superado o tempo em que as organizações empregavam ferramentas de Comunicação como uma forma de controle e de imposição de condutas a seus funcionários – se é que, em algum momento, esta postura possa ter sido efetivamente válida.

Não queremos, com isso, condenar as ferramentas de Comunicação. Boletins informativos, *releases*, atendimento à imprensa, *sites*, redes sociais, murais, campanhas de publicidade, são mecanismos fundamentais para garantir o compartilhamento de informações e inclusive para fomentar a interação entre os sujeitos. O que muda, a partir da adoção desta perspectiva complexa e humanista sobre a Comunicação Organizacional, é como e por que usá-los.

Mesmo que sob diferentes abordagens, os autores que nos apoiaram na construção de nossa fundamentação teórica – especialmente Morin, Baldissera, Duarte, Marchiori e Kunsch – compactuam sobre a necessidade de, simultaneamente, ampliarmos e refinarmos nosso olhar. As concepções sobre o tema ganharam novos contornos.

Entendemos, através da obra de Baldissera (2009), que as organizações não se resumem a bens materiais, a *slogans*, aos desejos de seus proprietários, gestores ou dos governantes no poder, mas são um produto das construções simbólicas de todos os seus públicos. Essas construções se dão pela interação entre os *stakeholders*, ou seja, são o resultado de um processo comunicacional. A Comunicação assume um novo sentido: de um departamento responsável por

repassar informações dos gestores aos funcionários, adquire o status de um processo permanente de disputa de sentidos, responsável pela composição das organizações.

Isso é verdadeiro para todo tipo de instituição: das multinacionais às pequenas ONG's de bairro, das privadas às estatais. Na administração pública, esta edificação coletiva é potencializada, visto que estes órgãos têm, como *stakeholders*, toda a comunidade. A Comunicação na esfera pública amplia suas responsabilidades e demandas: passa a atuar como um facilitador da cidadania através da viabilização de uma construção conjunta das políticas públicas.

A interpretação do tema que defendemos trouxe consigo duas categorias fundamentais, levantadas durante nossa fundamentação teórica: a Cultura e a Humanização. Na medida em que compreendemos a Organização como um conjunto de construções simbólicas, fica implícita a relevância da Cultura, que nada mais é do que esta teia de significados tecida pelo homem e responsável por orientar suas ações (GEERTZ, 2008). Assim como este tecer é viabilizado pela Comunicação, esta teia age sobre as interações que se dão entre os indivíduos.

Trata-se de um processo que pode ser explicado pelo princípio do Anel Retroativo, de Morin (2011). O autor nos mostra que causa e efeito impactam um ao outro, permanentemente. Assim como a Comunicação entre os sujeitos é a causa que tem como efeito a construção de culturas, estas culturas transformarão a forma como os sujeitos se comunicam. Dá-se uma relação retroativa em que um determina outro, que volta a agir sobre este um: uma relação na qual a Comunicação determina a Cultura, e a Cultura determina a Comunicação.

A segunda categoria essencial depreendida ao longo do trilhar desta pesquisa foi a Humanização. O olhar que adotamos volta-se para o indivíduo como o nó fundamental, do qual partem os processos de Comunicação que constituirão a Cultura e, conseqüentemente, a Organização. Assim, a dimensão humana assume uma relevância capital para viabilizar este olhar complexo sobre as organizações contemporâneas. Entendemos que a opção por uma perspectiva humanista demanda a priorização dos sujeitos da Organização e o emprego de um olhar sensível sobre a interação entre eles, capaz de permitir que a Organização

modifique-se a partir deste processo, de modo que seja verdadeiramente fruto uma construção coletiva.

Trabalhar com Comunicação a partir dessa concepção é um desafio. Implica aceitar a inexistência de fórmulas, de modelos prontos a serem seguidos, de condutas certas para se atingir metas predeterminadas. Trata-se de mergulhar a fundo na realidade única de cada Organização, de forma a buscar uma compreensão sensível sobre sua dimensão humana e suas culturas.

A concepção de Planejamento Estratégico Integrado que trouxemos tem esses conceitos como norteadores. No lugar de um plano fechado, elaborado pelos gestores e baseado em metas para serem aplicadas no longo prazo, entra um Planejamento concebido como um conjunto de princípios norteadores. Trata-se do produto de uma reflexão coletiva, que tem como pilar a qualificação dos fluxos de Comunicação entre os sujeitos em prol da construção de culturas que atuem em benefício da missão da instituição.

Foi a partir destes princípios que nos propusemos a estudar o processo de produção das políticas comunicacionais pelos assessores de imprensa das organizações públicas contemporâneas. Acreditamos na relevância de relacionarmos estas concepções teóricas à prática empregada nas organizações públicas locais, a fim de compreendermos como a Cultura Organizacional é influenciada e influencia a construção das políticas de Comunicação adotadas pelos assessores de imprensa; analisarmos de que maneira a dimensão humana das organizações insere-se no processo de construção destas políticas; e estudarmos as práticas das assessorias de imprensa frente à concepção contemporânea de Planejamento Estratégico Integrado de Comunicação.

Destacaremos, agora, as evidências provisórias que emergiram das análises das duas autarquias gaúchas que compuseram nosso *corpus*. Estas evidências serão relacionadas seguindo-se a trilha de nossas seis categorias *a priori* que, por sua vez, foram embasadas, especialmente, na obra de cinco autores. Para fundamentarmos a concepção de Organização, empregamos as noções de Edgar Morin. Sobre Comunicação, trouxemos as considerações de Rudimar Baldissera. Os textos de Jorge Duarte contribuíram para o estudo da categoria Comunicação Pública. Em seguida, trouxemos o olhar de Marlene Marchiori para apoiar nossa

compreensão de Cultura. Por fim, a obra de Margarida Kunsch norteou as duas últimas categorias *a priori*: Planejamento Estratégico Integrado e Humanização.

Começamos pela categoria Organização. Nossa pesquisa de campo nos propiciou a observação de duas realidades sociais distintas, apesar de tratarem-se de duas organizações autárquicas gaúchas, que atuam no mesmo setor. Na Autarquia A, encontramos uma instituição de 77 anos, com um quadro de pessoal constituído majoritariamente por servidores próximos da aposentadoria. Mudanças em suas atribuições no decorrer do tempo fizeram com que grande parte da equipe perdesse suas funções, o que contribuiu para a estagnação do órgão.

Já na Autarquia B, identificamos uma Organização jovem, aos 17 anos, e em pleno processo de expansão. A ampliação do quadro de pessoal e das atribuições da instituição cooperam para o caráter dinâmico da Autarquia, fomentado ainda por fatores como premiações financeiras relacionadas a metas e um ambiente moderno de trabalho.

Essas realidades divergentes indicam a relevância de lançarmos um olhar único sobre cada conjunto social. Mesmo aqueles que possuem grandes semelhanças aparentes, como nos dois casos analisados aqui – autarquias gaúchas atuantes em um mesmo setor - podem em realidade possuir muito menos pontos em comum do que aparentam em uma avaliação superficial. Em se tratando de relações humanas, há uma diversidade infinita de possibilidades observáveis, e cada uma delas demanda um olhar individualizado para sua compreensão. Da mesma forma, é ineficaz que os profissionais responsáveis por trabalhar com estas realidades apliquem fórmulas prontas, visto que cada cenário possui características exclusivas.

Outra consideração relevante advinda desta análise versa sobre a necessidade de se conciliar o estudo das partes com o do todo organizacional, conforme nos aponta Morin (2011) através do princípio Hologramático. O pesquisador argumenta que, ao mesmo tempo em que as partes estão contidas no todo, o todo está presente em cada parte. Desta forma, entendemos que, assim como a Organização é resultado do conjunto de seus sujeitos e setores, cada unidade contém em si o todo organizacional.

Nas duas autarquias analisadas, a compreensão da unidade Assessoria de Imprensa seria incompleta sem estendermos a observação para a Assessoria de

Comunicação Organizacional e desta para a Organização. Optamos por focar a pesquisa na Assessoria de Imprensa pela necessidade de recorte, mas evidenciamos a relevância, especialmente quando trabalhamos a partir de uma perspectiva complexa, de relacionarmos este núcleo com a realidade da instituição. Acreditamos que a compreensão da Assessoria de Imprensa seria inviabilizada sem a expansão deste olhar sobre a Organização na qual ela está inserida.

Através da categoria Comunicação, observamos a atuação das assessorias de imprensa sobre os processos de Comunicação desencadeados nas autarquias analisadas. Em ambas, identificamos um trabalho fundamentado no emprego de ferramentas clássicas, como a produção de *releases* para publicação no *site* e distribuição à imprensa, conteúdo para a intranet e *clipping*. O atendimento às demandas da mídia foi destacado, nos dois casos, como a atividade essencial, que preenche a maior parte do tempo dispendido pelos profissionais.

Apesar das semelhanças nas ferramentas de trabalho, a forma com que elas são empregadas difere nas duas instituições. Na Autarquia A, foi identificada uma visão vertical sobre o tema. Exemplo disso é a interpretação do Coordenador A de que a Comunicação Organizacional seria aquela “praticada pela Organização com seu público interno e com seu público externo”. Da mesma forma, observou-se uma dificuldade inclusive no emprego destas ferramentas, como uma demora em conceder retorno às demandas da imprensa. Esta questão é justificada pelo desconhecimento e pela resistência dos servidores, mas uma observação cuidadosa das entrevistas indica que esta postura entranha-se também no fazer do setor de Comunicação.

Por outro lado, na Autarquia B, os Assessores de Imprensa – apesar de também citarem uma certa resistência dos colegas em concederem prontamente entrevistas e informações – conseguem fornecer respostas rápidas às indagações da mídia. Segundo o Coordenador B, as demandas são, em geral, respondidas no mesmo dia em que chegam ao setor. Além disso, observou-se que o emprego destas ferramentas está ligado a uma atuação conjunta de todos os núcleos, que por sua vez volta-se para a persecução da missão e das políticas públicas da Organização – que, por conseguinte, está diretamente relacionada aos interesses da população.

O fato de que os integrantes da equipe de Comunicação da Autarquia A estão há menos tempo nos cargos pode ter colaborado para que o setor ainda não tenha estruturado uma atuação estratégica. Dois dos entrevistados estavam há três meses na instituição, enquanto o Coordenador A atuava há pouco mais de dois anos. Enquanto isso, a Autarquia B possui uma equipe maior e com mais tempo de casa – o Coordenador B, por exemplo, está no órgão desde sua fundação, há 17 anos.

Apesar de acreditarmos que este quadro contribui para a forma de atuação dos dois setores, a ampliação de nosso olhar para a Organização nos leva a observar que a Cultura desta penetra na ACS. Já nos aponta o princípio Hologramático: o todo está presente em cada parte. A atuação do setor contém em si aspectos da Organização, do mesmo modo como a Autarquia é constituída pela reunião de seus sujeitos e setores.

Cabe ressaltar o aspecto processual da relação entre a Assessoria de Imprensa, a Assessoria de Comunicação, cada um dos departamentos da autarquia, a Organização como um todo e os diversos públicos com os quais ela se relaciona. Conforme nos aponta o princípio retroativo, emissor e receptor estão em constante troca de posição. Assim como as assessorias de imprensa impactam as autarquias, a política de Comunicação empregada por cada equipe de Assessoria de Imprensa é, em grande medida, subsidiada pela Cultura proveniente das demais estruturas da Organização.

Em relação à categoria Comunicação Pública, nas duas autarquias os comunicadores disseram ter o dever de dar transparência às ações da administração pública e de prestar informações à população. Na Autarquia A, entretanto, esta compreensão não se estende aos demais servidores, tendo em vista a falta de disponibilidade em atender às demandas da imprensa. Na Autarquia B também foi identificada uma resistência, mas ela consegue ser transposta pelos profissionais da área.

Duarte (2012) fala sobre a necessidade de se ir além da transmissão unilateral de informações em benefício da promoção de uma Comunicação efetiva entre a população e seus representantes, capaz de viabilizar um processo cidadão de edificação conjunta das políticas públicas. Na Autarquia A, esta compreensão não está intrínseca na atuação da Assessoria de Imprensa. Através das entrevistas,

identificamos dois objetivos primordiais do núcleo: fornecer informações de interesse público e melhorar a imagem do órgão perante a sociedade através da disseminação de ações positivas de gestão.

Na Autarquia B, notamos uma atuação da Assessoria de Imprensa baseada na missão do órgão, voltada à preservação da vida e da segurança da população. Os três núcleos da ACS trabalham ações conjuntas em prol destas metas: enquanto o núcleo de PP elabora campanhas publicitárias, a AI responsabiliza-se pela divulgação destes conceitos à população, através da imprensa, redes sociais, *blogs* e *sites*, e o núcleo de RP promove a mobilização interna dos servidores em torno do tema.

A promoção de uma troca entre a sociedade e o poder público é possibilitada através dos três níveis elencados por Morin: o massivo, o segmentado e o individualizado. No nível massivo, identificamos ações ligadas ao relacionamento entre AI e imprensa: envio de *releases*, atendimento às demandas da mídia. No nível segmentado, podemos citar a intranet, os *blogs* e as redes sociais. Já em nível individualizado, existem eventos, reuniões, cursos, contato telefônico e respostas por *e-mail*.

Assim, constatamos a existência de realidades distintas. Enquanto na Autarquia A a Comunicação Pública volta-se para um processo unilateral de transmissão de informações, em que o interesse do Governo sobrepõe-se ao da população, na Autarquia B observamos o desenvolvimento de ações integradas em benefício dos cidadãos, assim como iniciativas voltadas à promoção da interação entre a população e a administração pública. Certamente, a atuação da ACS da Autarquia B poderia potencializar ainda mais esta relação, mas a observação das estratégias adotadas hoje nos concede a confiança de que existem caminhos para se promover a interação entre sociedade e poder público em benefício de um processo dialógico de construção da cidadania.

Através desta dissertação, propomo-nos a analisar como a Cultura é influenciada e influencia a construção das políticas de Comunicação Organizacional empregadas nas assessorias de imprensa. Ao longo da análise das autarquias A e B, identificou-se uma relação profunda entre a Cultura da Organização e a atuação das assessorias.

Na Autarquia A, fatores diversos já citados aqui – como a falta de renovação, a perda de função de grande parte dos profissionais, a insegurança gerada pelas incertezas quanto ao futuro da instituição – ajudam a delinear uma Cultura conservadora e negativista. Este clima dissemina-se, e é rapidamente absorvido pelos profissionais. Os três entrevistados atuam há menos de três anos no setor. Frequentemente, ao longo das entrevistas, entretanto, apresentam declarações com viés pessimista e funcionalista. Exemplos disso são críticas em relação ao excesso de demandas da imprensa, e a resposta do Coordenador A sobre como a ACS acessa os funcionários que atuam fora da sede: “Na verdade a gente não chega muito, eles também nem querem saber muito, de nada. Eles querem ir embora”.

Na Autarquia B, vigora uma Cultura fundamentalmente dinâmica e colaborativa, em razão de fatores diversos já mencionados – novas atribuições, premiações financeiras, renovação da equipe. Esta Cultura penetra na ACS, que registra uma atuação integrada e proativa, dirigida à consolidação da missão do órgão, além de promover ações voltadas a fomentar os fluxos de Comunicação, o que possibilita a construção coletiva e múltipla da Cultura.

Esse quadro pode ser justificado por meio do princípio do Anel Recursivo, de Morin (2011): somos simultaneamente produtores e produto daquilo que produzimos. As Assessorias são resultado da Cultura das Organizações em que estão inseridas. Ao mesmo tempo, ao atuarem sobre as políticas de Comunicação das instituições, o resultado de seu trabalho modifica a si próprios. “É um anel gerador, no qual os produtos e os efeitos são produtores e causadores do que os produz” (MORIN, 2000, p.33).

Na Autarquia A, os comunicadores são diretamente impactados pela Cultura negativa vigente. Simultaneamente, não assumem a responsabilidade de promover mudanças nesse quadro, o que acaba por alimentá-lo. Na Autarquia B, estes profissionais são impactados positivamente pela Cultura, e retornam com a promoção de espaços de interação entre os sujeitos, o que apoia a edificação de culturas democráticas.

Depreendemos, assim, que a Cultura da Organização pode tanto ser um limitador quanto um impulsionador da atuação dos comunicadores nas organizações. Determinadas configurações culturais podem impactar de forma tão

negativa os profissionais da área, que são capazes de inibir sua atuação, restringindo sua capacidade de promover mudanças nesta dinâmica. Ou seja: em alguns casos, a Cultura da Organização pode provocar um impacto na atuação dos comunicadores mais forte do que o que estes conseguem promover sobre a Cultura vigente.

Por outro lado, culturas dinâmicas podem impulsionar a atuação destes profissionais. Inseridos em ambientes propícios, os comunicadores têm potencializada sua capacidade de provocar um efetivo impacto sobre o processo de construção de significados que constitui o próprio ser da Organização. Cria-se um ciclo virtuoso de diálogo, troca, interação, de edificação coletiva de organizações abertas ao novo, dispostas a se destruírem e reconstruírem permanentemente.

A fundamentação teórica na qual embasamos nossa concepção de Planejamento Estratégico Integrado apresentou-o como um conjunto de princípios norteadores das ações do setor, capazes de se adaptar constantemente a uma realidade social transitória. Indicou ainda que este deve ser fruto de uma construção coletiva e voltado para a promoção da interação e dos fluxos de Comunicação entre os sujeitos, de forma a viabilizar a persecução da missão da instituição. Através da análise das autarquias que compõem o *corpus* de nossa pesquisa, procuramos identificar de que forma as práticas das assessorias de imprensa estão alinhadas a esta concepção contemporânea de Planejamento Estratégico Integrado.

Na Autarquia A, o Coordenador montou, ao ingressar no órgão, há dois anos, um levantamento sobre a situação na época e uma indicação de aspectos a serem melhorados. O documento não foi revisto desde então, e as iniciativas desenvolvidas hoje não seguem nenhuma avaliação ou planejamento prévio – são executadas para atender às demandas de cada momento. A reavaliação permanente, a construção conjunta, o direcionamento para a consecução dos objetivos globais da Organização são premissas para a construção de um Planejamento Estratégico Integrado a partir de sua concepção contemporânea. Assim, na Autarquia A, identificamos a existência não de um Planejamento, mas de um Programa, visto que se trata de um documento fixo, previsto para ser executado em uma situação específica.

O Planejamento da Autarquia B, por outro lado, alinha-se à concepção contemporânea, na medida em que é fruto de uma construção conjunta entre

setores e voltado a viabilizar interações de forma a suprir as demandas da sociedade e os objetivos do órgão. O Planejamento é revisto anualmente e sofre adaptações constantes por meio de reuniões semanais entre todos os servidores do setor.

Observamos, assim, a coexistência de realidades sociais distintas. Por serem fruto das interações entre seus sujeitos, cada Organização vive uma situação exclusiva. Por meio destas duas análises, identificamos que, em alguns casos, as práticas de Assessoria de Imprensa diferem da compreensão de Planejamento apresentada aqui, enquanto que em Organizações semelhantes elas podem estar alinhadas a esta concepção.

Essa dicotomia pode estar presente também em uma mesma Organização. Compreendemos essa perspectiva a partir do princípio Dialógico que, segundo Morin (2000), implica capacidade de assumir a coexistência de termos aparentemente antagônicos. Não é necessário defender uma resposta única e definitiva: pelo contrário, concepções contraditórias podem constituir uma mesma realidade social. Uma resposta única, fechada e imutável é insuficiente para a compreensão de situações sociais complexas e em constante transformação.

Por fim, analisamos a categoria Humanização. As relações humanas são os nós viabilizadores da rede de interações que constituem a Organização. Elas ocorrem independentemente da vontade dos gestores. Tentativas de controle ou de imposição de condutas, ao serem percebidas, podem produzir efeitos contrários aos desejados. Cabe à Organização fomentar estes espaços de diálogo, promovendo a Comunicação livre e multidirecional entre seus sujeitos.

As organizações são relações e lugares de encontros que potencializam as competências e habilidades individuais, ao mesmo tempo em que podem se exercer como sistemas castradores de criatividade e inibidores das manifestações de subjetividade (BALDISSERA, 2010, p. 72).

Estudamos a Autarquia A e a Autarquia B para observar a maneira com que esta dimensão humana insere-se no processo de construção das políticas de Comunicação. Identificamos que esta questão está presente, independentemente da consciência ou do desejo dos comunicadores.

Na Autarquia A, ligações da Assessoria de Imprensa para os colegas do interior, com o intuito de verificar informações para posterior repasse à mídia, são capazes de produzir reações que fogem da intenção dos profissionais. Segundo os entrevistados da Autarquia A, os servidores que atuam no interior sentem-se valorizados e mais próximos da Organização através dessas ligações, *e-mails* e solicitações de informações. Mesmo que de forma subjetiva e inconsciente, a atuação da Assessoria de Imprensa, assim como a dos demais setores, interfere permanentemente sobre a dimensão humana da Organização.

Na Autarquia B, as políticas de Comunicação incluem iniciativas voltadas para potencializar as interações. Os comunicadores procuram estimular uma troca entre os colegas que supere o caráter profissional. Os meios digitais são um recurso comumente empregado para estimular esta Humanização das relações. Exemplos disso são verificados na intranet, com a editoria Rádio Corredor e a campanha do Dia das Crianças deste ano, que sugeriu aos servidores que enviassem fotos suas quando crianças – as imagens eram publicadas sem identificação, e cabia aos colegas adivinhar quem estava retratado.

Ações como essas contribuem para conferir mais personalidade às relações e, somadas a outras iniciativas direcionadas a viabilizar espaços de interações informais, fomentam a Humanização das organizações. Esta observação indica a viabilidade de o setor de Comunicação apoiar a construção de uma Cultura voltada à Humanização.

A relevância deste olhar sobre o sujeito é conferida por Morin através do princípio da Reintrodução, quando ele nos lembra que todo conhecimento resulta de um processo de reconstrução viabilizado por indivíduos inseridos em uma Cultura particular. “Isto é, o conhecimento é uma reconstrução/tradução por um espírito/cérebro numa certa cultura e num determinado tempo” (MORIN, 2000, p.34).

Os indivíduos são, assim, os propulsores desta cadeia de significados que resulta na Organização. Cabe-lhes ter sensibilidade suficiente para promover uma Comunicação que seja efetivamente construída em conjunto pelos diversos sujeitos, e não um mero espaço de fala oficial. A Humanização das organizações ocorre à medida que elas promovem espaços de Comunicação interpessoal, escutam e compreendem as pessoas e suas culturas.

Mais do que isso: essa Humanização depende da capacidade da Organização de deixar-se modificar por estas relações. Segundo Mumby (2010), a capacidade de autodestruir-se para abrir-se ao novo é fundamental para a Humanização das relações nas organizações através da Comunicação. A tentativa de impor condutas é substituída pelo olhar sensível sobre o outro, a ponto de abrir-se para a mudança que ele pode provocar em nós.

Nesta dissertação, analisamos o processo de produção das políticas de comunicação de duas autarquias gaúchas. Encontramos situações distintas, o que nos demonstrou que cada realidade social possui características próprias, que exigem um olhar único para sua compreensão. Isso ocorreu quando avaliamos como as práticas das assessorias de imprensa estão alinhadas à concepção contemporânea de Planejamento Estratégico Integrado. Enquanto na Autarquia A servidores ainda lutam para executar as ferramentas clássicas da área, na Autarquia B identificamos pontos de convergência entre a atuação do setor e a fundamentação pós-moderna sobre o tema.

Demonstramos ainda a profunda influência entre a Cultura e o processo de construção das políticas de Comunicação Organizacional empregadas nas assessorias de imprensa. Evidenciamos que a Cultura pode tanto potencializar quanto agir como um repressor da atuação de seus sujeitos. Determinadas configurações culturais promovem um impacto negativo, a ponto de impedir que os profissionais de Comunicação ajam sobre elas. Da mesma forma, culturas dinâmicas refletem-se também na atuação dos comunicadores, que absorverão este modo de agir e devolvem-no na forma de iniciativas que potencializem ainda mais esta Cultura. Trata-se de uma dinâmica recursiva.

Por fim, evidenciamos que a dimensão humana das organizações está presente no processo de construção das políticas de Comunicação, independentemente da consciência ou do desejo dos profissionais. Através da análise da Autarquia B, vislumbramos a viabilidade de se promover iniciativas capazes de lançar um olhar sensível sobre a dimensão humana, voltado à promoção do diálogo e das interações entre os indivíduos.

Acreditamos que esta dissertação trouxe evidências relevantes para a compreensão do processo de produção das políticas de comunicação nas

organizações públicas gaúchas a partir do viés da complexidade. A amplitude da questão, entretanto, exige a prosseguimento destes estudos. É importante a promoção de novas análises, *a posteriori*, que disponham do tempo e da profundidade concedidas às teses de doutorado, para a ampliação e para o aprofundamento destas evidências.

Acreditamos que se faz necessária a promoção de estudos de doutorado capazes de ampliar os métodos de observação das realidades examinadas, visto que as entrevistas nos aportam a visão de determinados profissionais, mas excluem incontáveis outros aspectos relevantes para a compreensão desta teia complexa de interações. Além disso, acreditamos que cada Organização possui características únicas, e por isso o estudo de distintas realidades contribuirá para avançarmos cada vez mais na compreensão da relação entre a Comunicação e os aspectos simbólicos, humanos e culturais que constituem as organizações públicas contemporâneas.

REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. A complexidade dos processos comunicacionais e interação nas organizações. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. v. 2. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010a. p. 199–213.

_____. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. v. 1. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 135-164.

_____. Comunicação, cultura e interação nas organizações. In: MARCHIORI, Marlene (org.). **Cultura e Interação**. Rio de Janeiro: Difusão Editora, 2014. p. 87–97.

_____. Comunicação organizacional: uma reflexão possível com base no paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes de; SOARES, Ana Thereza Nogueira (Org.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: São Paulo, 2011. p. 153–181.

_____. **Estratégia, comunicação e relações públicas**. Anais do 24º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Campo GRANDE/MS, setembro 2001 [cd-rom]. São Paulo, Intercom/Portcom: Intercom, 2001.

_____. Por uma compreensão da comunicação organizacional. In: SCROFERNEKER, Cleusa Maria de Andrade (Org.). **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008. p. 31–50.

_____. Organizações como complexus de diálogo, subjetividades e significação. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010b. p. 61–76.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARROS, Antonio; DUARTE, Jorge (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2011.

BARTHES, Roland. **A Aula**. São Paulo: Cultrix, 1978.

BAUER, Martin; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

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

_____. **O fim do milênio**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2003.

CARRIERI, Alexandre de Pádua; SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da. O entendimento das organizações como culturas: uma alternativa teórico-metodológica. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. v. 2. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010. p. 37–55.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de direito administrativo**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2005.

CHAPARRO, Manuel Carlos. Cem anos de assessoria de imprensa. In: DUARTE, Jorge Antonio Menna (Org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008. p. 33–51.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Estudos de comunicação organizacional**: entre a análise e a prescrição. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 25, 2002. Salvador/Bahia. Disponível em: <<http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/51464753535320645087391174508999057550.pdf>>. Acesso em: 2 nov. 2013.

DUARTE, Jorge Antonio Menna (Org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Comunicação pública**. [2010?]. Disponível em: <<http://www.jforni.jor.br/forni/files/ComP%C3%BAblicaJDuartevf.pdf>>. Acesso em: 13 nov. 2013.

_____. (Org.). **Comunicação pública**: estado, mercado, sociedade e interesse público. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012. p. 59–83.

FAUSTO NETO, Antonio. Comunicação das organizações: da vigilância aos pontos de fuga. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes de; SOARES, Ana Thereza Nogueira (Org.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: São Paulo, 2011. p. 43-67.

FENAJ - Federação Nacional dos Jornalistas. **Manual de assessoria de comunicação**. Brasília: Fenaj, 2007.

FONSECA JÚNIOR, Wilson Corrêa da. Análise de conteúdo. In: BARROS, Antonio; DUARTE, Jorge (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2011. p. 280-304.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

HASWANI, Mariângela. Comunicação pública e política. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009. p. 3-45.

IASBECK, Luiz Carlos. Discurso e texto: a produção da expressão nas organizações. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; MARCHIORI, Marlene (Org.). **Comunicação, discurso e organizações**. São Paulo: Difusão Editora, 2013. p. 71–86.

KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

_____. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. v. 1. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008. p. 169–189.

_____. (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. v. 1. São Paulo: Saraiva, 2009a.

_____. (Org.). **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. v. 2. São Paulo: Saraiva, 2009b.

_____. Comunicação pública: direitos de cidadania, fundamentos e práticas. In: MATOS, Heloiza. (Org.). **Comunicação pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas**. São Paulo: ECA/USP, 2012. p. 13–29.

_____. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009c.

_____. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

MAFFESOLI, Michel. **No fundo das aparências**. Petrópolis: Vozes, 1999.

MARCHIORI, Marlene. As interconexões entre cultura organizacional e comunicação. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. v. 2. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 293-320.

_____. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Caetano, SP: Difusão Editora, 2011.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, Edgar. **Cultura de massa no século XX: o espírito do tempo**. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1977.

_____. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2011.

_____. **Meus Demônios**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1997.

_____. **O Método III: o Conhecimento do Conhecimento**. Porto Alegre: Sulina, 1999.

_____. **O Método IV: as ideias.** Porto Alegre: Sulina, 2008.

_____. **O Método VI: ética.** Porto Alegre: Sulina, 2005.

_____. Da necessidade de um pensamento complexo. In: **Para navegar no século XXI.** Francisco Menezes Martins e Juremir Machado da Silva (Org.). Porto Alegre: Sulina/Edipucrs, 2000, 2 ed..

MUMBY, Dennis K. Reflexões críticas sobre comunicação e humanização nas organizações. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações.** São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010. p. 19–39.

OLIVEIRA, Ivone Lourdes de; PAULA, Carine Caetano F. Comunicação no contexto das organizações: produtora ou ordenadora de sentidos? In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes de; SOARES, Ana Thereza Nogueira (Org.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações.** São Caetano do Sul: São Paulo, 2011. p. 95-112.

PINTO, Julio. Comunicação organizacional ou comunicação nas organizações? In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes de; SOARES, Ana Thereza Nogueira (Org.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações.** São Caetano do Sul: São Paulo, 2011. p. 85–93.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria da Fazenda. **Manual do Gestor Público.** Porto Alegre: Companhia Rio-grandense de Artes Gráficas, 2013.

SANTOS, Milton. **Técnica, espaço, tempo.** São Paulo: Hucitec, 1994.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria de Andrade. Comunicação e cultura organizacional: a complexidade dos diálogos '(in) visíveis'. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional.** v. 2. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. p. 185–197.

THOMPSON, J. Walter. **Diccionario J. Walter Thompson:** Comunicación, Marketing y Nuevas Tecnologías. Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales, S.A., 2002.

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

VILLAFANE, Justo. **La gestión profesional de la imagen corporativa.** Madrid: Pirámide, 2004.

WALDO, Dwight. **O estudo da administração pública.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.

ANEXO A - QUESTIONÁRIO SEMIESTRUTURADO APLICADO NAS AUTARQUIAS A E B

- Qual a sua compreensão sobre os conceitos de Comunicação Organizacional e de Assessoria de Imprensa?
- Qual o papel da Assessoria de Imprensa no contexto da administração pública?
- Fale sobre as principais atividades desenvolvidas pela Assessoria de Imprensa, ou seja, quais as principais técnicas, procedimentos e métodos de trabalho?
- Como foram definidas que seriam estas as ações a serem realizadas pelo setor?
- Quais são os objetivos da Assessoria de Imprensa da autarquia?
- Explique como se dá o Planejamento de Comunicação da autarquia, em relação à análise do contexto e à definição de metas e estratégias.
- Como são analisadas as ações realizadas, e de que forma estas avaliações interferem no processo de produção das políticas de Comunicação?
- Qual a principal dificuldade e qual o grande ponto forte do trabalho realizado pela Assessoria de Imprensa?
- Como a Assessoria de Imprensa relaciona-se com a Assessoria de Comunicação, e como a Assessoria de Comunicação relaciona-se com os demais departamentos da autarquia?
- Quais as formas de interação e de diálogo existentes entre os diversos sujeitos ligados à Organização?
- De que maneira são estimulados pela Organização estes processos de interação?
- De que forma estes processos de interação entre os diversos sujeitos ligados à Organização contribuem para a construção das políticas de Comunicação?
- A interação entre os diversos sujeitos é empregada de alguma forma para qualificar as ações da Assessoria de Imprensa?

ANEXO B – ENTREVISTAS REALIZADAS NA AUTARQUIA A¹³

Entrevista 1

Nome do Entrevistado: Coordenador A

Cargo e/ou Função: Coordenador da Assessoria de Comunicação Social da Autarquia A

Atuação: profissional de relações públicas, servidor do órgão desde 2012

Data de realização: 18 de setembro de 2014

Local: sala de reuniões do prédio sede do órgão – Porto Alegre/RS

Qual a sua compreensão sobre os conceitos de Comunicação Organizacional e de Assessoria de Imprensa?

A Comunicação Organizacional é a Comunicação praticada pela Organização com seu público interno e com seu público externo. É a forma como ela se comunica. É até redundante falar, mas é a forma como ela se comunica com seus públicos.

Eu acredito que a Assessoria de Imprensa integra a área de Comunicação Organizacional porque é a área que trabalha a Comunicação com os meios. Na minha visão, até pela minha formação, que é de relações públicas, a gente entende que é uma área dentro da Assessoria de Comunicação. Muitas vezes, os jornalistas tomam a Assessoria de Comunicação como uma Assessoria de Imprensa, mas a gente tem um posicionamento bem claro, pela escola que a gente teve, que é uma área dentro da Assessoria, como é a área de Comunicação Interna, Publicidade (que é uma área que trabalha um outro tipo de Comunicação, mais relacionada a campanhas). E não deixa de ser uma área importante, se não a mais importante, a Assessoria de Imprensa, dependendo do momento, mas integra a área de Comunicação Organizacional, na minha visão.

Qual o papel da Assessoria de Imprensa no contexto da administração pública?

¹³ Alguns trechos das entrevistas foram suprimidos para evitar a identificação do órgão e para garantir a preservação da identidade dos entrevistados. Estes trechos estão indicados ao longo da transcrição com o símbolo [...]. Para garantir a compreensão sobre alguns dos trechos suprimidos, acrescentamos intervenções, desatacadas em itálico.

É um papel essencial. A administração pública tem o dever de prestar informações à sociedade, e o cidadão tem direito à informação. Agora, até com esta questão da legislação mais recente, da Lei de Acesso à Informação, tem todo um serviço de utilidade pública dentro da Administração, que é tanto trabalhado pela Assessoria de Imprensa quanto pelas áreas de RP e Publicidade.

No nosso caso, aqui, a gente faz campanhas de [...]. As nossas campanhas de publicidade são voltadas à [...]. E a Assessoria de Imprensa também atua nesse sentido. Temos a gestão das [...]; então, a assessoria tem que estar informando todas as questões relacionadas ao [...]. É um dever do órgão informar a sociedade.

E a imprensa demanda muito da área pública. Recebemos muitos pedidos. A Assessoria de Imprensa é muito demandada, porque o órgão trabalha em várias áreas [...]. (*Neste momento, o entrevistado passa a relacionar as atividades e atribuições do órgão*). É muita coisa. Então, a Assessoria de Imprensa tem um papel essencial, e é diário, de prestar a informação que é de interesse público para aquele cidadão que tem direito e necessita da informação.

Fale sobre as principais atividades desenvolvidas pela Assessoria de Imprensa, ou seja, quais as principais técnicas, procedimentos e métodos de trabalho?

Temos a atualização do *site*, a divulgação diária de informações atendendo a demanda da imprensa. É diário este trabalho, e tem bastante volume. Agendamento de entrevista, divulgação de informação. Toda atividade de Assessoria de Imprensa. A gente faz dentro da Assessoria o *clipping* também, diariamente, que é ver o resultado desta intermediação que a gente faz enquanto assessor, das entrevistas que a gente agenda, das informações que a gente presta do órgão.

Além de atender às demandas de imprensa, a gente quer este lado de prestar informações de interesse público, que são demandas que a gente também tem. Este lado, que é trabalhar a divulgação da gestão, que também tem relação com o interesse público, porque a gente divulga as ações que estão sendo realizadas e que a comunidade há muito tempo aguarda. Se a gente não divulgar, os veículos locais vão demandar, querendo informação de como está. Então, para fazermos este trabalho, temos que acompanhar as agendas dos diretores no interior, a questão de [...]. A gente faz todo o acompanhamento das agendas que envolvem

esta questão, essencialmente, e outras coisas relacionadas a outras diretorias, por exemplo. O que entra no aspecto de divulgação é diário: às vezes mais, às vezes menos, dependendo das demandas das diretorias.

Redes sociais aqui é zero. A gente não tem Facebook. Temos uma intenção de inserir o órgão nas redes sociais, mas até agora não fizemos porque a gente mal tinha perna para responder os pedidos nos *e-mails*. Então, como vou ter um Face, um Twitter? Eu vou ter que ter gente para estar respondendo, e eu tenho que saber o que está acontecendo. Às vezes, a gente leva três dias para conseguir falar com alguém, para responder para um veículo. Ali é na hora. Então a gente considerou que não era o momento, que vai ficar para o ano que vem. A gente tem todo um caminho a trilhar.

Temos também a questão da Comunicação interna: a gente gerencia os murais da instituição, a intranet, que foi criada ano passado e que é muito boa. Traz informações que antes não se trabalhava, que é aquele conteúdo mais de interesse interno, que não tinha onde ser inserido. No *site*, tu não pode colocar, porque não é de interesse público, e nos murais também tinha um tratamento que... Então, tem toda esta questão de notícias, tem todas estas informações relacionadas a recursos humanos, ponto eletrônico, horários diferenciados, avisos, legislações, tudo que é de interesse do funcionário. Este é o ângulo. E notícias que também são internas, mas que são notícias, como um evento interno. Ontem, a gente teve o lançamento de um programa de preparação para aposentadoria. Não é uma notícia que interesse à comunidade, interessa aos servidores. Então, a gente faz toda a divulgação e o acompanhamento do programa.

Estas campanhas internas de divulgação, a gente também... Não posso caracterizar como diário, mas é frequente, que é a produção de campanhas internas relacionadas a temas internos, que a gente faz artesanalmente, pela equipe própria da Assessoria, com o núcleo de Relações Públicas e Projetos. Os jornalistas estão mais voltados para a questão de Assessoria de Imprensa, produção de material, de notícias para o portal e acompanhamento de agendas. A Comunicação interna fica mais com a Assessoria de Relações Públicas.

Também materiais institucionais a gente produz. Esta caneta, o pin, todo um material de apresentação, e não terminamos, porque a gente quer fazer mais coisas, mas ainda não deu.

Também tem todo o gerenciamento orçamentário, financeiro, porque temos agências que trabalham conosco, uma estrutura de apoio. A publicidade é feita pelas agências licitadas pelo governo. E daí tem todo este trabalho de campanhas, mas ele é sazonal, não é um trabalho diário. É um Planejamento que a gente faz de campanhas. E toda a documentação, burocracia, questão de gerenciamento orçamentário financeiro, que gera o pagamento dos serviços das agências, é feito internamente no setor, também.

Temos ainda a gestão dos eventos, que não são tão... mas a gente tem alguma demanda interna, porque a área de RH também está fazendo bastante coisa. Então, são eventos mais internos que a gente tem hoje, até porque os eventos externos têm a presença do secretário de estado e do governador e contam com o apoio do Palácio e da Secretaria – pelo menos neste governo, que é o que eu conheço.

Quando você chegou aqui, estas ações já eram realizadas?

Não, é tudo novo. Antes a Assessoria estava bem parada, contava apenas com estagiários e servidores com contratos emergenciais, que já iam sair. Então foi feito um concurso grande, em 2011, para vários cargos, e foi daí que nós entramos. Antes disso, o setor estava sem chefia, estava bem abandonado. O que estavam fazendo: um atendimento bate e volta de imprensa, respondendo demanda, demanda e demanda; não havia muita produção de conteúdo. Hoje, a gente já tem um trabalho mais voltado para divulgação da gestão e não só responder de forma picotada o que a imprensa pergunta.

Não tinha um trabalho mais de análise. As campanhas de publicidade muito reduzidas. Comunicação interna, não havia nada. Nem os murais a Comunicação gerenciava. Não tinha intranet. Não tinha um administrativo: quem fazia todo este trabalho de gerenciamento era a RP que estava aí. De faturas, um trabalho que não tem nada a ver com a área, e que toma tempo, tem que entrar no sistema, inserir uma fatura numa rubrica tal, uma coisa extremamente operacional do processo. Estava bem parado mesmo.

Como foram definidas que seriam estas as ações a serem executadas pelo setor?

Foi um trabalho de observação. Nós assumimos, eu, outra colega que já saiu, e uma outra que passou para outro setor. O diretor, na época, me pediu um projeto para reestruturar o setor. Fiz o projeto, apresentei, só que este diretor logo saiu, mas o tempo que ele ficou conseguimos dar início à implementação daquele projeto. Daí começou todo um trabalho de produção no setor, que não havia.

Neste projeto, colocamos a necessidade de melhorarmos a Comunicação interna, criando tais e tais instrumentos, melhorar a Assessoria de Imprensa, fazer um trabalho mais proativo de divulgação da gestão, não só de resposta ao que os veículos perguntavam. Porque, realmente, tem muita demanda e, às vezes, pelo fato de ter pouca gente, tu acabas passando o tempo todo respondendo. Depois que assumiu esse novo diretor, veio uma nova chefe de gabinete, e ela deu continuidade àquilo que nós havíamos definido naquele projeto, que foi baseado em um diagnóstico da vivência na instituição por dois, três meses. Então foi ali que começamos a ver o que tinha, o que não tinha, o que podia melhorar, e foi feito aquele projeto.

Com esta nova chefe de gabinete, a gente chamou mais gente. Isso foi mais recente agora, estes dois novos jornalistas. Uma nova RP entrou também; a que trabalhava aqui foi para a ouvidoria, houve um remanejamento, e nós tivemos que chamar mais uma RP, porque como estou em uma função de coordenação, não posso ficar fazendo o trabalho mais dentro da área. Têm vários projetos também que a gente tem que estar participando. Por exemplo, agora temos que inserir o órgão naquela semana de consciência negra. Várias coisas que estão começando a aflorar, porque não tinha nada. E faz dois anos que a gente está aqui.

Então, em termos de estruturação de política, nossa política vai sendo definida no trabalho, depende muito de quem está a nossa frente. Mas dá para dizer que a gente tem uma política de trabalho que foi iniciada há dois anos e que está se dando continuidade, de se trabalhar a Comunicação neste sentido. Trabalhar a questão do interesse do cidadão, da divulgação da gestão e do interesse do servidor na parte de comunicação interna.

E a política de Comunicação também muda muito conforme o governo, porque às vezes temos mais autonomia, em outras a secretaria limita que o assunto seja tratado apenas pelo secretário ou pelo governador.

Esse projeto, montado há dois anos, sofreu alterações? Vocês ainda o seguem?

Na verdade, ele não sofreu alterações. Ele foi sendo implementado aos poucos, era um projeto de reestruturação. Depois, a gente não o reviu. Fiz um relatório do que já havia sido feito, o que faltava fazer, mas a gente não tem um novo projeto que substitua aquele ainda. Porque esse ano tem toda esta questão política, a gente não sabe quem vai ser o próximo gestor, porque muda o governador, muda o nosso diretor, muda a nossa chefe imediata, a chefe de gabinete. E esse ano eleitoral também é complicado para a prática de publicidade; durante estes meses, não podemos fazer nada.

Então eu acho que agora talvez seja o momento de a gente fechar aquele. Porque nós iniciamos em um quadro de abandono, praticamente. E não era só a Comunicação, o órgão em si está sendo reestruturado. Foi feito um concurso, e chamados contratos emergenciais, porque o concurso não deu conta. A gente está nesta situação meio delicada agora, mas acho que talvez seja o momento de fecharmos esse projeto de dois anos atrás, porque a gente avançou bastante. Inclusive em termos de equipamentos. Quando cheguei aqui, tínhamos uma maquininha de fotografia, e agora temos pelo menos uma máquina melhor. A gente quer comprar uma câmera, tripé, queremos fazer um trabalho com condições de produção de vídeo.

O novo *site* é um projeto que ainda não saiu do papel, daquele projeto inicial. Não tínhamos gente, não tínhamos como, mas agora a gente está planejando para o ano que vem mudar o *site*. Hoje, ele é completamente desatualizado, ele é bem ruim, muito ruim, mas ele está ali, a gente está colocando notícias. A gente quer modernizar. Ele é antiquado, e está muito desatualizado. Há um engessamento, porque a gente não tem empresa de manutenção, foi uma empresa externa que fez, então têm coisas que a gente não consegue alterar.

Então, nossa ideia é fazer um novo *site* com a Procergs, que é a empresa do Estado, para o novo órgão, o órgão que é hoje, com o foco mais no que é interesse do cidadão mesmo. Então a gente quer fazer um *site* mais eficiente.

Quais são os objetivos da Assessoria de Imprensa?

Prestar informações de interesse público, relacionadas ao [...], já que a missão é gerir [...] do Rio Grande do Sul, e também trabalhar a divulgação das ações da gestão, que são também de interesse público, mas que é um viés um pouco diferente.

Explique como se dá o Planejamento de Comunicação em relação à análise do contexto e definição de metas e estratégias.

Não há, atualmente não. A gente até, eventualmente, tem reuniões, em razão de demandas específicas. Estes dias, tínhamos várias viagens para fazer, várias demandas, e eu chamei o pessoal, mas é mais para distribuir tarefas, para fazer encaminhamentos, não é de avaliação. Mas a gente quer fazer, até porque estávamos esperando começar este pessoal novo. Eles estão há dois, três meses, e temos todo um trabalho de adaptação, de reconhecimento. Fora a jornalista, que já estava, até antes de mim, e a [...], que entrou há um ano, e agora está de licença maternidade. A equipe estará completa no ano que vem, quando a [...] retornar da licença maternidade.

Qual a principal dificuldade do trabalho realizado pela Assessoria de Imprensa?

A principal dificuldade diz respeito ao fluxo interno de informações, que, às vezes, é complicado. A busca interna da informação, a disponibilidade das pessoas em nos atender, em nos dar a informação, de elas mesmas terem a informação. Às vezes, é um projeto, e o cara tem que largar tudo para atender o veículo. Mas o veículo não quer nem saber, ele vai dar hoje à noite a notícia. E daí os caras têm que largar tudo para atender a imprensa, e eles não entendem. E amanhã de novo, e três vezes no mesmo dia. Eles argumentam que já falaram sobre isso, e nós explicamos que agora é com outro jornal. Então é todo um trabalho para mudar a Cultura dentro do órgão, porque é um órgão que já foi malhado na mídia, teve problemas, então eles já ficam meio assim. Mas até isso eu acho que a gente superou. É mais esta questão da disponibilidade, pela demanda de trabalho.

E às vezes a gente tem um pouco de resistência dos gestores em querer falar, porque eles acham que é demais, já falaram sobre isso ontem, não têm mais novidades. Eles entendem a importância apenas de eles conseguirem fazer o

trabalho. Por exemplo, temos um município com seis veículos, outro com cinco, e todos querem a informação. Conseguimos dar para um, e na semana que vem querem saber o que andou, e o funcionário não quer falar de novo. Então, tem muita demanda mesmo. Às vezes, algumas questões são estratégicas, mas eles não querem dar, não querem falar. Tem um pouco de resistência dos diretores, do superintendente, daqueles que estariam aptos a dar a entrevista.

E qual o grande ponto forte do trabalho realizado pela Assessoria de Imprensa?

O principal ponto forte da Assessoria de Imprensa hoje é que estamos com uma equipe nova, mais experiente, que está fazendo um trabalho realmente de Assessoria, não só reagindo, mas produzindo material, divulgando, e até tentando fazer um trabalho mais analítico, olhar o que sai. Não apenas responder, mas olhar o que saiu, ligar de volta se sair algo errado.

Em relação ao que a gente faz, eu acho que é muito nobre o trabalho de estar atendendo à imprensa, levando para as comunidades as informações que estão dentro do órgão e que são de interesse da comunidade.

Como a Assessoria de Imprensa relaciona-se com a Assessoria de Comunicação, e como a Assessoria de Comunicação relaciona-se com os demais departamentos da autarquia?

É uma relação permanente. Temos contatos presenciais, por telefone, por *e-mail*. A Assessoria tem que conhecer todo o órgão. Claro que a gente está com gente nova, que ainda não conhece tudo, mas já sabe um monte; então, a gente tem um contato muito grande com as superintendências regionais. Além da sede, temos sete superintendências regionais, que fiscalizam as obras. Então muito do grosso, a gente consegue as informações com as superintendências, e o contato é por telefone, por *e-mail*.

A disponibilidade deles é razoável: depende da situação, o que cada um está fazendo, mas o contato é permanente com toda a instituição. Às vezes, mais fácil e, às vezes, mais difícil. Mas não há como nos fecharmos em quatro portas ali, porque as informações estão em todos os lugares, e a gente tem que, de algum jeito ou de outro, acessar estas informações.

Quais os meios que vocês usam para isso?

Os superintendentes regionais vêm bastante para Porto Alegre, os nossos aqui do prédio também procuram o setor, mas é meio um trabalho que tu tens que estar em cima. Eles, muitas vezes, nos escapam, a gente ouve a voz na sala ao lado e eles saem correndo.

Como vocês trabalham com esta dificuldade de eles compreenderem a importância de se fornecer a informação?

A gente trabalha do jeito que a gente consegue, conversando, dizendo: “olha, diretor, é importante, a gente tem que falar”. Não há nenhum trabalho do tipo *media training*, nem pensar, isso ainda não aconteceu aqui. Muitas vezes, tem se falado sobre isso em reuniões: um diretor tem reuniões com os superintendentes, e ele ressalta a necessidade de se atender a imprensa. A nossa atual chefe de gabinete é da área de Comunicação e também destaca muito a necessidade de se atender a imprensa.

A imprensa tem o seu lugar. Não dá para se dizer que não. A assessoria, até na questão das campanhas, a gente tem reunião com todo mundo, a gente vai lá e apresenta as campanhas, mas depende muito. Hoje eu tenho uma chefe de gabinete assim; amanhã eu já não sei.

Mas fora isso, existe essa Cultura da profissão deles [...] (*cita a formação acadêmica de grande parte dos servidores da autarquia*). Então a gente tem que fazer um trabalho para eles entenderem [...]. A própria Assessoria não tinha essa Cultura. Não sei se em outras épocas a Assessoria foi atuante. O órgão tem 77 anos; a Comunicação tem o que, 20 anos, no máximo. Daqui a pouco, quando a gente tiver uma equipe atuante, com apoio, com recursos, há mais tempo, a gente possa ter um resultado um pouco diferente, uma realidade um pouco diferente, para mudar esta Cultura.

Temos muito servidores prestes a se aposentar; eles nem querem mais saber, estão cansados. E agora estão entrando muitos profissionais novos, o que deu uma boa oxigenada. Eles estão nas redes sociais, estão vendo as pessoas falarem mal, querendo informações.

De que forma estes processos de interação entre os diversos sujeitos ligados à Organização contribuem para a construção das políticas de Comunicação da Organização e para qualificar as ações da Assessoria de Imprensa? Existe uma contribuição dos colegas para as ações de vocês?

Muito pouco. Alguns eventualmente nos procuram para comentar o que estão fazendo. Mas como é muito trabalho, muitas vezes, eles não se tocam que isso pode virar notícia.

Quais as formas de interação e de diálogo existentes entre os diversos sujeitos ligados à Organização?

Basicamente, por telefone. Todos têm celulares funcionais. A gente até consegue falar, mas ele não vai saber o que eu quero agora. Está fazendo outra coisa; não vai largar tudo para me atender.

Mas entre os colegas, entre os setores, existe alguma ferramenta de Comunicação? De que maneira são estimulados pela Organização estes processos de interação?

Existem reuniões periódicas que a diretoria geral chama com as chefias, os superintendentes. Entre eles, existe a intranet e o *e-mail*. Tínhamos a ideia de fazer um *newsletter*, constava naquele projeto inicial, mas até agora não vingou.

O órgão é muito grande, eles devem fazer. Existem reuniões com os superintendentes de acordo com a demanda. Depende, estou falando para ti sobre o que eu tenho conhecimento, mas eles aqui nesta sala fazem reuniões toda semana, chamam o grupo envolvido com algum problema específico, mas isso a gente não tem conhecimento. Agora uma reunião mais de gestão, de Planejamento geral, é essa que eu tenho conhecimento, que é de vez em quando, não posso te precisar. Não sei, umas seis por ano.

Além disso, tem muitas reuniões na Secretaria, que os superintendentes regionais vão, e a gente nem toma conhecimento. Na verdade, eu não tenho como te responder essa pergunta.

Com quantos funcionários o órgão conta hoje?

São 1.463 funcionários, sendo pouco mais de 300 na sede, e os demais no interior. No interior, temos muitos servidores prestes a se aposentar. Que não tem mais como trabalhar, até porque muita coisa mudou. Hoje muito do trabalho é terceirizado, e essa gente não tem mais o que fazer. Então eles estão lá, esperando se aposentar, e não tem mais o que fazer. É um problema do órgão.

Então a imensa maioria dos funcionários está fora da sede, espalhada pelo estado. Como vocês fazem para acessá-los?

Na verdade a gente não chega muito, eles também nem querem saber muito, de nada. Eles querem ir embora. Existe uma previsão que em quatro anos 50% estarão aptos a se aposentar, mas eu preciso confirmar esse dado.

De qualquer forma, a ideia é que o órgão também se reestruture diante dessa realidade. Estamos em um momento de transição, de reestruturação, não se sabe o que vai vir. Somos uma instituição de 77 anos [...], só que foi decaindo, não teve investimento, não teve concurso. Sabemos de dois concursos que tiveram aqui, o de 98 e o nosso, de 2011. O resto tudo era contrato. Esses senhores do interior, ninguém fez concurso. [...]. *(Fala sobre a mudança nas atribuições da autarquia.)* Tem todo um trabalho a ser feito, que a gente não tem noção do que vai ser. No momento, estamos aguardando a transição.

Esse programa de preparação para aposentadoria veio as pessoas do interior, teve uma homenagem às pessoas mais antigas. Então vieram, tinha bastante gente do interior, e muitos falaram como é importante esse tipo de valorização do funcionário. Agora é que está acontecendo mais, porque tudo isso é resultado do trabalho dos novos servidores que entraram. Ali no RH, também tem uma psicóloga, uma servidora que, como nós, está fazendo muita coisa lá, mas não se sabe como vai ser daqui a pouco, o futuro.

As autarquias têm uma autonomia maior em relação às secretarias?

Nós somos autônomos, mas, na verdade, não somos muito autônomos. O nosso diretor tem uma relação direta com o secretário. O secretário chama os nossos superintendentes. Depende da gestão.

E a gente tem a Secom, também. A política de Comunicação do Estado, que nós refletimos, é feita pela Secom. Temos uma relação muito próxima. Demandas

nossas caem na Secom, eles nos encaminham. Questões de publicidade têm uma autorização que é feita pela Secom, e há toda uma normativa. Questão de identidade visual, manual de redação, eles têm todo um regramento, que é difundido para todo o Estado. Até nas nossas campanhas, o pessoal da Secom vota junto, tem todo um processo decisório. É bem próximo.

Entrevista 2

Nome do Entrevistado: Jornalista A1

Cargo e/ou Função: Jornalista do Núcleo de Assessoria de Imprensa da Assessoria de Comunicação Social da Autarquia A1

Atuação: jornalista, trabalhou por 22 anos na Assessoria de Imprensa de uma Secretaria de Estado. Na data de realização da entrevista, estava há três meses na Autarquia A.

Data de realização: 18 de setembro de 2014

Local: sala de reuniões do prédio sede do órgão – Porto Alegre/RS

Qual a sua compreensão sobre os conceitos de Comunicação Organizacional e de Assessoria de Imprensa?

A Assessoria de Imprensa tem que cuidar da imagem da instituição e, ao mesmo tempo, divulgá-la. Todas as ações têm que estar na mídia, isso é fundamental. Ela tem que aparecer, não tem como ela ter uma atuação relevante em qualquer área sem estar na mídia. Por exemplo, um evento na área da Cultura, por mais bem organizado e bem frequentado que ele seja, se não saiu no jornal, ele não tem o mesmo efeito para as pessoas. Vivemos na sociedade do espetáculo, então precisamos da mídia, como se fosse uma confirmação de que a coisa foi bem organizada, porque saiu na imprensa.

Antes de vir para cá, eu trabalhava com Cultura, então tínhamos esta luta de colocar as matérias na editoria de Cultura. Aqui é mais geral, política. É uma luta grande para atender à demanda de imprensa, que aqui é muito grande, e às vezes ficamos muito reativos, só respondendo. A gente tem procurado agora, em uma etapa nova, de novas pessoas no setor, gerar pautas positivas para melhorar a imagem da instituição.

Qual o papel da Assessoria de Imprensa no contexto da administração pública?

Cuidar da imagem da instituição no contexto social, nos meios de Comunicação, sobretudo, e mostrar as ações positivas, torná-las públicas através da imprensa. Além de atender à demanda dos veículos em relação ao que está acontecendo na empresa e ter um diálogo frequente com os meios de Comunicação para colaborar com esta imagem que a gente busca colocar da instituição na sociedade.

Fale sobre as principais atividades desenvolvidas pela Assessoria de Imprensa, ou seja, quais as principais técnicas, procedimentos e métodos de trabalho?

O estagiário faz o *clipping*, que é bem grande. Ele clipa as colunas de política; nossa área também está muito relacionada à política. Principalmente atender a eventos, fazer matérias [...] e responder aos veículos, porque a demanda é muito grande. Sobretudo quando tem uma crise, ou quando tem uma pauta nova. Então, a gente responde muito, a gente faz matérias, publica no nosso *site* e dá informações para matérias de outros veículos.

Qual o principal desafio de vocês?

É não ser tão reativo, ser mais proativo. Por exemplo, transformar nosso *site* em uma espécie de agência de notícias, que a gente possa dizer tranquilamente para os veículos que as informações que eles estão buscando já estão no nosso *site*. Que a gente tenha agilidade aqui dentro.

Nós temos uma briga grande aqui dentro para convencer todos os setores e diretorias sobre a importância do papel da Assessoria de Imprensa para toda a atividade da instituição, e nosso desafio maior é esse: é se antecipar, não ficar só atendendo informações de veículos. Por exemplo, qualquer novidade, ou ação da instituição, que a gente saiba antes, e que não tenha que buscar essa informação só para repassar. Que a gente possa gerar notícias, essa é a nossa ambição agora.

Como a Assessoria de Imprensa relaciona-se com os demais departamentos da autarquia? Como se dão estes contatos internos?

Eles dificilmente nos procuram, normalmente é a gente que vai até eles. A gente se apresenta; a maioria já nos conhece e tem notado uma diferença no *site*, na quantidade de matérias. Tudo isso mudou muito desde que nós entramos. Então, a gente se apresenta e tenta buscar as informações. Os diretores mais ocupados, que estão sempre em reunião, a gente levanta da cadeira e vai atrás para conseguir. E a gente acompanha algumas reuniões.

Vocês veem alguma forma de mudar esta falta de uma Cultura interna de os funcionários buscarem o setor de Comunicação?

Eu acho que tem a ver com a valorização do setor. Não que o setor seja desvalorizado. Eu acho que tem alguns gestores que ainda não entendem a importância da Comunicação para esta imagem da instituição. Por exemplo, a pessoa está no cargo e não consegue colocar dentro do seu pacote de tarefas atender o setor. Então não é uma concessão, é uma obrigação. Então eu acho que essa Cultura de colaborar com a Assessoria de Imprensa só vai fortalecer a instituição. Este é um trabalho lento, mas a gente sente que está melhor, que aos poucos a gente está conseguindo mudar essa imagem.

Qual o grande ponto forte do trabalho realizado pela Assessoria de Imprensa?

O que tem de bom é o trabalho que tu constróis no dia a dia. Por exemplo, ver um *site* com várias matérias por dia, e antigamente eram duas ou três por semana. Tu acompanhas um ato, e daqui a pouco tu vêes a matéria no *site*, e a diretoria vê. Esse é o nosso maior ganho; é o trabalho em si. Não existe nada prévio, é no dia a dia, principalmente com a publicação de matérias que tu demonstras o teu trabalho, porque quando tu passas informações para um veículo, não necessariamente ele vai estar se referindo à Assessoria de Comunicação, então é importante essa produção de notícias aqui, na casa.

Quais as formas de interação e de diálogo existentes entre os diversos sujeitos ligados à Organização? Como se dá o contato com os colegas do interior?

Eu acho muito bom, é super diferente. Como eles estão lá na ponta, espalhados por todo o Rio Grande do Sul, não estão na sede, eles até se sentem muito próximos da instituição com esses telefonemas diários que a gente dá, com esta conversa toda que a gente faz.

Eles são mais disponíveis do que aqueles que estão na sede, porque os cargos de diretoria envolvem muitas reuniões, e no interior eles não têm tanto isso [...]. Não que a demanda não seja grande, mas essa parte de decisões, de atribuições de uma diretoria, demandam tempo, e às vezes não dá tempo. A gente sente que às vezes eles têm vontade de sentar conosco e dar uma informação mais completa, mas saem de uma reunião e entram em outra, saem de uma reunião e entram em outra. Essa é a grande dificuldade.

Tendo em vista que não há esta Cultura de os funcionários procurem o setor de Comunicação para relatar os acontecimentos que podem virar notícias, como vocês buscam essas informações?

A chefe de gabinete, quando tem uma ação importante do diretor, ela naturalmente já convoca a Assessoria de Imprensa. Internamente, tudo o que acontece na casa, a imprensa está junto. Por exemplo, uma reunião com todos os diretores e superintendentes do Rio Grande do Sul, que são 17, a gente já vai, acompanha esta reunião e já faz matéria.

Há uma preocupação da diretoria geral que a gente saiba das coisas importantes, para poder dar visibilidade no *site* e poder informar os veículos. A chefe de gabinete tem sido acessível no sentido de colocar as pautas da direção geral para a imprensa, quando cabe – não reuniões internas, mas coisas que devem ter uma visibilidade depois, através dos veículos; a gente tem participado, eles nos chamam.

Então o processo se dá mais através do contato das superintendências repassando para a gerência, e a gerência repassando para vocês. Não há tanto um contato direto com o interior, no que diz respeito ao fornecimento de novas pautas?

A gente até falou em uma reunião, que estamos criando esta Cultura de colocar notícias positivas. Então, com a valorização do setor, de um tempo para cá

notamos que eles têm mandado notícias. Por exemplo, [...] (*exemplifica situações problemáticas que podem ocorrer no órgão*), eles mandam fotos para a gente, rapidamente, não só informam a direção. A gente tem conseguido; é um trabalho que tem que aumentar, mas que vem muito da nossa credibilidade, que a gente está construindo aqui dentro.

Um exemplo bom para te dar, de como a gente pode mudar esta Cultura, é o seguinte: normalmente, os veículos pedem informações de coisas muito drásticas. Esses tempos, a gente teve a ideia de fazer uma pauta assim: [...]. Deu uma repercussão interna muito boa nos setores, porque o que eu notei é que todos os setores estão em contato diário com o *site*, então eles veem tudo o que a gente faz. Então, essas matérias melhorando, e sendo uma cobertura bem abrangente, a gente já consegue.

Então, a gente nota isso, por exemplo: o diretor geral falando em uma reunião que os servidores devem atender as demandas da imprensa. A gente nota que as coisas estão mudando, caminhando bem, por credibilidade de trabalho, mesmo, qualidade das matérias, frequência.

Então, é isso, a gente quer não só dar informações de coisas complicadas, mas dar pautas como essa, que isso aí não sai em nenhum veículo. A instituição tem que aprender a defender sua imagem. Isso é uma coisa latente, é meio que um tesourinho. Quando tu descobres, tu começa a ver que a gente não é tão vilão, de apenas responder sobre coisas que não foram feitas, a gente faz isso, isso e isso, então vamos dar visibilidade.

Há alguma análise do *clipping*?

Poderíamos ter mais. Quando o *e-mail* está muito corrido, que tu passas o dia inteiro buscando informação – pra tu mandar uma resposta para um veículo, às vezes tu tens que falar com dois, três setores, e perdemos muito tempo nisso, mas a gente tem procurado ler as matérias. Por exemplo: tu mandaste uma informação importante para um veículo, e ele não colocou, e aquela omissão nos prejudicou. Então, a gente tenta que, na próxima edição, saia. E tem uma atenção grande, normal, pela Cultura midiática. Saiu uma matéria super ruim, daí a gente tenta analisar, mas falta tempo para ler o que saiu e procurar estratégias para melhorar. Acho que por ser uma área de infraestrutura, muito básica, para se manter com as

coisas em dia a gente se puxa muito, então não tem um tempo de reunião, de estratégias. Isso a gente não conseguiu.

Ainda em relação ao *clipping*, vocês têm alguma noção se as notícias publicadas são mais negativas ou positivas?

A gente nota que as notícias são negativas quando a gente não responde a tempo. A gente tem um *delay* muito grande entre o fechamento do veículo e o tempo que a gente demora para pegar a informação. Às vezes, você fica uma semana para conseguir uma informação que o jornal disse que estava fechando ao meio-dia. Então eles também, para lidar conosco, eles têm que mudar um pouco, porque um diretor que está viajando, por depender de uma decisão que não saiu. Então o que é negativo? É tu ler uma matéria que diz que a autarquia foi contatada e não se manifestou até o fechamento desta edição. Esta é a pior parte.

Mas em geral, seriam mais notícias negativas, positivas ou equilibradas?

Não sei te dizer, talvez não seja tão equilibrada hoje. Na medida em que tu tem dificuldade de pegar todas as informações para colocar tudo até o fechamento do veículo, fica negativo. É meio oscilante, mas acho que depende muito desta agilidade em devolver as informações, porque sempre, independentemente de ser um fato negativo, sempre há uma grande ação por trás, e a gente tem que fazer com que isso apareça na imprensa.

Então, quando a Cultura Organizacional toda conseguir entender a importância da imprensa, de parar para atender a imprensa, eu acho que vai melhorar. Mas, geralmente, todos são muito receptivos; a dificuldade é com quem não tem tempo mesmo, que sai de uma reunião para outra, e tem que decidir coisas muito importantes.

Entrevista 3

Nome do Entrevistado: Jornalista A2

Cargo e/ou Função: Jornalista do Núcleo de Assessoria de Imprensa da Assessoria de Comunicação Social da Autarquia A1

Atuação: Jornalista, sempre atuou em veículo. Na data de realização da entrevista, estava há três meses na Autarquia A. Essa é a sua primeira experiência em Assessoria de Imprensa.

Data de realização: 18 de setembro de 2014

Local: sala de reuniões do prédio sede do órgão – Porto Alegre/RS

Qual a sua compreensão sobre os conceitos de Comunicação Organizacional e de Assessoria de Imprensa?

O mais interessante é viver o que o pessoal chama de “o outro lado do balcão”. É tu receber todas estas demandas dos veículos de Comunicação e ver como a tua informação é processada e acaba estampando os jornais, sendo divulgada pela TV, pela rádio. Então, é uma linguagem diferente.

Pela experiência prévia que eu tive com a TV, com o jornalismo de redação, tu acabas tendo familiaridade, acabas sabendo mais ou menos como é que eles devem trabalhar ali. Então, tu já tens um conhecimento, já pressupõe como ela será trabalhada pelos colegas. É uma experiência bem interessante, um trabalho com o qual eu até estou me surpreendendo, estou gostando bastante. Tem, claro, suas diferenças em relação ao jornalismo de redação, ao jornalismo de TV, rádio, jornal impresso, no sentido de que tu sempre buscas um alinhamento com a filosofia, a versão institucional da empresa. As fontes estão mais próximas de ti, dentro da empresa. Então, de certa forma, até facilita.

Claro que, às vezes, se faz necessário um *media training*. Nem sempre os executivos, os diretores têm aquela concepção exata da importância da imagem institucional da empresa nos veículos de Comunicação. Mas aqui no prédio, a poucos metros de ti, tu tens todas as fontes que tu precisas para poder colher a informação e atender as demandas dos veículos de imprensa.

Qual o principal ponto forte do trabalho realizado pela Assessoria de Imprensa?

Eu diria que é a especialização. A concentração do conhecimento em uma área específica. Como jornalista de redação, tu tens que ser um especialista em generalidades, tem que saber de tudo um pouco. Aqui, tu tens que saber [...]. (O jornalista descreve os conhecimentos referente à área de atuação do órgão.) É

interessante, é um conhecimento a mais que acaba agregando bastante no nosso trabalho.

E qual a principal dificuldade do trabalho realizado pela Assessoria de Imprensa?

Nem todas as fontes têm esta concepção da importância da imagem institucional nos veículos de Comunicação. Muitas vezes, aquela informação que tu estás precisando é urgente para eles. A pressa dos veículos de Comunicação em ter essa informação obtida às vezes esbarra em uma reunião, em o diretor não estar presente, não poder falar no momento. Então, são as velocidades diferentes. A velocidade que um veículo de Comunicação exige que tu atendas a demanda deles e a velocidade que as fontes estabelecem para atender aos pedidos que a gente tem recebido.

Qual o papel da Assessoria de Imprensa no contexto da administração pública?

É fundamental para fazer o meio campo entre o público e as atividades que o órgão público exerce. É um papel fundamental. É aquilo que vai permitir que os repórteres, os jornalistas tenham acesso à informação sobre aquilo que se está fazendo no momento, dos serviços públicos, para a comunidade.

Fale sobre as principais atividades desenvolvidas pela Assessoria de Imprensa, ou seja, quais as principais técnicas, procedimentos e métodos de trabalho?

Atendimento à imprensa, por *e-mail* ou por telefone. Por exemplo, [...]. Então recebemos muitos pedidos neste sentido, que a comunidade faz chegar aos jornais, e os jornais, para apuração, acabam recorrendo à gente. E também dar publicidade, no sentido de tornar visível aquilo que a empresa está fazendo de melhor.

Quais são os objetivos da Assessoria de Imprensa?

Fazer este meio campo com os veículos de Comunicação, servindo de intermediários entre a mídia, a comunidade e as atividades do órgão.

Explique como se dá o Planejamento de Comunicação em relação à análise do contexto e definição de metas e estratégias.

A gente faz o *clipping*, tanto de entrevistas para as rádios, reportagens de jornal, de TV, revistas. Analisamos o conteúdo, vemos o que está mais em voga na mídia. Por exemplo, uma situação bem recente e bem pontual neste sentido: ontem surgiu a notícia de [...]. É uma informação que não condiz com a realidade, mas uma rádio aqui de Porto Alegre, que possui abrangência estadual, acabou divulgando. Nosso papel é procurar o jornalista e explicar que esta informação não confere, não é assim que o processo está andando. E a gente acabou fazendo uma matéria para o *site* já para esclarecer este veículo e todos os outros que, porventura, podem estar sendo pautados por ele, já para prestar um esclarecimento geral sobre a situação em que se encontra o processo.

Como a Assessoria de Imprensa relaciona-se com a Assessoria de Comunicação, e como a Assessoria de Comunicação relaciona-se com os demais departamentos e sujeitos da autarquia, tanto aqueles que estão na sede quanto os que atuam no interior?

Em geral, eles são bastante solícitos em nos atender, e também a gente acaba sabendo os atalhos para conseguir a informação de uma forma mais ágil. Por exemplo, saber quem tem as informações necessárias para passar para os veículos de Comunicação, ou para completar aquela reportagem que a gente mesmo está planejando para o *site*. Eu acho que quanto a isso aí, nas regionais, há uma disponibilidade bem boa de eles nos atenderem.

E como é realizado este contato?

Por telefone. Também usamos bem a Internet, pedindo que os veículos nos encaminhem as solicitações preferencialmente por *e-mail*, até para não haver distorções, porque por telefone damos chance a distorções, enquanto que, na palavra escrita, por *e-mail*, tu tens ali o termo técnico correto. Então, evita distorções que podem ocorrer na conversa informal, por telefone.

O que poderia ser melhorado nesta relação com os colegas do interior? Seria possível estreitar estes laços?

Até foi feito. Houve um seminário com as 17 superintendências. Lembro que a [...] e eu recém havíamos assumido, e nos apresentaram, falaram sobre a importância de todos sempre prestarem informações para a Assessoria de Imprensa, que é o elo com a comunidade, com os veículos de Comunicação, com a população propriamente dita, e que sempre que possível nos prestassem as informações devidas. E quanto a isso, problema nenhum, sempre somos bem recebidos pelas superintendências regionais.

ANEXO C – ENTREVISTAS REALIZADAS NA AUTARQUIA B¹⁴

Data de realização: 23 de setembro de 2014

Local: sala de reuniões do setor de Assessoria de Comunicação Social, no prédio sede do órgão – Porto Alegre/RS

Nome do Entrevistado: Coordenador B¹⁵

Cargo e/ou Função: Jornalista e coordenador da Assessoria de Comunicação Social da Autarquia B

Nome do Entrevistado: Jornalista B

Cargo e/ou Função: Jornalista do núcleo de Assessoria de Imprensa, da Assessoria de Comunicação Social da Autarquia B

Nome do Entrevistado: Relações-Públicas B

Cargo e/ou Função: Relações Públicas do núcleo de RP, da Assessoria de Comunicação Social da Autarquia B

Qual a sua compreensão sobre os conceitos de Comunicação Organizacional e de Assessoria de Imprensa?

CB – Entendo a Comunicação Organizacional como aquela voltada para uma Organização, que vai dar conta da imagem desta Organização para os públicos desta Organização, e a Assessoria de Imprensa é uma das ferramentas desta Comunicação. Um dos canais de saída de informação e de entrada de demandas.

JB – Na parte de Assessoria de Imprensa, para o público externo, não só dar conta da imagem da Organização, mas também das questões [...] *(cita a principal*

¹⁴ Assim como na transcrição das entrevistas realizadas na Autarquia A, também na transcrição da Autarquia B optamos por suprimir alguns trechos para garantir a preservação da identidade dos entrevistados. Estes trechos estão destacados com o símbolo [...] e em alguns deles acrescentamos intervenções explicativas, destacadas em itálico.

¹⁵ Ao longo das transcrições, empregamos as seguintes siglas para identificação do autor da fala: CB quando nos referimos ao Coordenador B; JB para Jornalista B; e RP para identificar o Relações-Públicas B.

atribuição do órgão). Não é só a questão da imagem do órgão, mas também destas questões.

CB – Até mais do que da Organização. Quando eu disse da Organização, estava pensando, na verdade, das coisas que a Organização cuida, que, no nosso caso, é [...] (*volta a citar a atribuição principal do órgão*).

Qual o papel da Assessoria de Imprensa no contexto da administração pública?

CB – É ser um canal pelo qual entram as demandas da sociedade, geralmente via veículos de Comunicação, mas não só. É por onde saem estas informações, tanto do próprio órgão, quanto das coisas que o órgão se ocupa. Uma coisa que é bem típica do nosso caso: lidamos com um tema que é extremamente complexo, e é muito técnico. Então, eu acho que a Assessoria de Imprensa exerce um papel fundamental. Não poderíamos não ter uma Assessoria de Imprensa como tradutor.

O jornalista, lá fora, ele não tem ideia de como funciona [...]. Inclusive, muitas vezes, temos que orientá-lo sobre o que perguntar para chegar aonde ele quer chegar. Ele não conhece nem mesmo esse caminho, porquê, realmente, é muito amplo. Em outros países, por exemplo, as atribuições são divididas entre órgãos diferentes. Aqui, o nosso se ocupa de [...]. É muito amplo, muito grande. Cada uma destas áreas tem inúmeras especificidades e inúmeras legislações ligadas a ela. Então, cada vez que um jornalista precisa de uma informação, a gente precisa dar conta de todo este ambiente para ele, para ele conseguir compreender e chegar nesta informação que ele quer.

Então, eu vejo muito a Assessoria de Imprensa como um tradutor entre áreas técnicas e o público, através do veículo de Comunicação.

Fale sobre as principais atividades desenvolvidas pela Assessoria de Imprensa, ou seja, quais as principais técnicas, procedimentos e métodos de trabalho?

CB – O nosso site tem muitas notícias, todas produzidas aqui dentro. Notícias que a gente oferece para fora como sugestões de pauta. Então, este material é produzido aqui e é colocado no *site*. Vai para a Secom, a Secretaria de

Comunicação, que faz a distribuição para os veículos - são eles que distribuem. E colocam também no portal do Governo. Então, a gente tem esse produto que é o *release*. Depois, temos o atendimento à imprensa propriamente dito.

JB – Acho que 40% ou 50% do nosso tempo é voltado ao atendimento à imprensa.

CB – É interessante te mostrarmos o relatório, por exemplo, do ano passado, que já está fechado. Temos dividido por tipo de demanda, tipo de veículo que demandou, etc. Então a gente trabalha muito com isso. Temos fichas que preenchemos cada vez que chega um telefonema. Chega alguma coisa por *e-mail* também, mas é basicamente telefone. Então se preenche isso aqui (*mostra a ficha, em papel*) e se vê o que aquele veículo está querendo.

Às vezes, é só uma estatística, muitas vezes, é só guiar dentro do *site* pra ele ver onde está a informação, mas, em outras, a gente precisa pedir para o nosso setor de Estatística, para o setor de Educação, para a área técnica ao qual corresponde... bom, aí a gente vai atrás, internamente, da informação. Trazemos esta informação, colocamos em uma linguagem... porque geralmente chega em uma linguagem jurídica ou técnica quase impenetrável, e a gente tenta transformar isso em alguma coisa mais inteligível para o público. E aí a gente devolve essa informação. E isso, esse atendimento à imprensa, como falamos, é quase metade do nosso trabalho.

JB – Pode incluir aí um pouco de intranet, que também fazemos. Embora seja mais cuidado pelo núcleo de Relações Públicas, a gente produz notícias para o público interno, e é um volume bem grande.

(Neste momento, os entrevistados convidam o RP, responsável pela intranet, para falar sobre a plataforma.)

RP – A média mensal de matérias está em 30. Então, por dia útil, seria 1,5.

CB – Temos editorias dentro da intranet, como Conheça seu Colega, Nossos Setores, Notícias Institucionais, o Mural, que são coisas variadas que não são institucionais. Então, esse trabalho também se faz um pouco aqui. No núcleo de Jornalismo, se faz também coleta de fotos em eventos externos. Cobertura de eventos, às vezes até no interior.

(O RP começa a exibir, em uma tela de televisão, a intranet do órgão.)

CB – Olha, esta é a intranet de hoje. Tem coisas como “Veja as fotos dos colegas que participaram da jornada de avaliação psicológica”. Então, é bem focado no público interno, em coisas que interessam ao público interno, embora não sejam do órgão. “Evento na UFRGS discute [...]”. Então são coisas que interessam ao nosso pessoal.

Nós fazemos também o *clipping*, que é uma reunião de notícias diárias, muito grande, muito intensa. Há muitos anos, a gente consegue deixar ele diariamente no ar, disponibilizado para todos no *site*. É um trabalho da Assessoria de Imprensa. Então, a parte de Assessoria de Imprensa é basicamente isso.

Na parte de Relações Públicas, temos dois profissionais. Temos eventos, basicamente, projetos de Relações Públicas para nossos públicos interno e intermediários – temos mais de mil centros credenciados pelo interior. Sexta, por exemplo, foi organizado um evento para 480 pessoas, e é tudo de uma hora para outra.

RP – Sim, a gente faz todo o *briefing* com a empresa, contrata e também conduz o evento. Fazemos o cerimonial, certificados. Todas as providências. A empresa disponibiliza o local e o *coffee break*. Então é um serviço que nos exige muito, especialmente no dia do evento. Na sexta-feira, por exemplo, meu expediente foi todo no local do evento, e a gente faz basicamente isso: seminários, cursos, qualificações junto aos públicos, tanto interno quanto credenciados e externos.

A Comunicação interna é uma grande preocupação nossa também. A intranet é nosso meio de Comunicação interna preponderante. Temos uma grande taxa de atualização e número de acessos.

CB – É, a gente faz o controle da repercussão pelo número de acessos. É curioso, às vezes largamos algo que a gente acha que não vai ter muito acesso, e tem um monte. É bem interessante. Temos algumas com 300, 400 acessos, num público de cerca de 600 pessoas que acessam a intranet. Isso porque parte dos servidores trabalha na rua, e infelizmente nossa intranet ainda não tem plataforma *web*. Então, eles não têm como acessar de fora. Eles ganham um boletim, uma espécie de resumo semanal da intranet, que vai por *e-mail*. A gente evita ao máximo a papelada. Já chega o que somos obrigados a produzir.

RP - A linha editorial da intranet é bem voltada pra integração. Tu pode ver que a matéria que está mais em destaque ali é a foto dos colegas que assistiram ao

evento de sexta-feira. Convite para eventos. Tem, claro, a parte jornalística, editorial, informativa, que é importante, mas tem também esse viés de integração que é muito forte na intranet. De valorização dos colegas, sem dúvida. Fica bem ressaltado.

CB – Temos ali espaço do RH, espaço da Biblioteca. Então temos coisas que são outros setores que alimentam.

RP – Um dos maiores sucessos da nossa intranet são essas duas seções: Conheça seu Colega e Nossos Setores. Alguns já beiraram até mil acessos. Tem gente que acessa mais do que uma vez.

CB – O Conheça nosso Colega é bem individualizado, é um perfil da pessoa. Não tem periodicidade; é quando dá.

RP – Em média, sai uns três ou quatro por mês. Talvez um por semana. A gente monta galerias com fotos do colega.

CB – A gente procura falar o que ele faz aqui, mas como isso as pessoas, em geral, já sabem, a gente procura mostrar também o lado B. A pessoa é surfista, toca numa banda. A seleção dos colegas que farão parte da coluna é feita por sorteio. Então convidamos a pessoa sorteada para participar. Nem todas aceitam.

Desde quando é feito este trabalho?

RP – Desde julho de 2012, quando foi lançada esta nova intranet.

CB – Antes de termos a intranet, tínhamos dois jornaizinhos, ainda no tempo do papel. Um era para fora, para os credenciados, e para *stakeholders*, pessoas ligadas ao setor, e o outro era o nosso jornalzinho interno. Depois foi evoluindo, virou uma outra intranet, anterior a essa, que apresentava só uma notícia e deixava tudo no mesmo plano de importância. A gente não gostava. Com esta aqui, a gente conseguiu abrir editorias. Então ficou com mais lógica.

Como foram definidas que seriam estas as ações a serem realizadas pela Assessoria de Comunicação?

CB – Essas necessidades vêm desde o início do órgão. Existia o jornalzinho, por exemplo. Quando chegou o nosso profissional de relações-públicas, que é muito voltado para o público interno, para o *endomarketing*, ele criou o arcabouço desta intranet. E foi todo mundo dando pitaco. Cada um deu a sua contribuição. E está em constante evolução. A gente já está pensando em outras coisas para melhorar.

RP – O tema da minha monografia na pós-graduação é a Comunicação interna no órgão. Fiz uma pesquisa junto aos servidores, e o diagnóstico mostra novas demandas, novas necessidades de aprimoramento desta ferramenta. Ela é boa, mas já comporta novas modificações. O meu trabalho se propõe, então, a apresentar novas alternativas, talvez até um novo portal de intranet, até o final do ano.

São mudanças como comportar mais notícias na capa. Outra coisa: quando a gente divulga uma informação que contém algum erro, que depois é corrigido, quem já leu a matéria não fica sabendo que aquilo foi consertado, então fica com a informação errada. Vamos colocar alguma sinalização explicando o que e quando foi alterado. Isso é feito no Click RBS, por exemplo.

CB – E nem só erro, porque às vezes temos mudança de informação, como alteração de horários.

RP – Também que comporte anexos, porque hoje a intranet não comporta anexos. Se tu precisa remeter para um arquivo em PDF, um edital, alguma coisa que a pessoa precise para complementar a informação, tu tem que mandar ela lá para o diretório em busca de arquivos.

CB – A intranet não é só uma ferramenta de entrosamento e de integração. Ela é uma de trabalho também. Então, se eu tenho um material muito grande, que quero mandar para outro setor, posso colocar ali na busca de arquivos.

RP – A informática não libera o acesso externo à intranet por uma questão de segurança, por causa dos arquivos. Então minha monografia vai propor que uma versão da intranet, apenas com a linha editorial, seja disponibilizada remotamente.

Existe espaço para sugestões para a intranet?

RP – Sim, temos um endereço de *e-mail* específico para isso, no qual recebemos sugestões de pauta, críticas, sugestões.

E tem uma participação efetiva dos colegas?

RP – Tem. Ontem, por exemplo, um colega achou a imagem que a gente escaneou do *clipping* muito clara. A legibilidade da imagem não era boa, segundo ele. Inclusive, ele editou no editor dele de imagens, aumentando o contraste, para

nos sugerir que façamos assim nas próximas vezes. É frequente o contato, sim. Pelo menos uma vez por dia.

E existem outras formas de contato entre a Assessoria de Comunicação e os colegas dos outros setores?

RP – Tem, telefone...

CB – A maior parte é através do núcleo de Relações Públicas. E a rádio corredor... Temos até uma editoria na intranet chamada Rádio Corredor. São mais fofocas, coisas que não são institucionais, mas que as pessoas realmente comentariam no corredor. O nascimento do filho de um colega, a campanha do agasalho.

RP – No dia do estagiário, entrevistamos o estagiário de mais idade e a mais novinha para mostrar os contrastes. A expectativa da mais novinha, o histórico do mais velho, o seu João, que tem 54 anos e cursa Direito. Isso é rádio corredor, não é institucional.

(Neste momento, os entrevistados começar a mostrar uma sessão da intranet, chamada Galeria de Fotos.)

RP – A Galeria de Fotos comporta grupos de fotografias. Aquelas que queremos que fiquem permanentemente à disposição, a gente fixa na Galeria de Fotos para um acesso rápido, como as de um evento muito significativo, a série de visitas que a direção faz aos setores, campanhas.

CB – Essa campanha aqui, por exemplo, fez muito sucesso. Recebemos 150 fotos. Foi feita para um Dia da Criança, e a gente pediu para as pessoas mandarem fotos suas de quando eram crianças. Foi muito legal, porque ele largava as fotos em lotes, sem colocar o nome da pessoa. O desafio era adivinhar quem era a criança da foto.

RP – Fechamos com 160 imagens. É incrível como isso mobiliza as pessoas aqui. Acho que em qualquer lugar, mas aqui esta característica da integração é bem marcante.

E o núcleo de Publicidade, como funciona?

CB – A Secretaria de Comunicação, ao qual estamos ligados, tem contrato com cinco agências de propaganda, que atendem todas as secretarias e autarquias

do Estado. Então, o nosso setor de Publicidade gerencia todas as coisas que nós precisamos fazer junto às agências.

Se constrói um *briefing*, que vai para a Secretaria de Comunicação, que o modifica, aprova, desaprova, e envia para as agências de Comunicação. Quando o valor fica acima de R\$ 1 milhão, o *briefing* é enviado para as cinco agências. Todas criam conceitos em cima de uma peça que a gente estabelece como modelo. Um *outdoor*, uma peça de rádio, alguma coisa assim. Eles nos devolvem isso, a gente escolhe a que nos pareceu melhor, tecnicamente, e isso é produzido.

Então é feita a SAAC, que é a Solicitação de Autorização para Ação de Comunicação, que vai para a Secom. O secretário assina para liberar aquele dinheiro. Volta para nós, para o setor de Publicidade, que encaminha para o financeiro fazer o empenho. Depois que temos o empenho, mandamos fazer a campanha. Todo este acompanhamento é da área de Publicidade. Então, desde o conceito, a correção da informação que está sendo passada.

Fora isso, eles atendem aqueles nossos mil credenciados. Se eles querem fazer propaganda, ela tem que passar por aqui, tem que ser aprovada por eles.

Como a Assessoria de Imprensa relaciona-se com os demais núcleos da Assessoria de Comunicação?

CB - Eles estão bastante integrados com o setor de Relações Públicas e de Publicidade. Este governo trabalha muito por grandes projetos, de políticas públicas estabelecidas para durarem por todo o governo. Cada uma delas tem aspectos RP, publicitários e jornalísticos.

O núcleo de Publicidade elabora campanhas a partir destas políticas públicas. A Assessoria de Imprensa entra na divulgação disto, quando vai pro ar. Tem *site*, redes sociais, específicos para divulgar a [...]. Nós temos um *e-mail* específico para esta campanha, onde recebemos diariamente do interior do Estado, tudo o que está acontecendo, todos os dados e informações referentes a esta campanha. Junta-se todas estas informações e se cria um *release*, e uma tabela resumindo tudo isso.

Nosso setor de estatística faz gráficos, comparativos, como foi no ano anterior, etc. A Imprensa trabalha muito com a estatística. Aí se faz o *release* que vai para estes caminhos que te falei: para o nosso *site*, para o portal do governo, para a Secom distribuir.

A gente tem uma reunião semanal entre todos do setor, justamente para falar “tal assunto vai acontecer, o que cada setor vai fazer”. Fazemos o Planejamento das ações para a semana e também o que aconteceu na semana anterior. O que deu certo, o que não deu certo, coisas para ajustar.

Como foram definidas quais as ferramentas que seriam empregadas pelo setor?

CB – É uma coisa que vem ao natural. A rede social é uma coisa que se impõe. Não tem como hoje tu estar te comunicando e não usar a rede social, ainda mais para coisas muito imediatas, como às vezes a gente tem aqui.

JB – Ainda mais a gente, que tem que falar com um público super amplo.

CB – Sim, o nosso público são todos os gaúchos.

Explique como se dá o Planejamento de Comunicação em relação à análise do contexto e à definição de metas e estratégias.

CB – Não é um relatório que é feito ao fim do ano, é uma coisa que vai sendo construída no decorrer dos acontecimentos.

JB – Temos um relatório de imprensa com o número de atendimentos, o que é TV, o que é rádio, quais os assuntos abordados.

CB – Que área foi, se foi institucional, mais educativo, mais informação, mais estatística.

JB – Qual a complexidade do atendimento. Se foi só uma informação, só uma estatística, uma informação, estatística e entrevista.

CB – Com base nestes dados, fazemos um Planejamento Estratégico anual. Utilizamos informações da estatística. No ano passado, tínhamos um sociólogo que trabalhava como consultor para nós; então, nos ajudou a construir, colocou a visão dele.

Então se constrói o que a gente quer para o ano seguinte, se define públicos alvo para a publicidade. Tudo isso é feito em um final de ano, em um iníciozinho de ano, para todo o ano. E é levado à direção. Claro que nem sempre tudo é aprovado pela direção, muitas vezes eles têm outras necessidades, mas nós aqui produzimos tanto um relatório do que passou, quanto um Planejamento Estratégico para o ano seguinte.

JB – Nós temos relatório de atendimento e relatório de *clipping*. Todas as notícias são cadastradas, com veículo, cidade, se é positivo ou negativo, qual assunto foi mais positivo ou mais negativo na imprensa.

CB – E isso também ajuda a nortear o Planejamento Estratégico. Onde não está funcionando, onde podia estar melhor.

Esse Planejamento é revisado, revisto ao longo do ano?

CB – Não dá tempo, na verdade. Nos damos por muito felizes quando conseguimos nos manter na linha do que foi previsto, porque somos muito acessados, temos muitas demandas de todos os lados. Coisas imprevistas.

Por exemplo, na última segunda, ficamos sabendo que teremos um evento no sábado. Isso não estava previsto no Planejamento Estratégico. Tu prevês alguns eventos maiores, um grande Congresso, um Seminário, mas essas coisas vão acontecendo, então não tem muito como ajustar o Planejamento.

Esse Planejamento é mandado para as agências de publicidade. Por exemplo, hoje tivemos pela manhã uma reunião com a Secom para avaliar uma concorrência. Então, das cinco agências, quatro resolveram participar, recebemos quatro propostas de campanha. Escolhemos uma, em comum acordo com a Secretaria de Comunicação, e estávamos comentando que uma das coisas que a gente gostou na escolhida foi que ela estava bem focada no Planejamento Estratégico de Comunicação, aquele que a gente mandou lá em janeiro. O conceito que eles trouxeram era um dos conceitos do Planejamento.

E neste Planejamento, estão incluídas ações com o público interno?

CB – Este ano, como houve toda esta reforma na intranet, o foco maior foi a intranet e suas possibilidades, porque a intranet não é só aquilo que a gente está vendo ali. Ela significa contatos, organização de torneio de futebol. Tudo isso foi a partir de uma coisa que começa por ali. Então, eu acho que, para o público interno, esse ano, o foco maior foi a intranet.

Quais são os objetivos da Assessoria de Imprensa do órgão?

JB – A meta é tentar [...] (*cita um objetivo diretamente relacionado à missão do órgão*).

CB – Esta é a missão do órgão, e a nossa missão interna é fazer com que a missão do órgão aconteça, dentro das nossas ferramentas.

Sobre as coisas que nos norteiam, não é só o Planejamento Estratégico. Nós temos metas a cumprir. Metas que têm a ver com o nosso salário. Então a gente tem que cumprir as metas estabelecidas pela direção. Cada setor tem as suas metas. E se o setor de Compras, por exemplo, não cumprir 100% de suas metas, eu deixo de ganhar também. Eles deixam de ganhar uma porcentagem, e eu menos, mas também perco. Com o objetivo de que todo mundo se ajude.

E as nossas metas também são coisas que norteiam muito o nosso trabalho, às vezes, até nos atrapalham. É uma coisa que não pode deixar de ser levada em consideração, porque tem reflexos para todos. Agora, por exemplo, tem a ver com acompanhar a campanha [...], com produção de textos focados no interior, porque essa administração focou muito em se estender para fora da capital. Então o objetivo deles foi que a gente produzisse muita matéria sobre coisas que estão acontecendo no interior. Então, uma das nossas metas é essa.

E a terceira se refere a conteúdos em redes sociais. Essa foi a mais fácil, porque estamos toda hora produzindo, mesmo. Até a gente teve, há umas duas semanas, uma mudança de paradigma, no Face. Porque antes tínhamos mais ou menos uma reprodução do que tínhamos no *site*. E como o *site* tem um público bem específico, resolvemos mudar o Face, porque ele pega outros públicos. No *site*, temos mais de 1,4 milhão de acessos ao mês.

Qual o grande ponto forte do trabalho realizado pela Assessoria de Imprensa?

JB – O principal ponto forte é a boa reputação entre os jornalistas.

CB – Acho que a gente construiu, ao longo do tempo, uma imagem de órgão que atende com presteza e com correção. Somos muito demandados, até por coisas que não são da nossa alçada. Aí temos que explicar para o jornalista a quem aquele assunto diz respeito. Olha, a gente muito raramente não atende no mesmo dia. Dificilmente se atrasa uma demanda. E são muitas.

E como vocês fazem para contar com a colaboração dos colegas, como foi este processo de conscientização sobre a importância de se atender a imprensa?

JB – Com os chefes, com os colaboradores, a gente conseguiu, mesmo que ainda não totalmente.

CB – Eu acho que isso ainda está em construção. Inclusive, estes dias, estávamos comentando que queremos fazer um novo *media training*. Fizemos uma vez, há vários anos, mas de lá para cá já mudaram todos os coordenadores. Então queremos fazer de novo, com os novos coordenadores. Para cada um deles a gente tem que explicar que este trabalho faz parte...

Historicamente, sempre tivemos muito trabalho para pouca gente. Agora estamos com estes mil funcionários, mas até há pouco tempo, eram pouco mais de 400. Era um horror, muito trabalho. Em muitos setores, é um trabalho muito burocrático, no sentido de que precisa ter documentação sobre o que está sendo feito. Então as pessoas trabalham com pilhas de processos. É difícil para ela entender que, além de tudo isso que ela já faz, também faz parte do trabalho dela, por se coordenador ou coordenadora, atender a imprensa.

JB – E que isto tem que ser prioridade, às vezes, sobre tudo o que ela está fazendo.

CB – Às vezes isso é bem complicado. Então, precisamos muito da ajuda dos RP's, porque tu também não pode vir só com um "o diretor mandou", porque isso seria muito "goela abaixo".

JB – Tem que ter muito jogo de cintura.

CB – Às vezes ocorrem alguns conflitos. Até a escolha das fontes, tudo isso. Então passa por uma avaliação técnica nossa, tal assunto é tal pessoa. Só que tem que seguir a linha hierárquica também, eu não posso ir direto no colega servidor, que está abaixo de um diretor. O diretor tem que concordar também.

E qual a principal dificuldade da Assessoria de Imprensa?

CB – Acho que é essa questão que acabamos de falar. Vejo como uma coisa para ser construída urgentemente, ano que vem, no nosso Planejamento, essa questão das fontes internas. Não só preparação das fontes, mas também entendimento das fontes sobre o papel delas.

JB – A grande dificuldade também, que eu vejo, é traduzir, principalmente dados e estatísticas, para a imprensa, que muitas vezes não entende aqueles dados. Eu estava com um projeto uma época de fazer um curso de apresentação de dados, para colocar aquilo de uma forma mais fácil de eles visualizarem e entenderem. Acho que isso é uma coisa que a gente pode melhorar bastante: como apresentar as informações pra o jornalista, para não sair tanto erro.

CB - Não só na parte de estatística, mas de legislação também. Porque legislação é outro idioma. As pessoas da área jurídica, que entendem aquilo facilmente, também têm dificuldade de trazer para a nossa linguagem. Então a gente tem que conversar com a pessoa, até chegarmos no âmago da questão, entendermos o que realmente vai mudar para o cidadão. Esse nosso trabalho de tradutor é fundamental, mas não é fácil. Porque tu também tens que traduzir para ti.

Quais as formas de interação e de diálogo existentes entre os diversos sujeitos ligados à Organização?

CB - A maioria está neste mesmo prédio, mas temos bastante gente espalhada por aí. Temos servidores em vários prédios de Porto Alegre, além daqueles das regionais, os que ficam viajando. Agora estamos muito separados fisicamente, então há uma dificuldade.

Atualmente, integramos mais através da intranet. Já tivemos, em nossa história, outras realidades, que permitiam outros tipos de integração, mas é bem complicado. Quando pensamos em atividades de integração, pensamos, por exemplo, em jantares, mas não podemos promover isso com dinheiro público, então tem que ser por adesão. E organizar isso é uma dor de cabeça fantástica, quando são muitas pessoas. Então é uma coisa complicada.

Já foi mais fácil, quando éramos poucos, já fizemos este tipo de coisa. Quando tínhamos algumas fontes de dinheiro que não eram recursos públicos, que financiavam. Nesta época, fizemos aniversário do órgão e coisas deste tipo. Esses mais antigos são saudosos desta época, mas como isso não existe mais, tu não pode usar dinheiro público para fazer festa.

Temos coisas entre setores. Setores que têm times de futebol, que jogam uns contra os outros. Já fizemos também um campeonato de futebol, em 2012.

RP – Acho que 70% do público masculino do órgão estavam naquele campeonato. Tínhamos 150 jogadores. Foi uma dor de cabeça absurda, porque tu tinhas que cuidar do regulamento, tinha churrasco, tinha que cuidar de tudo. E foi tudo por adesão, então administrar o dinheiro alheio... tinha troféu. Marchei com uma grana, mas isso eu já sabia que ia acontecer. Mesmo assim, valeu a pena.

CB – Se tu voltar na história, já tivemos um coral, que funcionou muito bem. Foi muito legal, tinha muita gente participando, funcionou muito como integração. Era no final do expediente, as pessoas saíam bem humoradas porque tinham cantado, e saíam para *happy hour*. Então funcionou muito para integração.

Eu pretendo propor de novo, agora para o ano que vem, algo nessa linha. Tá na hora de fazer de novo algo nesta linha. Vamos começar por uma pesquisa interna, para ver a demanda. Mas acredito que sim, porque sempre nos cobram mais atividades de integração.

RP – Na minha monografia, fiz um questionamento. As pessoas tinham seis opções de ações de Comunicação interna que elas gostariam de ver, e elas tinham que escolher três. E uma sistematização de encontros entre as pessoas ficou em quarto lugar. Isso me surpreendeu muito. Em primeiro ficou o boletim semanal, elas querem receber no *e-mail* delas aquilo que sai na intranet semanalmente. Depois a questão do acesso remoto à intranet, então de novo a intranet aparecendo aí. E em terceiro ficou a liberação das redes sociais, para que eles também possam interagir e curtir as coisas que a gente posta, porque aqui dentro não é liberado. Só para a Comunicação, para poder trabalhar, mas internamente não. E essa questão dos eventos ficou em quarto lugar, o que me surpreendeu.

CB – Há um tempo nós tivemos uma palestra, um palestrante da Unisinos que veio falar sobre engajamento. Muitas daquelas pessoas falaram que tínhamos que ter mais atividades de integração, mas assim que começamos a pensar, nos demos conta que aquele público era um viés do órgão como um todo, porque são pessoas que se dispuseram, no meio de toda a trabalhadeira, a sair uma tarde para assistir um palestrante falar sobre melhoria do trabalho organizacional. Já são as pessoas que se dispõem a se doar mais para sua própria melhoria no trabalho e para sua própria integração. E com isso tínhamos uma amostra viciada. Tu vês que isso não bate com essa pesquisa mais ampla. Então, claro, tu tens que procurar

atender o máximo possível de pessoas, mas não é a prioridade da maioria, como a gente chegou a achar no momento.

RP – Temos também a dificuldade de logística, o fato de estarmos em quatro sedes separadas, e nenhuma delas contar com um auditório próprio... A gente não consegue juntar as pessoas. Está previsto termos um auditório para 110 pessoas, mas ainda são só 110. Então, nas nossas dependências, nunca vamos conseguir juntar todos. Mesmo se descontarmos o que estão viajando, já são 600, 700. Então temos essa limitação.