

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**A ASSESSORIA DE IMPRENSA E AS NOVAS TECNOLOGIAS: a**  
comunicação integrada como ferramenta de gestão da imagem organizacional

**ARTEMIO REINALDO DE SOUZA**

**FLORIANÓPOLIS**

**2003**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**A ASSESSORIA DE IMPRENSA E AS NOVAS TECNOLOGIAS:** a comunicação  
integrada como ferramenta de gestão da imagem organizacional

Dissertação de Mestrado apresentada como  
requisito parcial para obtenção do título de  
mestre em Mídia e Conhecimento.

Orientador Prof.Dr.  
Hugo Cesar Hoeschl

Mestrando  
Artemio Reinaldo de Souza

**Florianópolis**

**2003**

Ficha Catalográfica elaborada por Joseane Chagas CRB 14/159

S729a SOUZA, Artemio Reinaldo de.

A assessoria de imprensa e as novas tecnologias: a comunicação integrada como ferramenta de gestão da imagem organizacional / Artemio Reinaldo de Souza. – Florianópolis, 2003.

86 p.

Dissertação (Mestrado em Mídia e Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2003. Orientador: Hugo Cesar Hoeschl.

1. Comunicação social nas organizações. 2. Comunicação social integrada. 3. Novas tecnologias. I. Hoeschl, Hugo Cesar. II. Título.

CDU 659.2

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
FOLHA DE APROVAÇÃO**

A banca examinadora, abaixo relacionada, aprova a dissertação:  
**A ASSESSORIA DE IMPRENSA E AS NOVAS TECNOLOGIAS: A  
COMUNICAÇÃO INTEGRADA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DA  
IMAGEM ORGANIZACIONAL**

---

Elaborada por:  
Artemio Reinaldo de Souza

---

Prof. Dr. Edson Paladini  
Coordenador da Pós-Graduação

---

Prof. Dr. Hugo César Hoeschl  
Orientador

---

Prof. Dr. Antônio Diomário de Queiroz  
Membro

---

Prof. Dr. Carlos Augusto Monguilhott Remor  
Membro

---

MsC. Cláudia Pomar  
Membro

Para Joseane e Diego

|

## **AGRADECIMENTOS**

Aos professores Ricardo Miranda Barcia, pela oportunidade;

Hugo Cesar Hoeschl, pelo apoio;

Rodolfo Joaquim Pinto da Luz, Antônio Diomário de Queiroz e Caspar Stemmer, pela confiança;

Ao jornalista Moacir Loth, pela amizade.

*“Nada na natureza é isolado; nada é  
desprovido de conexão com o todo.”*

(GOETHE).

## RESUMO

O trabalho analisa a importância das políticas de divulgação a partir da perspectiva de integração entre política de comunicação social integrada na Agência de Comunicação da UFSC, comunicação organizacional e as novas tecnologias de informação e comunicação. Qualifica essa integração como potencializadora para criar uma identidade da instituição, reforçando e fixando sua imagem junto à sociedade. O estudo baseia-se na Análise Documental e Bibliográfica, tendo como referência o documento *Política Integrada para a Universidade Federal de Santa Catarina*, resultado de um trabalho de conclusão de curso de especialização, realizado pelo jornalista Moacir Loth na PUC – MG e Fundação Dom Cabral (BH), em 1987. A intenção é que ele sirva de subsídio para futuros trabalhos com mais aprofundamento do tema ou até mesmo com enfoques diferenciados.

**Palavras-chave:** Comunicação organizacional; Comunicação social integrada; Novas Tecnologias.

## ABSTRACT

The work analyzes the importance of the politics of spreading from the perspective of integration between politics of integrated social communication, organizational communication and the new technologies of information and communication in the Press Agency of UFSC. It characterizes this integration as powerful to create an identity of the institution, strengthening and fixing its together image to the society. The study it is based on Bibliographical the Documentary Analysis and, having as reference the document Politics Integrated for the Federal University of Santa Catarina, result of a work of conclusion of course of specialization, carried through for journalist Moacir Loth in the PUC-MG and Dom Cabral Foundation(BH), em 1987. The intention is that it serves of subsidy for future works with more deepening of the subject or with approaches even though differentiated.

**Key words:** Organizacional communication; Integrated social communication; New Technologies.

## LISTA DE SIGLAS

- ABERJE - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial
- ABERP - Associação Brasileira de Relações Públicas
- BB – Banco do Brasil
- BIRD – Banco Mundial
- CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
- CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
- Deips - Departamentos Estaduais de Imprensa e Propaganda
- DIP - Departamento de Imprensa e Propaganda
- DNP - Departamento Nacional de Propaganda
- DPDC - Departamento de Propaganda e Difusão Cultural
- FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos
- Fipecc-BB – Fundo de Incentivo à Pesquisa Técnico-Científica
- MCM - Meios de Comunicação de Massa
- PAIUB - Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras
- PUC-BH – Pontifícia Universidade Católica – Belo Horizonte
- PUC-MG – Pontifícia Universidade Católica – Minas Gerais
- SBPC – Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência
- SIA - Setor de Imprensa do Serviço de Informação Agrícola
- TI - Tecnologia da Informação
- UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
<b>Problema</b> .....	<b>12</b>
<b>Objetivos</b> .....	<b>12</b>
<b>Objetivo geral</b> .....	<b>12</b>
<b>Objetivos Específicos</b> .....	<b>13</b>
<b>Estrutura do Trabalho</b> .....	<b>13</b>
<b>Metodologia</b> .....	<b>14</b>
<b>Abordagem: Análise Documental e Bibliográfica</b> .....	<b>15</b>
<b>Comunicação e Interdisciplinaridade</b> .....	<b>16</b>
<b>1 HISTÓRICO</b> .....	<b>20</b>
<b>1.1 Um Século de Assessoria de Imprensa</b> .....	<b>20</b>
<b>1.2 Assessoria de Imprensa no Brasil</b> .....	<b>23</b>
<b>1.2.1 Legitimação das Assessorias nas Organizações segundo Curvello</b> .....	<b>28</b>
<b>1.3 Assessoria de Imprensa na era Digital segundo Penteadó Filho</b> .....	<b>32</b>
<b>2 COMUNICAÇÃO INTEGRADA: FERRAMENTA DE GESTÃO DA IMAGEM</b> .....	<b>39</b>
<b>2.1 Comunicação e Metamorfose</b> .....	<b>46</b>
<b>2.2 Política de Comunicação e Crise</b> .....	<b>52</b>
<b>3.3 O Novo <i>Timing</i> da Crise</b> .....	<b>56</b>
<b>2.4 Crise e Credibilidade</b> .....	<b>58</b>
<b>2.5 A UFSC NO CONTEXTO DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA</b> .....	<b>62</b>
<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>82</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>86</b>

## INTRODUÇÃO

O americano John Rawls escreveu que existem duas virtudes ético-políticas fundamentais para a garantia da equidade social: a capacidade de trabalhar com transparência, orientando-se por princípios e regras claras conhecidas por todos para a distribuição justa de serviços básicos. A essa capacidade ele chamou de respeito ao princípio da *publicidade* (Felipe, 2002).

A segunda virtude é a capacidade de atuar no serviço público de acordo com as regras de justiça definidas pela virtude da transparência ou publicidade. E para atuar de acordo com as regras que ditam o que é justo ou injusto, é preciso que toda a sociedade conheça essas regras.

A essa virtude Rawls denominou *cumplicidade*, traduzida na atitude de fazer saber ao outro o que é bem público e o que é interesse privado. No entanto, conforme Rawls, a *cumplicidade* como virtude resulta do esclarecimento público dos cidadãos acerca não apenas dos bens aos quais têm direito assegurado pela Constituição, mas, também, das regras de sua distribuição, e a *publicidade* como virtude política indica no governo e nos funcionários públicos a condução dos serviços de acordo com as leis, estatutos, normas e regras conhecidas de todos e elaboradas com o fim de permitir a justiça na distribuição dos bens, para que estes mesmos bens não sejam acessíveis apenas a uma parcela dos cidadãos.

Felipe (2002) relembra que essa discussão faz repensar a importância da formação ética dos cidadãos para o exercício daquelas duas virtudes: a da *transparência* ou *publicidade* no debate e na aplicação de regras para a distribuição de bens públicos, e a do *compromisso* ou *cumplicidade* no sentido de que todos saibam claramente o que significa distribuir com honestidade e transparência bens que são financiados com os impostos, como é o caso desse

bem que é distribuído por uma universidade: as idéias que orientam o desenvolvimento da pesquisa em todas as áreas, da ciência à tecnologia, da filosofia à saúde, humana, animal e ambiental, das línguas às artes. Em outras palavras, a informação.

Ristoff (1999), ratifica: a universidade precisa se fazer mais presente, saber traduzir, com velocidade, a sua linguagem fechada e muito específica. Comunicar-se com mais frequência e com mais eficiência com os alunos, ex-alunos, pais, políticos, governantes, líderes comunitários e com o grande público é uma questão de sobrevivência para as universidades. “A sua imagem está sendo reforçada a cada notícia ou reportagem. E esta imagem precisa ser construída a partir da soma das virtudes do mundo do jornalismo e da Academia. A comunidade universitária precisa saber somar à linguagem simples, direta, clara, vívida e ágil do jornalismo a exatidão, complexidade e singularidade das instituições de educação superior”.

Temos hoje uma nova receita de convivência entre os países, as empresas, a comunidade científica e as instituições em geral. A implementação das novas tecnologias no dia-a-dia de um contingente cada vez maior de pessoas em lugares diversos e diferentes expectativas muda o relacionamento grupal e possibilita a criação de conceitos até então inimagináveis.

Nesta sociedade, na qual os paradigmas não são mais estanques, existe um movimento contínuo, apesar de desigual. A diversidade da qualidade de vida e acesso à tecnologia vai do neolítico à realidade virtual, sendo que estes ambientes convivem ao mesmo tempo a poucos quilômetros de distância um do outro.

Uma das conseqüências deste cenário é uma nova dimensão na área do conhecimento. O uso das "novas tecnologias" a serviço da educação permite que um universo cada vez maior de pessoas tenha acesso a informações a uma velocidade que se aproxima do instantâneo.

Moura (1995, p.14)), chama a atenção para o fato de que as organizações precisam ter fé no seu próprio potencial, para enfrentar o presente e o futuro. Para isso, precisam se conhecer realisticamente, se aceitar nas virtudes e nas falhas e se motivar a desenvolver. Mas precisam, igualmente, não ser conformadas, pois é a insatisfação que gera o desejo de progresso, e que induz ao esforço de mudanças.

## **Problema**

A partir de uma perspectiva inovadora de migração para uma nova cultura organizacional, queremos mostrar a importância da implementação da função, das estratégias, políticas e dos planos de comunicação social com as obrigações sociais e com os limites impostos pela estrutura institucional, através da identificação dos contrastes e semelhanças do valor estratégico dessa comunicação e da definição dos estágios de elaboração de estratégias de comunicação social integrada.

## **Objetivos**

### Objetivo geral

Discutir a importância das políticas de divulgação no contexto das novas tecnologias, a partir da perspectiva de integração com uma política de comunicação social integrada.

O termo informática passou nos últimos anos a ser substituído pela expressão Tecnologia da Informação(TI), que designa o conjunto de recursos tecnológicos e computacionais para a geração e uso da informação, abrangendo das redes de computadores às centrais telefônicas inteligentes, fibra ótica e comunicação por satélite. (Beal, 2001).

Existe um consenso entre especialistas das mais diversas áreas de que as organizações bem-sucedidas no século XXI, públicas ou privadas, serão aquelas centradas no conhecimento, no fluxo intenso de informações e em pessoas capacitadas participando de decisões.

Nesse contexto, as tecnologias da informação adquirem uma importância sem precedentes, invadindo todo o processo produtivo, incluindo distribuição, transporte, *comunicação*, comércio e finanças.

#### Objetivos Específicos

- Qualificar a comunicação social integrada como ação potencializadora para criar uma identidade institucional(corporativa).
- Demonstrar que a comunicação social integrada é uma ferramenta de gestão essencial para as instituições durante situações de crise.
- Criar um cenário favorável para uma nova estrutura que possa substituir o conceito de Agência de Comunicação.

#### **Estrutura do Trabalho**

Num primeiro momento faz-se uma síntese das raízes da assessoria de imprensa, contextualizando o seu surgimento no início do século, nos Estados Unidos, a partir da necessidade de um novo modelo de relacionamento entre público e privado, seguida de uma historiografia resumida do surgimento da assessoria de imprensa no Brasil, passando por algumas vertentes e modelos implementados.

Na sequência, estabelece-se um quadro de relacionamento com a Imprensa e mostra-se como e porque as assessorias têm uma importância de legitimação das organizações.

Passa-se pelas concepções teóricas sobre as categorias essenciais do estudo, e tenta-se demonstrar a importância da Comunicação Organizacional para a sedimentação de uma política de comunicação social integrada.

Por fim, uma reflexão sobre a comunicação social integrada que, num cenário de crise, pode ser uma excelente ferramenta de gestão para a imagem organizacional. Aqui, a crise é vista não como algo essencialmente negativo, mas uma determinante para correção de rumos e um termômetro para uma constante avaliação.

São apresentadas ainda uma lista de siglas, as referências bibliográficas, além de um anexo, que constituem o material de apoio necessário para que os caminhos da pesquisa estejam bem sinalizados.

## **Metodologia**

O primeiro entendimento do assunto dar-se-á a partir do significado do Método, que segundo Oliveira (1997, p. 57), “ deriva da metodologia e trata do conjunto de processos pelos quais se torna possível conhecer uma determinada realidade, produzir determinado objeto ou desenvolver certos procedimentos ou comportamentos.” Para o autor o método é uma forma de pensar para se chegar a natureza de um problema, para estudá-lo ou para explicá-lo.

Para Parra Filho (1998, p. 212), “o método nada mais é do que o caminho a ser percorrido para atingir o objetivo proposto.”

Este estudo pretende basear-se na Análise Documental e Bibliográfica que verse sobre o assunto estudado, a fim de servir de subsídios para futuros trabalhos com mais aprofundamento do tema ou até mesmo com enfoques diferenciados.

## **Abordagem: Análise Documental e Bibliográfica**

Conforme Gil (1991), a abordagem da pesquisa é documental, no momento em que seu desenvolvimento é baseado em materiais que não receberam tratamento analítico, ou seja, que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa; e tem abordagem de pesquisa bibliográfica, no momento em que se utiliza das contribuições dos diversos autores sobre um determinado assunto. “A característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias.” (MARKONI; LAKATOS, 1990, p.57).

Para Pádua. (1997, p.62),

pesquisa documental é aquela realizada a partir de documentos, contemporâneos ou retrospectivos, considerados cientificamente autênticos (não fraudados); tem sido largamente utilizada nas Ciências Sociais, na investigação histórica, afim de descrever/comparar fatos sociais, estabelecendo suas características ou tendências; além das fontes primárias, os documentos propriamente ditos, utilizam-se as fontes chamadas secundárias, como dados estatísticos, elaborados por Institutos especializados e considerados confiáveis para a realização da pesquisa.

Para Oliveira (1997, p. 119) a pesquisa Bibliográfica é mais ampla do que a Documental, podendo ser realizada simultaneamente com a pesquisa de campo e laboratório. Tem por “finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto ou fenômeno.”

Faz-se necessário definir a distinção entre fontes primárias e secundárias:

fontes primárias estão incluídos todos aqueles documentos que trazem a informação final procurada por um pesquisador, para aprofundar o conhecimento de um problema, ou encontrar contribuições produzidas e publicadas por outros pesquisadores, que lhe permitam dar seqüência segura ao seu trabalho. Nesta categoria de documentos estão incluídos os livros temáticos, os artigos de periódicos de conteúdo científico ou técnico, os relatórios técnicos, os trabalhos apresentados em congressos, as dissertações e teses [...]

Para o autor, fontes secundárias são aquelas que:

em geral são consultados antes dos primários, pois significam uma via de aproximação com a temática que se deseja explorar, são representados por um conjunto de documentos estruturados dentro de padrões mais rígidos, como forma de facilitar seu uso e consulta. Representam-se como enciclopédias, dicionários, manuais, revisões de literatura [...]

## **Comunicação e Interdisciplinaridade**

Em "Desafios da Comunicação", organizado por Ladislau Dowbor (2001), há uma premissa declarada de que é essencial nos dias de hoje estabelecer um diálogo entre as diversas áreas científicas, tais como: ciências sociais, direito, economia, administração, comunicação e outras afim de refletir sobre os impactos e as mudanças na sociedade decorrentes das novas formas de comunicação.

Trata-se de uma premissa que vai de encontro à tendência das universidades à introspecção, sem a preocupação com o que está à sua volta, algo que não se entende mais como admissível. O mercado em constante mutação exige não só um profissional com o conhecimento específico de sua profissão, mas também com uma visão do todo, e principalmente que busque conhecimento a todo momento, atento a novas tecnologias e desenvolvimentos. (CARVALHO; CASTRO; ROCHA JR.; BODINI, CARVALHO, 2000).

Há necessidade de um profissional que saiba exercer suas funções específicas, mas que também tenha habilidades distintas como as de comunicação com outras áreas, liderança, administração, estudo de viabilidades, uso de meios e outros.

Assim, as universidades não podem mais ser resistentes a mudanças, pois é crescente a diversidade de novas situações com que se deparam, exigindo que se preocupem com o curto,

médio e longo prazo de absorção de inovações e da demanda, experimentando assim grandes transformações.

São mudanças causadas por fatores diversos, entre eles, o progresso intrínseco da ciência; a crescente consciência da necessidade de fomentar as abordagens e formas interdisciplinares de ensino, pesquisa e extensão; o desenvolvimento em tempo real de novas técnicas de informação e comunicação, e suas aplicações cada dia mais numerosas às diversas funções e necessidades; desenvolvimento da pesquisa; a distância entre o ensino, a pesquisa e a extensão.

O olhar a universidade como um todo, inclui itens como: aspectos culturais; aspectos sociais, políticos e econômicos; inserção na comunidade; evolução tecnológica; mercado de trabalho; área de abrangência; desempenho institucional; competitividade; e tendências do ambiente.

Num mundo em rápido processo de evolução tecnológica, a universidade precisa se adequar a este novo sistema de informações e pesquisa, formal ou informal, extremamente dinâmico e crescente, e assumir seu papel no processo de desenvolvimento tecnológico, cultural, social e econômico da sociedade.(BODINI, 1998).

Os profissionais que sabem trabalhar em equipe, que possuem conhecimentos de outras áreas e sabem comunicar-se com áreas distintas, têm maiores possibilidades de obter uma margem de êxito em seus objetivos.

Segundo Japiassu (1976, p.74) "a interdisciplinaridade se caracteriza pela intensidade das trocas entre os especialistas e pelo grau de integração real das disciplinas, no interior de um projeto específico de pesquisa." Assim, somente o trabalho em equipe é capaz de permitir um confronto de pontos de vista e o conhecimento mais completo e mais rico do objeto da pesquisa.

O trabalho interdisciplinar deve levar em conta áreas prioritárias, considerando que todos os enfoques e partes são de suma importância na formação, ou seja, "ter um conhecimento que religue as partes ao todo e, evidentemente, o todo às partes." (MORIN, 1999; p. 22).

Além das questões éticas, outras barreiras e desafios devem ser transpostos para a compreensão da interdisciplinaridade, sendo que uma delas passa pela comunicação. A comunicação entre os elementos do grupo deve ser de fundamental importância para o entendimento do indivíduo pelo grupo. Os conceitos devem ser padronizados em uma linguagem comum que seja bem dominada por todos, primando pela simplicidade e transparência dos conceitos, tornando a comunicação fácil.

Com a crescente incorporação da tecnologia de informação e comunicação nas empresas e na vida das pessoas, cabe às universidades adaptarem-se e inserirem no seu contexto o potencial destas mídias.

A Engenharia de Produção da UFSC representa um bom exemplo de que se pode, através de atitudes simples e uma postura voltada à democratização da informação e o incentivo ao auto-aprendizado, ao trabalho em grupo, conseguir formar pessoas com capacidade de pensar globalmente e agir localmente.

Bragaglia (2002), diz que, genericamente, o principal objetivo da Engenharia de Produção é projetar e gerenciar sistemas que envolvam pessoas, equipamentos, materiais e ambientes, todos em constante e real interação, já que se busca, nesta ciência, a conjunção efetiva entre o projeto e o resultado, entre o agente e o controle do fato.

Cita o autor o conceito da área segundo a Associação Brasileira de Engenharia de Produção:

compete à Engenharia de Produção o projeto, a implantação, a operação, a melhoria e a manutenção de sistemas produtivos integrados de bens e serviços, envolvendo homens, materiais, tecnologia, informação e energia. Compete ainda especificar, prever e avaliar os resultados obtidos destes

sistemas para a sociedade e o meio ambiente, recorrendo a conhecimentos especializados da matemática, física, ciências humanas e sociais, conjuntamente com os princípios e métodos de análise e projeto da engenharia. (NAVEIRO, 2002, apud BRAGAGLIA, 2002).

A aplicação ordenada dos métodos e materiais da Engenharia de Produção, fundada no caráter globalizado da observação fenomenológica da história, da sociedade, da indústria como realidade produtiva e econômica, propicia à própria sociedade instrumentos de progresso que aplicará conforme seu julgamento político. Neste aspecto, o engenheiro de produção, escudado não somente por conhecimentos técnicos tradicionais, mas também pela abrangência de um raciocínio construído na administração dos fatores da realidade, é profissional de excepcional importância na viabilização do progresso social responsável; a axiologia da Engenharia de Produção - uma de nossas preocupações de pesquisa.

Esta concepção do papel exercido pela Engenharia de Produção no rol das ciências tecnológicas a coloca em posição privilegiada em relação às demais engenharias e ciências exatas, pela sua aplicabilidade no processo de gestão das demais ciências: o engenheiro de produção conhece as tecnologias e teoriza sobre sua integração, tendo sempre em mente a concepção de uma solução abrangente, deixando os detalhes de implementação para as ciências-base específicas, aplicáveis ao caso concreto. Isto, todavia, não exime o pesquisador em Engenharia de Produção da responsabilidade de investigar a aplicabilidade de modelos teóricos específicos, e sua compatibilidade com outras técnicas derivadas de ciências diversas.

Estando os agentes de software incluídos naquele restrito rol de tecnologias de inteligência artificial cuja aplicação em ambientes produtivos envolve sérias questões de ordem ética, legal, moral, econômica, social e política, cabe à Engenharia de Produção fornecer suporte científico para a concepção de modelos aplicáveis, por intermédio de seus métodos interdisciplinares de estudo e validação científica.

Deve-se notar que a Engenharia de Produção se destaca por subsidiar e incentivar pesquisas em áreas do trabalho humano fortemente caracterizadas pelo dinamismo e por suas

altas taxas de desenvolvimento e crescimento, as telecomunicações, o mercado financeiro, a logística, e a própria informática. Tais áreas da atividade industrial e comercial, coincidentemente, são fortes candidatos a aplicação de soluções tecnológicas baseadas em sistemas inteligentes e agentes de software.

A Engenharia de Produção e Sistemas é um ramo da ciência voltado ao estudo, a identificação, à formulação e solução de problemas relacionados às atividades de projeto e gerenciamento de sistemas de produção de bens e serviços, levando sempre em conta os fatores humanos e ambientais envolvidos.

E os problemas que afetam a humanidade e o mundo, assim como as redes de comunicação, estão deixando de levar em conta as fronteiras geográficas. Comércio, produção, desemprego, degradação ambiental são questões que ganham cunho transnacional. Está surgindo, assim, um novo conceito de cidadão, de cidadania, que é caracterizada pelo “planetário”, ora ao lado, ora em contraposição ao Estado e poder econômico do mercado.

## **1 HISTÓRICO**

### **1.1 Um Século de Assessoria de Imprensa**

Chaparro (2002, p.33), escreve que nos novos caminhos da globalização e da democracia, o mundo se modificou, institucionalizou-se, bem como os interesses, as ações e as próprias pessoas Globalizaram-se os processos, as emoções e, sobretudo, os fluxos e circuitos da informação. Nesse mundo novo, as instituições, incluindo-se as empresas, agem pelo que dizem, em especial pelos acontecimentos significantes que produzem, com os quais interferem na realidade, ao usarem a eficácia difusora do jornalismo, que tornou-se espaço

público de socialização dos discursos particulares para os confrontos da atualidade, em todos os campos da atividade humana organizados sob a lógica da competição.

E porque noticiar se tornou a forma mais eficaz de agir no mundo e com ele interagir, as relações com a imprensa passaram a constituir preocupação prioritária na estratégia das instituições, tanto as empresariais quanto as governamentais, para as interações com a sociedade.

Chaparro (2002, p.33-34, grifo do autor) lembra que a questão das relações entre as organizações e a imprensa não é nova, é coisa de quase um século.

Na verdade, se nos identificarmos como profissionais ou estudiosos da comunicação chamada empresarial, institucional ou organizacional, somos mais ou menos herdeiros de um jornalista americano chamado Ivy Lee. Em 1906, ele inventou a atividade especializada a que hoje chamamos de *assessoria de imprensa* ou *assessoria de comunicação*. Com um bem sucedido projeto profissional de relações com a imprensa a serviço de um cliente poderoso, Ivy Lee conquistou, por direito e mérito, na história moderna da comunicação social, o título de fundador das relações públicas, berço da assessoria de imprensa. Ou vice-versa.

Chaparro (2002, p.34) coloca que Lee deixou de lado o jornalismo para estabelecer o primeiro escritório de relações públicas do mundo, em Nova Iorque. Era o ano de 1906, época em que, pelo relato de Chaumely e Huisman (1964 apud CHAPARRO, 2002, p.34):

a hostilidade do grande público era muito acentuada contra o *big business* americano, John Rockefeller, acusado de aspirar ao monopólio, de mover um luta sem quartel às pequenas e médias empresas, de combater, sem olhar a meios, numa palavra, de ser feroz, impiedoso, sanguinário.

Para Chaumely e Huisman, segundo Chaparro, Lee “converteu-se” às relações públicas para prestar serviços à Rockefeller, na época o homem de negócios mais impopular dos Estados Unidos. Foi escolhido para ser o santo de um milagre impensável: conseguir que o velho barão do capitalismo selvagem passasse a ser venerado pela opinião pública, e não odiado.

Lee marcou o surgimento da assessoria de imprensa com a criação de uma declaração de princípios, sua bíblia, por assim dizer, em forma de carta aos editores de jornais que, no fundo, era revestida de uma proposta baseada na transparência da informação:

Este não é um serviço de imprensa secreto. Todo nosso trabalho é feito às claras. Pretendemos fazer a divulgação de notícias. Isto não é agenciamento de anúncios. Se acharem que o nosso assunto ficaria melhor na seção comercial, não o usem.

Nosso assunto é exato. Maiores detalhes, sobre qualquer gestão, serão dados prontamente. E qualquer diretor de jornal interessado será auxiliado, com o maior prazer na verificação direta de qualquer declaração de fato.

Em resumo, nosso plano é divulgar, prontamente, para o bem das empresas e das instituições públicas, com absoluta franqueza, à imprensa e ao público dos Estados Unidos, informações relativas a assuntos de valor e de interesse para o público. (CHAPARRO, 2002, p.34).

Trata-se de um pequeno conjunto de regras ético-morais, em favor do pressuposto da confiabilidade, uma espécie de carta de princípios de Lee que poderia ser uma excelente orientação para os especialistas modernos.

Para Kopplin e Ferrareto (2001, p. 21), Lee foi o primeiro a trabalhar imagem institucional (relações públicas) e divulgação (assessoria de imprensa).

Chaparro (2002, p.38-39) recorda que quando veio a crise econômico-financeira de 1929, tudo nos Estados Unidos passou a ser questionado, inclusive o trabalho até então realizado pelos profissionais de assessoria de imprensa.

À sensação de prosperidade seguiu-se um doloroso sentimento nacional de desamparo, temor e frustração. De repente, sem que ninguém soubesse como, nem por que, a propaganda da fartura e dos altos salários foi substituída pela realidade do desemprego, que atingiu 12 milhões de trabalhadores.

A informação tornou-se, segundo o autor, uma necessidade estratégica. Ao povo, em especial aos trabalhadores, era preciso explicar a nova verdade e o seu porquê, como também motivar a nação para a resistência e a esperança, a fim de que a crise fosse superada e um novo tempo surgisse.

Chaparro (2002, p.39, grifo do autor) relata que Franklin Roosevelt, eleito presidente dos Estados Unidos em 1932 e reeleito em 1936, foi o líder carismático desse momento de

ajustamento da opinião pública aos objetivos de uma *política* de reerguimento nacional (o New Deal), para nova ordem, elaborada sob dolorosas medidas de austeridade na economia e nas relações sociais. Roosevelt utilizou talento, psicologia e as técnicas de comunicação.

É razoável admitir que a atividade de assessoria de imprensa, tal como a entendemos hoje, tenha efetivamente surgido e se desenvolvido por essa época. Havia, no quadro pós-29, uma demanda social de informação, componente inexistente no contexto que tirou Ivy Lee das redações, no início do século. A crise de 1929, com todas as conseqüências projetadas no decênio seguinte, representou, na história do próprio Jornalismo, uma era de inovação, exatamente porque a sociedade norte-americana, já com um nível avançado de organização democrática, exigia ser informada, não apenas para saber, mas também para compreender o que estava acontecendo. (CHAPARRO, 2002, p. 39).

Amaral (2002, p.21-22) nos remete às raízes das assessorias de relações públicas e imprensa nos Estados Unidos, ou seja, o período de gestação ou incubação, que datam das últimas décadas do século XIX, resultado de três fatores principais: o espaço conquistado pelos agentes de imprensa, a intensificação das campanhas políticas e a utilização de redatores de publicidade pelo empresariado.

Esses fatores criaram, a seu modo, o clima propício ao aparecimento de um tipo de serviço capaz de atender às necessidades do novo relacionamento social. Os agentes de imprensa, por alguns apontados como ancestrais selvagens dos modernos assessores, agindo sem lei e sem ordem, criavam, exageravam e falseavam os fatos para atrair repórteres e obter notícias nos jornais. Por seu turno, a intensificação das campanhas políticas passou a exigir gente capacitada para ocupar-se da imagem dos candidatos a postos eletivos. E, finalmente, as empresas, despertadas pelas idéias que fluíam ao redor, inauguraram a praxe de falar diretamente ao público. Em 1883, Theodore N.Vail, da AT&T, começou a enviar cartas aos usuários com perguntas a respeito da Bell Telephone Company. (AMARAL, 2002, p.21-22).

## **1.2 Assessoria de Imprensa no Brasil**

A migração de jornalistas para áreas diversificadas ocorreu pela ação competente em assessorias no campo de trabalho surgido particularmente na década de 80, quando o uso da informação e o estabelecimento de relacionamentos adequados (não apenas com a imprensa)

passaram a ser estratégicos para as organizações brasileiras. As assessorias de imprensa tornaram-se então o embrião de estruturas de comunicação que fornecem grande diversidade de produtos e serviços.

E estão, ainda de forma original ou ampliada, no Legislativo, Judiciário (no âmbito federal, estadual e municipal), em empresas públicas, privadas (inclusive alguns veículos de comunicação), terceiro setor, em universidades, nas Forças Armadas, sindicatos, entidades de classe, apoiando pessoas físicas (artistas, esportistas, políticos). O resultado é que jornalistas hoje atuam em redações, em funções especializadas como relacionamento com a imprensa, edição de publicações e de conteúdo na Internet, divulgação, marketing político, publicidade e em enorme variedade de funções gerenciais de comunicação.

Um indício concreto de preocupação com a sistematização da divulgação jornalística na área pública no Brasil ocorre em 1909 (DUARTE,2002, p.82), quando o presidente Nilo Peçanha, ao organizar a estrutura do Ministério da Agricultura, Indústria e Comércio, cria a *Secção de Publicações e Bibliotheca* para integrar serviços de atendimento, publicações, informação e propaganda. O setor tinha como uma de suas finalidades reunir e distribuir informações “por meio de notas ou notícias fornecidas à imprensa ou pelo Boletim do Ministério da Agricultura, Indústria e Comércio, publicação que fica a seu cargo.” (DUARTE, 2002, p.82). Caberia ao chefe da “seção” o papel de “redigir as notas e informações que devem ser fornecidas à imprensa sobre assumptos de interesse da lavoura, industria e commercio.”(op.cit.).

Nos anos seguintes, sem mudança significativa nas responsabilidades, o setor passa a chamar-se Serviço de Publicações e Bibliotheca; Serviço de Informações e Biblioteca e Serviço de Informações e Divulgação. No regulamento deste último, a responsabilidade pelo atendimento a requisições oficiais e “particulares sobre todos os assumptos a cargo do Ministerio”, e pela confecção do Boletim que continha, além de informações técnicas, uma

“synopse de todos os actos do Governo [...] notícias e informações sobre agricultura, indústria e comércio [...] de modo a constituir uma fonte, a mais completa possível, de consulta e divulgação dos conhecimentos úteis aos lavradores, industriaes e commerciantes.” (DUARTE, 2002, p.82,).

Em 1915 é definido o nome “Serviço de Informações” e especificados novos detalhes: “divulgar, pela imprensa, em notas concisas mas completas, informações (...) que possam influir para o desenvolvimento da produção nacional.”(DUARTE, 2002, p.82). Entre as recomendações, o alerta de que as informações sobre trabalhos em andamento no Ministério só poderiam ser divulgadas depois de submetidas ao Ministro.

Ainda na primeiro metade do século XX serviços de divulgação passaram a ser divulgados em níveis federal e estadual, com a presença dos chamados *redatores*, que produziam e distribuíam textos para a imprensa pelos gabinetes e *bureaus* de imprensa instalados em órgãos governamentais. Durante os anos 30 o governo federal torna política de Estado o controle e a disseminação de informações por meios de comunicação de massa (DUARTE, 2002, p.83) e passa a organizar um sistema articulado, reunindo coordenação nacional e atuação local, e interfere diretamente com sua mão pesada em todos os meios de comunicação.

Isso começa a ocorrer a partir de 1931, quando, sob o Governo Provisório, é estruturado o Departamento Oficial de Publicidade, na Imprensa Nacional, administrado pelo jornalista Salles Filho. Durante a década ele é sucessivamente reorganizado como Departamento de Propaganda e Difusão Cultural (DPDC) e o Departamento Nacional de Propaganda (DNP), que passa da ênfase na propaganda radiofônica para o uso da imprensa como vetor de informação governamental. O ápice ocorre entre 1939 e 1945, por meio do Departamento de Imprensa e Propaganda (DIP) e dos Departamentos Estaduais de Imprensa e Propaganda (Deips).

Já na década de 30, muitos dos redatores públicos exerciam atividades paralelas em veículos de comunicação. Além da complementação financeira, necessária pelos baixos

salários, ganhavam respeito no governo por estarem na imprensa e tinham trânsito facilitado de seus “comunicados” nas redações. Logo após a Era Vargas (DUARTE, 2002, p.84), com a redemocratização, a máquina do Estado passa a ser utilizada para obter diretamente o apoio ou silêncio de jornalistas via oferta de empregos públicos (até mesmo a parentes e amigos de repórteres).

O sistema institucionalizado de cooptação, a cultura de controle da informação nos órgãos públicos e uma recorrente acusação de ineficiência ajudaram a criar fama, particularmente desde o AI-5 e nas redações mais exigentes, de assessores de comunicação vinculados a órgãos públicos serem necessariamente incompetentes, bloqueadores do fluxo de comunicação, criadores de cortinas de fumaça, porta-vozes do autoritarismo, de fazerem jornalismo chapa branca. (DUARTE, 2002, 84).

Essas críticas pouco edificantes acabaram generalizadas também ao setor privado, marcando profundamente a história das relações públicas e o surgimento das assessorias de imprensa, mas não consideram, de acordo com Duarte (2002, p.85), a existência de órgãos públicos e profissionais em gabinetes de divulgação cumprindo outro tipo de papel, menos promocional e mais técnico e informativo.

O autor cita o exemplo do Setor de Imprensa do Serviço de Informação Agrícola (SIA) do Ministério da Agricultura, com uma estrutura de divulgação que apenas em 1960 distribuiu “1.619 notas e notícias, 102 entrevistas e declarações e 479 reportagens, num total de 2200 matérias.” (VIEIRA, 1960, p.24 apud DUARTE, 1960, p. 85).

No setor privado, Duarte (2002, p. 85) observa que a divulgação institucional teria surgido durante os anos 50, com empresas estrangeiras do ramo de automóveis e de higiene trazendo a experiência dos países de origem. O mais comum era a existência de um conjunto de ações de comunicação desenvolvidas por agências ou departamentos de publicidade e de relações públicas que faziam planejamento de comunicação, divulgação jornalística e produziam publicações, mas sem área específica de relacionamento com a imprensa. A prática mais comum era o encaminhamento de textos por meio dos departamentos comerciais dos

jornais, o que gerava atritos, já que as redações não gostavam de “plantar” notas de empresas no material editorial. A assessoria de imprensa da Volkswagen teria sido a primeira estrutura formada em uma organização privada para atuar com relacionamento planejado, sistematizado e permanente com a imprensa, numa perspectiva estratégica.

Seu surgimento, conta Duarte (2002, p. 85), coincide com a ida do jornalista Alaor Gomes para a Volks para estruturar um setor específico de ligação com a imprensa, e levou com ele Reginaldo Finotti, do jornal *Última Hora*. Gomes atuava na TV Record ao mesmo tempo que tratava de assuntos de imprensa para a própria Volks, mas dentro da agência de propaganda da Almap.

Numa entrevista a Duarte (2002, p. 86), Finotti relatou

que os primeiros produtos eram chamados *calhaus*, um conjunto de notas com oito ou dez linhas, redigidos para ocupar pequenos espaços que ficassem vazios quando da diagramação das páginas. As notas tratavam de temas como abertura de novas estradas, número de carteiras de motoristas emitidas, orientações educativas sobre o trânsito e outras curiosidades, desde que entendidas como notícias. O objetivo não era, necessariamente, obter a citação do nome dos produtos ou da empresa. A estratégia era tornar o tema transportes de interesse da imprensa, valendo-se de uma divulgação baseada em prestação de serviços, que criasse credibilidade para que a Volks se tornasse fonte dos veículos de comunicação.

Finotti e Gomes criaram também, em 1971, a Unipress, uma assessoria independente considerada pioneira na área. A Unipress chegou a ter cerca de 10 clientes e 40 jornalistas em 1975, embora o grande produto fosse a produção de publicações institucionais. “No contato com os jornalistas, não éramos bem vistos no início, mas mostramos um trabalho útil e conquistamos espaço”, disse Alaor em uma entrevista a Duarte (2002, p.87).

No período entre o fim dos anos 70 e o início dos 80, com um mercado de consumo consolidado e o crepúsculo da ditadura militar, termina, para as organizações, o período em que o mais importante era ter bom trânsito junto às autoridades. O ressurgimento da democracia, o movimento sindical, a liberdade de imprensa, novos padrões de competitividade e o prenúncio de maior exigência quanto aos direitos sociais e dos

consumidores fazem as empresas e as instituições partirem para a comunicação com a sociedade e seus diversos segmentos.

E a imprensa foi identificada como o grande instrumento, o caminho mais curto para agir sobre a agenda pública, informar e obter uma imagem positiva. Nesse momento, , mesmo grandes empresas ainda utilizavam responsáveis pelos setores de recursos humanos para desempenhar o papel de porta-vozes, relações públicas, atender jornalistas e editar publicações empresariais. O exemplo de empresas como a Rhodia mostrou que o investimento em comunicação aliado à postura de organização aberta à sociedade trazia retorno em credibilidade, visibilidade e poderia ajudar na consecução dos objetivos empresariais. (DUARTE, 2002, p.87).

Na avaliação de Bueno (1989 p.99), nesse período “a comunicação deixa de ser ‘perfumaria’, ganhado as entranhas da administração pública e privada e extrapola os limites dos tradicionais ‘jornaizinhos’ internos para assumir o status de um complexo poderoso, intrinsecamente vinculado à chamada estratégia negocial.” A inserção de material editorial no noticiário terá menos relação com a venda imediata de produtos e serviços e mais com o atendimento a demandas por informação da imprensa e a construção de imagem e posicionamento na sociedade, tópicos pontuais do segundo capítulo deste trabalho.

### 1.2.1 Legitimação das Assessorias nas Organizações segundo Curvello

A busca da legitimação profissional confunde-se com a própria história dos estudos sobre a comunicação nas organizações no Brasil. Nos anos de 60 e 70, as pesquisas nessa área voltavam-se para o campo das Relações Públicas ou do Jornalismo Empresarial. Destaque para o pioneirismo de Cândido Teobaldo de Souza Andrade e de Francisco Gaudêncio Torquato do Rego, que já tratava do jornalismo empresarial. (Curvello, 2002, p.2).

O autor lembra que um dos primeiros estudos brasileiros a referir-se à comunicação organizacional como um campo de pesquisa lógica e conceitualmente estruturado foi o que originou a dissertação de mestrado de Meneleu Almeida (1981), na qual o autor faz ampla revisão dos estudos de comunicação organizacional de origem norte-americana e desenvolve uma proposta de intervenção racional. O destaque a esse trabalho deve-se ao fato de ter sido produzido em condições adversas, de repressão política e institucional, por um lado, e de patrulhamento ideológico, de outro.

Na época, em plena ditadura militar, falar de comunicação organizacional representava um anacronismo e um deslocamento perigoso nas linhas de investigação, marcadas até então pela contestação dos modelos teóricos e práticos importados do Norte.

A proximidade com as relações públicas e com o jornalismo de vertente empresarial permearia todos os estudos conduzidos durante os anos 80 e início dos anos 90. Com estudos sérios, desenvolvidos por pesquisadores como Simões, Peruzzo, Kunsch, Freitas, entre outros, no espaço das relações públicas, e Torquato, Bueno, Chaparro, na área de jornalismo empresarial, o campo consolidou-se academicamente. Foi nesse período também que se firmou uma das características mais marcantes dos estudos brasileiros: a forte vinculação com a origem profissional dos pesquisadores. Os estudos partiam de análises múltiplas, mas concluíam quase sempre com o reforço à importância da comunicação nas organizações e do tratamento profissional dos problemas detectados. Há, na maioria dos estudos desse período, forte ênfase em legitimar a área de comunicação como espaço de atuação e intervenção profissional, principalmente junto a administradores e empresas (Curvello, 2002).

É a era dos modelos estruturais que acabaram migrando para um dos conceitos mais influentes e importantes, desenvolvido e aperfeiçoado principalmente por Torquato (1986) e Kunsch (1997), o da comunicação integrada, como resultante da atuação sinérgica entre as diversas subáreas da comunicação:

Ela pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica e da comunicação interna, que formam o composto da comunicação organizacional. Este deve formar um conjunto harmonioso, apesar das diferenças e das especificidades de cada setor e dos respectivos subsetores. A soma de todas as atividades redundará na eficácia da comunicação nas organizações. (KUNSCH, 2002, p.115)

Esse conceito, que se configura como um modelo de gestão da comunicação, apresenta-se como uma resposta racional e viável às lutas surdas entre os profissionais de comunicação pela hegemonia da atuação nas organizações, que acabava também se refletindo na pesquisa e na reflexão acadêmica. Na visão dos autores, as imposições de um mercado em constante mutação exigiria uma atuação conjunta e eficaz dos profissionais, para oferecer às organizações instrumentos que realmente pudessem atender à demanda social por informação.

Curvello (2002, p.122) diz que o modelo da comunicação integrada, apoiado por instituições como a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE), acabou se consolidando como padrão nas grandes organizações. Hoje, mesmo com a diversidade de modelos estruturais, boa parte das assessorias de comunicação nas organizações brasileiras encontra-se sob uma mesma arquitetura, sob um mesmo comando, buscando a integração de processos e atividades, e apoiando as ações estratégicas.

Entretanto, as relações entre as especialidades (jornalismo, relações públicas, publicidade e propaganda e marketing) é muito complexa – marcada pelas diferenças de enfoque de cada subárea – e a referida integração pouco se tem refletido na prática. Muitas vezes, ela está presente como discurso e até orienta as estruturas formais, mas poucas vezes insere-se como política, como filosofia e como ação.

Uma das razões para o fato de, na prática, ainda termos resultados incipientes quando se fala de integração das ações de comunicação pode estar na própria gênese do conceito, ainda que Kunsch centre seu conceito nos processos e na convivência dos diversos sistemas de comunicação organizacional. Ao perceber a comunicação como resultado da soma das atividades de jornalismo, relações públicas e publicidade e ao preservar a separação entre os

campos mercadológico, administrativo e institucional, acreditando que bastaria uma gestão unificada para garantir a integração das ações, a aplicação enviesada do conceito contribui para mantê-las separadas. (Curvello, 2002).

A busca da integração, entretanto, não pode ser descartada e abandonada. Precisa ser perseguida e viabilizada.

Determina Curvello (2002) que um dos requisitos para que isso aconteça é a necessidade da percepção, por parte dos assessores de comunicação e de relacionamento com a mídia, de que o ambiente organizacional e profissional está passando por mudanças radicais. Também passa pela superação de que alguns obstáculos, principalmente os centrados na natureza do trabalho dos administradores, são regidos pela racionalidade econômica. É essencial ainda superar as restritas visões meramente profissionais e operacionais da área. Os assessores de comunicação precisam assumir-se mais estratégicos e, entre outras coisas, assumir-se como educadores para a comunicação.

Pode parecer óbvio, acrescenta o autor, mas é preciso reforçar que vivemos um processo acelerado de transformações que está mudando o mundo das organizações. Ele nos mostra que esse novo ambiente é marcado pela globalização econômica, por profundas mudanças tecnológicas e pela reordenação do trabalho, entre outros aspectos. E a globalização (discussão ainda polêmica que se tornou obrigatória nos círculos intelectuais, políticos e econômicos) aparece como um fenômeno facilitado pelas novas tecnologias da informação. Ela modifica as noções de tempo e espaço. A todo instante se estabelecem tensos diálogos entre o local e o global, a homogeneidade e a diversidade, o real e o virtual, a ordem e o caos.

### 1.3 Assessoria de Imprensa na era Digital segundo Penteado Filho

Penteado Filho (2002, p.340) lembra que uma das principais características da nova era do conhecimento é a “aceleração dos processos de mudança: das instituições, do Governo, das empresas e da cultura”. A revolução da comunicação, afirmam Lyle e McLeod (1993, p.5 apud PENTEADO FILHO, 2002, p. 340), é “o crescimento contínuo de nossa habilidade de trocar informações mais rapidamente e amplamente”. Nesta nova era, a informação torna-se uma *comodity* com valor. Para Schramm (1971, p.659 apud PENTEADO FILHO, 2002, p. 340), a comunicação é um processo básico, pelo qual conseguimos progredir individual e socialmente, facilitando quatro funções básicas dentro da sociedade: sobrevivência, coordenação de resposta, transferência entre gerações e entretenimento. Os meios de comunicação de massa (MCM) atuam como facilitadores do processo.

As novas tecnologias de comunicação são o semicondutor, o satélite de órbita geossíncrona, a fibra óptica, o vídeo de alta definição e computador. Elas se transformaram num verdadeiro paradigma das sociedades modernas, revolucionando todas as esferas da vida social. No mundo do trabalho, pela digitalização dos processos produtivos e por sua integração em rede; no universo da criação de produtos da mídia, passando pela indústria do entretenimento.

Penteado (2002, p.341) observa que o computador, com a miniaturização e a capacidade de processamento cada vez maior, tem a faculdade de executar tarefas repetitivas com grande velocidade e exatidão. Considerado como instrumento de comunicação, o computador é uma tecnologia ainda no início de seu desenvolvimento. Ele cresce com a incorporação da multimídia e vai integrando diversos meios de comunicação, tirando proveito do que existe de melhor em cada um. Sua tendência é a de integrar, cada vez mais, em um único conjunto, a televisão, o aparelho de som, o rádio, o telefone, o fax e o DVD.

Essa faculdade de integração de meios também é característica da rede mundial de computadores, a Internet. Graham (1997, apud PENTEADO FILHO, 2002,) compara o seu desenvolvimento ao nascimento de um novo paradigma de cultura e comunicação: o modelo da rede mundial de computadores torna fácil e barato a distribuição e o acesso a qualquer forma de dados digitais por qualquer pessoa com enormes consequências para a economia, a cultura e a sociedade.

Penteado Filho (2002, p.341) observa que:

com as taxas explosivas de crescimento da Internet no mundo, da ordem de 80 a 100% ao ano, os 50 milhões de usuários de 95 e 96, hoje (dados de janeiro de 2002), já estariam na casa de 1,47 bilhão(Network Wizards). Comparado aos outros meios de comunicação de massa, enquanto a Internet levou quatro anos – de 92 a 96 –para atingir 50 milhões de usuários, o rádio levou 38 anos para chegar a 50 milhões de ouvintes e a televisão, outros 13 anos. No Brasil, eram 2 milhões de usuários em 1999 (Pesquisa Cadê/Ibope). Em janeiro de 2002, esse número era estimado em 16.445.750, também de acordo com a Neetwork Wizards (2002).

O autor afirma ainda que, com a Internet, o processo remotamente lento e desarticulado de formação de públicos acelera-se e organiza-se rapidamente. As massas podem ultrapassar sua característica de estar espacialmente separadas, achar interesses convergentes na rede e formar, instantaneamente, públicos motivados e bem maiores, nas infinitas salas virtuais de discussão disponíveis, listas e fóruns cada vez mais específicos.

Holtz (1999, p.21 apud PENTEADO FILHO, 2002, p. 348) afirma que os paradigmas que os comunicadores conhecem há tempo passam por “mudanças irrevogáveis” em função das Novas Tecnologias de Comunicação(NTC), ultrapassando a forma de comunicação tradicional de “poucos para muitos” para “muitos para muitos”. As audiências não estão mais limitadas ao papel tradicional de “consumidores de informação”. Eles podem interagir entre si e com as organizações de seu interesse.

As organizações já não podem dar-se ao luxo de ignorar as listas de discussão da Internet. Precisam aprender como usá-las em seu proveito. Os sites, fóruns, listas de discussão

podem representar amplo repositório de informação, cuja distribuição é uma das atividades que mais foi dinamizada pelas NTC. A tecnologia de distribuição de releases evoluiu do papel, passando pelo telefone, telex, fax e agora está se generalizando, cada vez mais, na forma de e-mail.

Com o correio eletrônico e a Internet, diz Penteadado, a organização pode não só controlar o que acontece nas listas de discussão e nos fóruns de seus públicos-alvos, mas também distribuir releases mais rapidamente, para mais jornais e para editores específicos. Para os últimos, as informações em meio eletrônico já vêm digitalizadas, facilitando e agilizando sua edição e distribuição.

Penteadado (2002, p.349) pede para que se considere um item importante quando falamos de Internet: redução de custos. O e-mail é instantâneo. Em minutos pode atingir mil jornais e jornalistas. Se a mesma operação fosse feita via fax, demoraria cerca de 50 horas (considerando um dado otimista, de três minutos para cada ligação telefônica) e o custo muitas vezes maior. Se fosse em papel, além de gastar mais tempo, também se gastaria mais com motorista e gasolina e/ou com os Correios.

O autor alerta, no entanto, para a proliferação de releases via e-mail. Enquanto na era do papel, a quantidade de releases recebida por um editor podia alcançar uma centena, na era da informação digital, esse número pode ser multiplicado por 10, 20 ou até 30 vezes. Pode-se dizer que é um efeito bastante previsível da aceleração da velocidade de troca e de circulação da informação

Nos MCM, os editores e os gerentes com funções e responsabilidades de trato com o público, nas organizações, ficam mais visíveis e são bem mais fáceis de ser atingidos. Tornam-se, portanto, uma das primeiras vítimas do information overload – o excesso de informação, outra das características de nossa nova sociedade da informação, de acordo com Penteadado Filho (2002).

Nos MCM, por exemplo, os e-mails únicos, gerais – semelhantes ao antigo escaninho de “entradas” para o papel – tendem a engarrafar. Assim, acrescenta Penteado (2002), em vez de liberar para o público apenas um e-mail, os MCM precisam segmentar seu corpo editorial, definindo muito bem quem escreve sobre o que e divulgar isso, ao lado dos respectivos e-mails. Assim, podem orientar melhor esse fluxo inevitável e contínuo de informação que será massificada.

Pelo lado das organizações, várias providências podem ser tomadas para aumentar a eficácia dos releases eletrônicos, combinando, de acordo com Penteado Filho (2002, p. 350), as vantagens de estratégias de entrega (*push*) e de disponibilização (*pull*) da informação.

Quanto à entrega da informação, uma assessoria deve, em primeiro lugar, atentar para as regras das “Netiqueta”. Evitar mandar releases e mensagens a pessoas que não pediram ou não autorizaram o envio de informações. Outra diretriz importante é ser parcimonioso. Não abusar do instrumento poderoso do e-mail para mandar qualquer coisa para todo o mundo. Mandar apenas o que for realmente importante e passível de interesse pelos MCM.

Num segundo momento, a assessoria deve identificar muito bem o release eletrônico. O objetivo sempre deve ser o de poupar o tempo do jornalista, editor ou subeditor que vai manipulá-lo. Deve conter, já no título, ou no assunto, o resumo do que se trata. Em geral, no final acrescentam-se orientações sobre como entrar em contacto com a instituição e o autor da mensagem e como fazer para ser retirado da lista de destinatários se não quiser receber mais os releases.

Embora existam diversas bases de dados de jornalistas e da mídia em geral no mercado que trazem endereços, funções e e-mails, a assessoria de comunicação deve aplicar parte de seu tempo disponível na construção de sua própria base/lista de jornalistas e sua área de interesse. Precisa também conhecê-los muito bem, saber como cada um prefere receber seu material de divulgação e fornecê-lo de forma satisfatória.

A distribuição de *releases* a uma lista de jornalistas da área trabalhada pela organização pode ser combinada com uma iniciativa de disponibilização de informação de

grande efetividade para assessorias de imprensa de sucesso: a criação, no site da instituição, de uma Sala de Imprensa, uma página desenvolvida especificamente para jornalistas e editores, em que estejam reunidas informações como notícias, eventos, posicionamentos, informações sobre serviços, lista de contatos, banco de imagens, pesquisa intercambiada com as bibliotecas setoriais ou localizadas e a própria Biblioteca Central, possibilidades de busca e muitas outras (PENTEADO FILHO, 2002).

No que se refere a um Banco de Imagens com fotos escaneadas segundo padrões definidos e disponíveis para consulta e busca na Internet, Penteado Filho acrescenta que esta opção resolve um antigo problema das Assessorias de Imprensa: o do alto custo da distribuição de fotos. Em vez de mandar release e foto via correio ou entregador, o release pode ser encaminhado por e-mail, com um local apontando para o local da foto no banco de imagens na instituição. É só o interessado clicar para receber a imagem em seu computador.

Para manter a eficiência das ações de comunicação das organizações ou instituições, é preciso considerar a integração de todos os produtos ou serviços, sempre que possível. Isso quer dizer dispor de versões eletrônicas para serem distribuídas na Sala de Imprensa, de todo o material que for impresso para a divulgação. Isso vale para vídeos, fotos, relatórios de atividades, balanços financeiros e balanço social, entre outras publicações.

O site institucional também é o lugar nobre para abrigar informações e posicionamentos quando ocorre alguma crise ou, ainda, para reforçar campanhas publicitárias ou educativas, dependendo da missão da organização. No caso, as respostas e material de apoio e reforço aos eventos e treinamentos podem ser armazenados em local de fácil acesso, democratizando o uso desse recurso.

Penteado Filho (2002, p.357) nos mostra ainda que nesse novo cenário digital, a produtividade do assessor de imprensa foi beneficiada ainda por mais um avanço proporcionado pelas NTC: a teleconferência. Enquanto, no passado, as chamadas “coletivas

de imprensa” reuniam os jornalistas “locais” ou da área em torno de uma mesa, hoje já é possível organizar uma coletiva com um dirigente num local e especialistas do assunto e também jornalistas em diferentes localidades.

Uma mudança radical trazida pelas NTC é que os meios de comunicação perderam sua exclusividade como distribuidores de informação. Qualquer um pode publicar e distribuir informação. Holtz (1999, p.28 apud PENTEADO FILHO, 2002, p. 358) afirma que acabou aquela atitude do “você vai receber o que nós temos, quando nós mandarmos” O novo paradigma é “eu quero o que eu quero, quando eu quiser.”

A boa organização do site da Internet é uma tarefa estratégica do comunicador. Todas as informações com maior demanda na instituição devem estar disponíveis no site. Ou, pelo menos, deve-se suprir um conteúdo mínimo de informações e dispor de uma boa estrutura lógica, organizada para facilitar o trabalho de quem procura:

- a) endereço, fax, telefone, nome, missão, histórico, objetivos, recursos humanos;
- b) páginas pessoais (currículos resumidos ou completos);
- c) estrutura organizacional, nomes dos dirigentes, professores, pesquisadores etc;
- d) relatórios de gestão, balanços, propostas, planos, políticas;
- e) serviços;
- f) parcerias;
- g) discursos, artigos e entrevistas;
- h) eventos;
- i) banco de imagens, vídeos e publicações;
- j) banco de releases;
- k) função de busca de notícias nos releases por palavras-chaves.

Ainda não existe, diz Penteadó Filho (2002), uma metodologia única para o desenvolvimento da Internet numa organização. A Internet deve ser desenvolvida numa

organização com base em um tripé: editor de conteúdo, editor de *design* e editor de informática. A partir daí cria-se uma identidade visual para todo o site e padrões mínimos de apresentação visual, de carregamento de páginas, de itens de menção obrigatória e daqueles a evitar.

Penteado Filho (2002) argumenta que a Internet é um novo MCM. Faz parte da atividade de comunicação. Há uma tendência errônea nas organizações de confinar o desenvolvimento e a organização deste novo MCM aos técnicos de informática “porque eles sabem como fazer”. Ninguém pode negar a participação da tecnologia da informação na Internet ou do gráfico num jornal. No entanto, se essa for uma tendência a prevalecer na Internet, por extensão poderíamos concluir que os jornais devem passar a ser feitos pelos gráficos, que dominam o processo industrial, e não pelos jornalistas.

Para Penteado Filho (2002), por sua atividade e sensibilidade para selecionar informações relevantes para um MCM, um público ou uma organização, o jornalista surge como o profissional mais adequado para tratar da tarefa primordial da sociedade da informação, a de organizador de conteúdo, o engenheiro do conhecimento.

## **2 COMUNICAÇÃO INTEGRADA: FERRAMENTA DE GESTÃO DA IMAGEM**

A comunicação, a exemplo da saúde, da educação e do trabalho, é um direito inalienável de qualquer cidadão. Bem aplicada, abrangente, sistematizada e, principalmente, integrada, ela pode contribuir na busca de soluções democráticas para a transformação da sociedade. Um processo que pode ser potencializado com as Novas Tecnologias de Informação e Comunicação – TICs. “ A idéia de que a tecnologia e os ideais democráticos podem combinar-se para formar um novo tipo de sociedade tem sido um tema constante, desde os tempos de Benjamim Franklin e sua pipa aos atuais laboratórios de alta tecnologia.” (SOUZA, 2001, p. 42).

As novas tecnologias encontram campo fértil para o seu desenvolvimento no ambiente universitário. A Internet, bem usada, permite o intercâmbio de conhecimentos em tempo real, acelerando a realização de pesquisas científicas e tecnológicas. A atuação em rede possibilita também a integração dentro e entre as universidades. Portanto, ganha sentido a prioridade dada pela UFSC à Política de Informática, que, percebendo a necessidade de abarcar o conjunto da instituição, criou um laboratório-modelo para derrubar as fronteiras que ainda separam a graduação da pesquisa e da extensão, configurando um novo paradigma na universidade.

O impacto das novas tecnologias, aliado às transformações profundas que está sofrendo a infra-estrutura sobre a qual se apóia o funcionamento da sociedade moderna, cria um processo de mudanças em que a tecnologia se submete à ciência (ao contrário do período da revolução industrial) e faz com que os meios de comunicação se ajustem a um período de transição. Devem adaptar-se aos novos tempos, embora seu papel ainda não esteja definido. O

sistema de comunicações, que teve a primeira base de desenvolvimento apoiada na eletrônica na metade dos anos 40, agora se apóia em bits (SOUZA, 2001).

As inovações tecnológicas estão mudando drasticamente o *modus operandi* do trabalho e, principalmente na forma como ele é gerenciado. No jogo da adaptação como forma de sobrevivência, o time dos ativos intangíveis é, até prova em contrário, o favorito para ganhar o campeonato do capital intelectual, a ferramenta que tende a ser a mais disputada no milênio do *millenium* (SOUZA, 2000).

Quando as pessoas criam idéias e soluções para a sua organização e quando aumentam o ciclo de relações com outras organizações ou outras pessoas que venham a contribuir com o seu crescimento profissional e pessoal, a tendência natural é ascender na vida. Stewart (1998) observa que a informação é provavelmente a matéria mais importante para realizar nosso trabalho e acrescenta:

A explosão do conhecimento científico, a rápida difusão da informação e o poder crescente e veloz da tecnologia da informação, a participação cada vez maior do conhecimento no valor agregado da empresa, a ascensão do trabalhador do conhecimento – todos esses fatores trabalham juntos, cada um deles sendo simultaneamente o ovo e a galinha, causa e efeito, a fim de impor novos tipos de modelo organizacional e novos métodos gerenciais.

Achleitner (2001) afirma:

*Information transfer is best explained through an information value chain process. Information is created, produced, disseminated, organized, diffused, utilized, preserved, and destroyed. The development of the Internet has decentered many of the elements of this value chain. All characteristics of digital telecommunications networks, including ubiquity, connectivity, and a perpetual present, which real-time computing creates, have forever altered the workings of the information transfer cycle.*

Moura (1995, p.111), também chama a atenção para a implementação de uma política de comunicação nas organizações. Frisa que “as necessidades de comunicação interpessoal e intergruppal devem ser estanques e desconhecidas entre si”. Portanto, “o fluxo das informações deve ser exercido em todas as direções, e não apenas no sentido unilateral, descendente ou

ascendente”. Em suma, a comunicação tem que ser um espaço legítimo, resultando de um processo democrático de modo a permitir a implementação de políticas públicas de comunicação, tanto nas instituições públicas como nas organizações privadas.

A sua essência, ou seja, a de que o resultado dessa combinação possa ser colocado à disposição de uma demanda social com igualdade, permeia os objetivos, por exemplo, da Universidade Federal de Santa Catarina, que está se definindo como uma instituição não só voltada ao ensino, mas principalmente à pesquisa e à extensão; que privilegia, sem esquecer dos seus compromissos com a Nação, a busca de soluções para a sua região; uma instituição democrática que participa da transformação da sociedade.

É assim que a Instituição se posiciona. E assim quer ser vista e conhecida junto a seu público. Essa imagem, que deve ser esculpida na realidade, isto é, construída a partir da sua verdadeira identidade, precisa ser levada, participada à sociedade.

Trata-se de um desafio. E uma política de comunicação exige um processo de racionalização que permita sistematizar, dar coerência e ordenar as operações comunicativas. A população sustenta a universidade e tem o direito de saber o que ela faz. Essa consciência política é cada vez maior. O professor Gaudêncio Torquato Netto enxerga na comunicação uma saída para debelar conflitos. Portanto, a comunicação, antes de uma necessidade, é investimento.

Para Loth (1986), o trabalho integrado de profissionais da comunicação nos seus mais variados campos, que favorecem um mesmo cliente, apresenta já, à primeira vista, uma vantagem nada desprezível: homogeneidade na linguagem adotada por esse cliente, nos programas de comunicação usados pela sua empresa, para atingir adequadamente o complexo universo de públicos que compõem seu campo de atuação.

Conforme o autor, a Comunicação Social Integrada é fundamental para posicionar, criar e consolidar a identidade da instituição na sociedade. A UFSC, como uma organização

moderna voltada ao ensino e, principalmente à pesquisa e sendo democrática, aberta e participativa, não ignora as questões nacionais e volta-se, através da extensão, para a solução dos problemas da comunidade onde se encontra inserida.

Ele acredita que o tratamento dado à comunicação, para ele um instrumento estratégico de valorização da educação pública no Brasil, deva ser prioritário. Cita como exemplo, um programa mais agressivo de divulgação, utilizando técnicas de jornalismo, propaganda, relações públicas, de forma a esclarecer o papel da universidade pública, cristalizando sua forte presença tanto no desenvolvimento científico e tecnológico do país, via produção de pesquisa e ensino de qualidade, quanto no desenvolvimento social, através de ações pouco reconhecidas e que dizem respeito à vida das comunidades em que estão inseridas.

A visão de Loth (1986) é compartilhada pela Associação Brasileira de Relações Públicas (ABERP), que acredita na comunicação integrada e na atuação conjugada de todos os profissionais da área, sem conflito entre as diversas atividades.

Torquato (2002, p.70) lista os objetivos de uma Política de Comunicação:

- a) divulgar a missão da organização, estabelecendo correto e adequado posicionamento, assegurando uma identidade técnica que possa conferir à organização o respeito e o reconhecimento da sociedade;
- b) criar atitudes favoráveis às atividades da organização, melhorando sua posição e ampliando as bases de consentimento sobre a meta de modernização;
- c) despertar nos públicos externos sentimentos de que a modernização da organização é fundamental;
- d) propiciar visão clara de aspectos, programas e atividades da organização nas tarefas de implementação de mudança e inovações relevantes;
- e) assessorar as áreas da organização nas tarefas de implementação.

A integração com o meio ambiente e o macro-sistema ambiental, principalmente com o seu universo de públicos, é crucial para uma comunicação eficiente, que tenha retorno. Essa comunicação tem que ter a capacidade de fazer interagir os públicos internos e externos, nos seus campos de interseção. A Comunicação Social da UFSC, considerando o papel e o

conceito da instituição, trabalha, com maior ou menor grau, todos os seus públicos de interesse.

Internamente atende a todos os segmentos, sem privilegiar nenhum deles: funcionários, professores, pesquisadores, estudantes e Administração, e entidades (associações e organizações estudantis), lideranças, líderes de opinião.

No campo externo, o trabalho visa à comunidade em geral, mas prioriza os públicos de maior interesse ou diretamente relacionados com a instituição: primeiro a imprensa que, por ser multiplicadora de opinião, contemplará também outros setores da sociedade, entidades representativas da sociedade; as indústrias, as empresas (setor produtivo, tecnológico), os governos (municipais, estaduais e federal), as agências financiadoras (CNPq, Finep, Fipecc-BB, BIRD etc), Universidades, institutos de pesquisa, escolas (1º e 2º Graus) autoridades (secretários de Estado, dirigentes etc), ex-alunos, assessorias de comunicação, privadas e públicas.

Essa comunicação tem duas vias e atende todas as demandas, procurando harmonizar os interesses. Por quê? Porque a universidade tem que informar, prestar contas à sociedade do que faz. Trata-se de um direito da sociedade e uma obrigação da universidade até porque, quem a financia é a população, que deve conhecer sua finalidade, suas pesquisas, seus cursos. A universidade, sendo uma instituição pública, precisa ser cobrada, avaliada pelos seus públicos, pois, do contrário, como qualquer outra instituição, ela tende a se acomodar. Cabe à universidade democratizar a ciência e o conhecimento científico. Só pesquisar e não difundir os resultados ao público, é transformar a universidade num depósito de informações.

E a Comunicação Social deve servir de ligação com a comunidade. A universidade ainda é uma instituição desconhecida para o público. E o povo tem, simultaneamente, ou medo dela, porque imagina que nela estão os sábios, ou ignorância, porque a imagina como

apenas uma grande escola com mais quadros negros, mais professores e mais carteiras, fatos que, sem discussão criam barreiras.

Para isso é fundamental também um ambiente político, cultural e tecnológico encorajador. E é nesse contexto, exemplificando, que a contribuição do Laboratório de Ensino à Distância da UFSC (LED), com seu trabalho reconhecido não só no Brasil mas também no exterior, pode e deve ser aproveitada para ajudar a potencializar uma política de comunicação social integrada.

Hoje firma-se gradativamente o reconhecimento da importância da aprendizagem aberta e à distância como elemento essencial em qualquer sistema de treinamento de âmbito nacional. Algumas de suas atribuições potenciais são: equilibrar desigualdades entre diversos grupos etários, ampliar o acesso geográfico à educação, participar de campanhas educacionais e na educação regular para públicos maiores, propiciar treinamento rápido e eficiente para grupos-chave e educação a parcelas da população costumeiramente esquecidas, expandir a capacidade de educação em campos de conhecimento inéditos e multidisciplinares, oferecer a possibilidade de conciliar a educação com o trabalho e a vida familiar, desenvolver múltiplas competências através da educação recorrente e continuada, reforçar a dimensão internacional de experiências educacionais e melhorar a qualidade dos serviços educacionais já existentes. (RUMBLE; LJOSÁ, 1997, p.23).

Usando, por exemplo, os recursos de videoconferência, teleconferência e os softwares disponíveis no Laboratório, acreditamos ser possível uma ação potencializadora de uma Política de Comunicação Social Integrada nas universidades públicas federais que, sabemos, ainda não a desenvolvem pelos mesmos motivos que separam a universidade da sociedade: medo e ignorância, somados a outro que insiste em permear a administração das instituições: o culto à personalidade.

O que é bom para a UFSC, pode ser bom para as demais instituições. Por isso, o mesmo remédio aplicado aqui pode dar bons resultados lá fora. Uma receita que contempla definir, explicitar e implementar uma política de comunicação social integrada; rever, reorganizar e integrar as coordenadorias de comunicação às respectivas comunidades universitárias, de modo a atender às necessidades da instituição e se transformar numa

estrutura dinâmica, capaz de resgatar e consolidar a identidade e a imagem institucionais na sociedade; unificar, harmonizar e planejar o processo de comunicação social, criando uma personalidade para a instituição, deixando de lado a improvisação que ainda predomina no setor. Estruturar, fortalecer, intensificar e multiplicar a divulgação científica e tecnológica dentro e fora dos Estados, combatendo o rumor com uma arma eficiente: a informação.

No entanto não devemos priorizar a teoria em detrimento da prática. Nos habituamos a teorizar sobre comunicação esquecendo que ela é essencialmente uma prática cotidiana. E temos sentido, principalmente na universidade, um distanciamento significativo entre a reflexão e a ação. Entretanto, isso não impede que reforçemos a integração das práticas comunicacionais, principalmente se aplicadas num ambiente tecnologicamente favorável.

Segundo Liedtke (2002), as formulações teóricas da comunicação, seja empresarial, institucional ou governamental se equivalem, pois o que difere é o objeto de suas ações. O que norteia o tipo de modalidade comunicativa são o sujeito de suas mensagens e sua natureza informativa. A comunicação é considerada como um instrumento administrativo idealizado para defender os interesses da organização, garantindo visibilidade frente a seus públicos estratégicos, integrando-os nas suas ações institucionais. Existem autores que preferem categorizá-la como comunicação organizacional. Alguns acreditam que, além de abarcar todo o conjunto de atividades comunicacionais, apresenta maior alcance, aplicando-se a qualquer tipo de organização e não só aquilo que se chama empresa.

## 2.1 Comunicação e Metamorfose

Zacchi (2000, p. 34) afirma:

A comunicação sempre esteve presente em diferentes épocas entre os diferentes grupos sociais. Nas sociedades primitivas, a oralidade era o único meio de comunicação entre os sujeitos, ocupando os oradores um lugar de destaque. A memória era o grande recurso para guardar o que julgavam importante. A chegada da imprensa, com a invenção de Gutemberg, foi uma revolução no campo da comunicação permitindo o registro da fala e a socialização desse registro, mudando, portanto, as relações sociais.

Hoje, a revolução comunicativa ocorre principalmente com a consolidação das novas tecnologias digitais, que ainda passam por uma tentativa de compreensão pela complexidade que representam. Uma parte da elaboração das implicações da nova revolução é o chamado novo paradigma da comunicação: “O novo paradigma abre outras possibilidades, novas formas de criar habilidades de reflexão, de reconstrução de concepções de mundo, de vida e de ser humano, e do como convivemos no linguajar e na comunicação.”(ZACCHI, 2000, p.35).

É um jogo em que os actantes constróem e remodelam redes não apenas como redes de informações, mas como redes de sentidos e significados. Um jogo que se constitui de um novo processo – um processo por meio do qual o caos e a ordem se misturam, unindo-se para formar uma nova orrdem mais complexa, abrangente e às vezes ‘estranha’, escreve Doll (apud ZACCHI, 2000, p. 35).

Nesse jogo, a circunstância, o desequilíbrio, o provisório, a historicidade são os desafios do novo pensar; a transformação da crisálida para a borboleta.

Segundo Amorim (1988, p. 19), ao falarmos em política de comunicação, seja no plural ou no singular, com ou sem o adjetivo nacional, queremos significar políticas democráticas, ou seja, que assegurem a pluralidade das estruturas de produção e transmissão, o acesso de todos às mensagens e à participação dos diversos grupos sociais na sua definição.

Dentro desse contexto vale destacar o papel da Unesco: lá, a partir dos anos 70, nasceram preocupações com o tema. Amorim (1988, p.20) lembra que a Unesco já antes

considerava a comunicação um recurso importante no desenvolvimento dos países e procurava cooperar para a melhoria de seus sistemas de comunicação.

Nos anos 60, surgiram condições que iriam tornar possível uma mudança. Uma delas, o processo de independência de dezenas de nações africanas, asiáticas e americanas.

Pouco a pouco, estas nações perceberam que apenas a independência política não bastava [...]. Cedo, as novas nações compreenderam que o poder estava sendo jogado na realidade, nos planos da economia e cultura. [...] A comunicação, nos últimos anos, crescera e se diversificara, transpondo os limites tradicionais de seu entendimento como sinônimo de notícias, para abranger inúmeras outras atividades e meios: televisão, cinema, rádio, livros, história em quadrinhos, satélites, computadores, videocassete, DVDs, tv por cabo etc. Na economia, a comunicação tornou-se setor de ponta e, como tal, estratégico para o desenvolvimento. Na cultura, a comunicação mediatizada por tecnologia sofisticada, penetrou e modificou profundamente a face dos sistemas culturais [...]. A idéia de política nacional de comunicação surge, na Unesco, a partir da noção de que o esforço para se democratizar a comunicação não se esgota no plano das relações internacionais. Não poderá haver um sistema internacional democrático de comunicação, se não houver, em contrapartida, sistemas nacionais democráticos. (AMORIM, 1988, p.20-22).

Kovács (2001), destaca que os padrões de produção e de organização, especialmente nas últimas duas décadas que antecederam o novo milênio tiveram grandes transformações, sobre as quais não há consenso. Para alguns uma nova era pós-taylorista-fordista surge com um novo tipo de economia caracterizado, basicamente, pela flexibilização e baseado no conhecimento e na utilização de tecnologias avançadas. Outros, no entanto, crêem que estamos assistindo a uma diversificação das configurações organizacionais, de acordo com as condições específicas existentes: “Na explicação das profundas transformações da organização produtiva, as novas condições de Mercado, as novas tecnologias e os novos valores referentes ao trabalho e à empresa ocupam um lugar central.” (KÓVACS, 2001, p. 45).

Segundo Ferreira (2001, p.83), o início da década de 70 é o momento privilegiado de confluência de vários fatores de causalidade com efeitos estruturantes nos domínios das novas

tecnologias e da própria organização do trabalho. Começam aí as tentativas de se definir conceitos como sociedade de informação, sociedade pós-industrial e sociedade pós-moderna.

Ferreira (2001) observa que, enquanto subsistemas do sistema social global, as novas tecnologias e a organização do trabalho talvez sejam os elementos de maior visibilidade social dessa evolução que perdura até os dias de hoje. É só nos darmos conta das características da invenção e da inovação dos materiais, da energia, da ciência e da técnica, e dos processos de automatização e informatização consubstanciados nas novas tecnologias.

Para Ferreira (2001, p.85) não existem dúvidas quanto à revolução originada pelas novas tecnologias. A invenção e a inovação de novos materiais, de novos mecanismos automáticos e de novas energias não param de crescer: “ Depreende-se que tudo isso faz parte de um contínuo lógico de progresso e de desenvolvimento no qual a ciência e a técnica foram objecto de uma grande integração e racionalização”. E acrescenta:

As novas tecnologias integraram nos seus mecanismos automáticos uma parte substancial do “saber-fazer” que antes pertencia exclusivamente à acção individual e coletiva do operariado no contexto das fábricas e oficinas da Segunda Revolução Industrial [...](FERREIRA, 2001, p.89).

Ou seja, as novas tecnologias deslocaram para os seus mecanismos internos a energia, a informação e o conhecimento que antes era protagonizado pelos operários.

Conforme Ferreira (2001, p. 97) o conceito de novas tecnologias só poderá ser compreendido se tiver uma base intrinsecamente social e humana. Sendo a técnica na sua condição física e material um fator externo, por conta disso, como material e como energia, é também um produto genuíno do pensamento, da ação e da ciência que a humanidade tem desenvolvido ao longo da história. Elas são objeto de uma evolução concebida e estruturada pelos indivíduos e grupos que nelas se integraram.

No entanto, a TI tem um custo elevadíssimo, e os computadores não possuem “poderes mágicos” de resolver problemas de gestão, racionalizar processos ou aumentar a produtividade. Máquinas e softwares idênticos executarão maravilhas em organismos bem-

estruturados e organizados, mas serão apenas uma fonte de gastos naqueles que não planejarem adequadamente suas necessidades de informação (BEAL, 2001).

O bom aproveitamento das facilidades trazidas pela tecnologia de informação depende de um processo periódico e estruturado de planejamento da informação. Para isso, os administradores precisam se preocupar em adquirir uma visão estratégica de como os sistemas de informação da organização deverão ser alterados, de forma a atender as necessidades de informação da organização por um período considerado adequado (é difícil estimar com precisão muito à frente, pela velocidade da mudança tecnológica, portanto esse plano deve contemplar os próximos 6 meses a 3 anos, e ser reavaliado sempre que surja alguma alteração significativa no ambiente externo ou interno) (BEAL, 2001).

O planejamento da informação deve resultar em um documento – um plano estratégico que defina a direção futura dos recursos de TI, refletindo as políticas, padrões e procedimentos de recursos de informação como um todo, e oferecendo orientação para todos os setores da organização. Diferentes organizações apresentam estruturas, culturas internas e necessidades de informação extremamente diferentes.

Para Torquato (2002, p.121-123,) um dos modos eficientes de projetar a comunicação na administração pública é espelhar seus programas em um leque de funções, como podemos ver neste roteiro:

**a) a comunicação como forma de integração interna – diapasão**

Função: ajustamento organizacional. Os ambientes internos, alimentados por eficientes fontes de comunicação, motivam-se e integram-se ao espírito organizacional, contribuindo de forma mais eficaz para a consecução das metas;

**b) a comunicação como forma de expressão de identidade**

Função: imagem e credibilidade. O Poder Executivo sofre constantemente da desintegração das estruturas e equipes, o que acaba gerando dissonância na comunicação. E dissonância fragmenta a identidade governamental. A comunicação integrada e comandada por um pólo central tem condições de equacionar esse problema;

**c) a comunicação como base de lançamento de valores**

Função: expressão da cultura. O sistema de comunicação é fonte de irradiação de valores. No planejamento, um conjunto de princípios valorativos se faz necessário para alimentar a cultura interna e projetar o

conceito junto aos diversos públicos-alvo. Os valores devem estar centrados no interesse e no papel da instituição, não nos interesses do dirigente. É claro que ele irá imprimir a sua marca, mas a identidade institucional é o foco principal;

**d) a comunicação como base de cidadania**

Função: direito à informação. A comunicação deve ser entendida como um dever da administração e um direito dos usuários e consumidores dos serviços. Sonegar tal dever e negar esse direito é um grave erro das entidades públicas. Os comunicadores precisam internalizar esse conceito, na crença de que a base da cidadania se assenta também no direito à informação;

Função: assessoria estratégica. Essa é uma das mais relevantes funções da comunicação. Trata-se de elevar o status do sistema de comunicação ao patamar estratégico de orientação das cúpulas dirigentes. Essa função exige dos comunicadores boa bagagem conceitual e cultural;

**f) a comunicação como forma de mapeamento dos interesses sociais**

Função: pesquisa. Há de se considerar a prospecção ambiental como ferramenta importante do planejamento estratégico da comunicação. Afinal de contas, a pesquisa é que detecta o foco, os eixos centrais e secundários, as demandas e expectativas dos receptores;

**g) a comunicação como forma de orientação aos cidadãos**

Função: educativa. Nesse aspecto, a comunicação assume o papel de fonte de educação, pela transmissão de valores, idéias e cargas informativas que sedimentarão a bagagem de conhecimento dos receptores;

**h) a comunicação como forma de democratização do poder**

Função: política. Compartilhar as mensagens é democratizar o poder. Pois a comunicação exerce um poder. Assim, detém mais poder quem tem mais informação. Nas estruturas administrativas, tal poder é maior nas altas chefias. E quando se repartem as informações por todos os ambientes e categorias de públicos, o que se está fazendo, de certa forma, é uma repartição de poderes;

**i) a comunicação como forma de integração social**

Função: social. A comunicação tem o dom de integrar os grupos pelo elo informativo. Ou seja, quem dispõe das mesmas informações pode entender melhor seus semelhantes, dialogar, colocar-se no lugar do interlocutor. A comunicação, como a língua, exerce extraordinário poder de integrar as comunidades, unindo-as em torno de um ideal;

**j) a comunicação como instrumento a serviço da verdade**

Função: ética. Não se deve transigir. A verdade deve ser a fonte de inspiração da comunicação pública. Até porque a mentira e as falsas versões acabam sendo desmascaradas. A comunicação precisa servir ao ideário da ética, valor básico dos cidadãos.

O autor lembra que a imagem da administração pública é precária. Em determinados setores, é alicerçada num conjunto de mazelas: empreguismo, obsolescência, desmotivação de quadros, inércia, inadequação de funções, serviços desqualificados, ineficácia geral. Noutros casos, as instituições públicas se vêem às voltas com denúncias de fraudes, escândalos e

situações confusas. Os meios de comunicação elegem, periodicamente, algumas entidades como o foco central da questão da corrupção no país.

A exposição negativa dessas entidades gera efeitos altamente danosos sobre os esforços e as energias mobilizadas pela administração para reformar suas estruturas e modernizar seus serviços.

A camada cinza que se interpõe sobre a imagem da entidade, em função do noticiário de fraudes, acaba cobrindo-a com uma aura de negatividade, que ameaça a implantação de programas de modernização. A imagem combalida acelera o processo de corrosão interna, fortemente amplificada por um *continuum* de questões mal resolvidas (TORQUATO, 2002, p.125).

Na França, na área de modernização do Estado, a administração pública on-line, voltada para o cidadão, tem sido uma prioridade, e não apenas em termos instrumentais, mas também em sua capacidade de abrangência. Desde 1997, cerca de 3.500 sites públicos foram disponibilizados para que a população possa acessar gratuitamente todos os dados públicos essenciais. Quase todos os formulários preenchidos pelos cidadãos franceses estão hoje disponíveis na internet, restando reatualizar o mesmo para as empresas. Em 2001 foram aplicados US\$ 765 milhões na informatização do estado, que já conta com 650 mil computadores instalados, 50% acessando a internet ou intranets.

Os recursos destinados à pesquisa, como o Fundo Nacional de Ciência e o Fundo de Pesquisa Tecnológica, têm privilegiado cada vez mais os investimentos em Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), aumentando em 50% em 2001 a dotação para esta área.

Também foram criadas linhas especiais de crédito para solidificar o capital de risco de empresas da Nova Economia, com um total de 260 milhões de dólares. Com isso, o número de empresas do setor cresceu de 24 unidades em 1997 para 179 em 2001; também aumentou o percentual – de 25% para 75% - das pequenas e médias empresas francesas que tinham acesso

à internet. O setor de TIC absorve hoje três milhões de empregados, com um crescimento anual de 13%, contra 3,5% da economia como um todo. (FRANÇA..., 2001, p. 40).

## **2.2 Política de Comunicação e Crise**

Para Forni (2002) nenhuma empresa ou instituição, por mais sólida, admirada e moderna que seja, está imune à crise. Esse princípio básico da administração de crise, mesmo repetido e mais do que evidente, ainda continua esquecido por muitas organizações. Não importa a intensidade.

No entanto, do ponto de vista da comunicação, que acontecimentos ou notícias podem ser tão impactantes a ponto de desgastar a imagem de uma organização e transformar-se em uma crise? A resposta pode ser qualquer fato negativo que escape ao controle da empresa e ganhe visibilidade. Uma crise não pode ser completamente contida no limite estrito de uma organização. Dependendo da dimensão do fato, uma matéria pode ocasionar um desgastante processo de divulgação e exposição, que pode comprometer a instituição e ameaçar estruturas sólidas e tradicionais.

Todavia, embora inevitáveis, não significam sempre uma catástrofe. A maioria das crises de imagem, se bem administrada, pode ser superada. Mesmo a ocorrência ou divulgação de problema grave não caracteriza, necessariamente, uma crise. Existem princípios, normas de conduta, ações proativas que poderão reverter situações críticas e difíceis.

Algumas perguntas, diz Forni (2002) são fundamentais diante da perspectiva de que de um dia para outro uma crise se instale na instituição: que fatos negativos, personalidades e organizações não estão preparadas para enfrentar? “O que você faria se, neste exato

momento, sua empresa tivesse de fazer frente a uma crise que afetasse o público? [...]Provavelmente ficaria confuso, incomodado.” (DOTY, 1999 apud FORNI, 2002, p.364).

A resposta depende de uma série de atitudes, ações preventivas, experiência e de como o planejamento estratégico, até agora tão cuidadoso em fixar diretrizes e metas, leva em conta possíveis riscos, que podem frustrar todo o sucesso obtido.

Algumas características nas crises das organizações, segundo Viana (2001), podem ser adaptadas para uma instituição como a universidade. O elemento surpresa, não ter o hábito de lidar com a forma como seus impactos se proliferam, a rotineira curiosidade da mídia, mobilização da opinião pública e dos governantes, e por último mas não menos importante, a perda do controle das iniciativas.

Ocorrências negativas fazem parte da dinâmica das organizações. Tanto podem surgir em decorrência de catástrofes ou acidentes involuntários, fruto de fatalidades, como de erro humano, má administração, conchavos políticos, represálias ou outros interesses. Nessa hora, a mídia passa a ser o vetor natural desses conflitos. A imprensa é um componente decisivo nos jogos de poder e nas disputas de mercado. Os meios de comunicação, diz Mamou (1992 apud FORNI, 2002, p. 364) “são decisivamente um elemento chave nos conflitos de poder. Eles não são atores, como alguns jornalistas têm prazer em acreditar; são instrumentos”.

O mesmo autor dá um sinal de como se arma uma crise: “cada vez que um documento não destinado à publicação chega às mãos de um jornalista, sua publicação responde a uma necessidade: servir aos interesses de quem, na sombra, tomou a decisão de organizar o vazamento.” (MAMOU, 1992 apud FORNI, 2002, p. 364).

A crise não ocorre apenas quando acontecem calamidades ou eventos de grande envergadura porque alcançam publicidade natural. Hoje, a administração de crises preocupa-se também com fatos aparentemente simples e insignificantes e que assumem dimensões bem maiores do que as empresas ou instituições desejam ou imaginam. Por erros na condução,

inexperiência ou precipitação, acabam sendo mal administrados na relação com os clientes, ou usuários, e a opinião pública.

Mas o que vem a ser administrar a comunicação de crises? Afinal, diz Caponigro (2000 apud FORNI, 2002, p. 365), “ a decisão estratégica de como comunicar durante e depois de uma crise é uma das mais importantes decisões que você tomará na administração da crise.” Consiste em todos os passos que a organização irá tomar no sentido de esclarecer, por todas as formas e meios, todos os seus públicos (interno e externo), com vista em evitar estragos ainda maiores a sua imagem. Saber conduzir esse processo, observa Forni (2002, p. 365), constitui basicamente o êxito ou o fracasso na condução de uma crise. “A administração da crise trabalha para minimizar o estrago na reputação da empresa”. Ou da instituição, acrescentaríamos.

É bom lembrar que existem ameaças à imagem que são previsíveis. Um repórter, por exemplo, passa longo tempo pesquisando matéria polêmica, geralmente fruto de denúncia ou de investigação iniciada pela própria empresa atingida. A organização acompanha essa apuração, presta todas as informações, mesmo sabendo que sua divulgação poderá gerar vários contratemplos. Ainda que não saiba a versão final da publicação, o interessado tem como prever as consequências com certa dose de acerto. E até pode planejar o *day after*. (FORNI, 2002, p.365).

O autor salienta que não há apenas uma regra básica para dizer como a crise chega às empresas ou ameaça personalidades. A surpresa, na verdade, é a característica mais perigosa. Pode ser uma nota despreziosa ou sutil publicada numa coluna de circulação nacional, ou comentário maldoso de algum âncora de TV.

Tanto pode vir de um desafeto, ex-empregado, cliente insatisfeito, como de um “inimigo”, concorrente ou pretendente a algum cargo. Vem de descontentes ou desafetos históricos. Nasce de vazamentos, intencionais ou não, documentos internos, ou até mesmo de testemunhos suspeitos de pessoas “prejudicadas” ou cujos interesses foram contrariados. (FORNI, 2002, p. 366).

Forni (2002) recorda que o jornalista Ricardo Boechat, em 1998, procurou informações na assessoria do Banco do Brasil (BB) sobre uma possível denúncia: o então deputado Sérgio Naya havia recebido uma anistia de dívida de sua construtora no BB, em troca de um voto para reeleger Fernando Henrique Cardoso, algo que não mereceu a atenção necessária naquele instante.

Os assessores não reagiram com velocidade às informações da área e que pudessem alicerçar uma resposta. Os técnicos também demoraram na apuração das informações, o que é um erro primário das empresas. Fazem pouco da pauta de um colunista, priorizando outros assuntos. No dia seguinte, Boechat “suitou” a nota não apenas em sua coluna, mas também no programa Bom Dia Brasil, da Rede Globo de televisão. A repercussão acabou gerando um fato político, porque envolveu o nome do Presidente da República. Era um momento em que, associar o próprio nome ao do ex-deputado, que tinha sua vida sendo investigada pela mídia, era um sinal muito claro de pauta negativa. E tudo poderia ter sido neutralizado com uma boa explicação.

O BB foi atrás de outros jornais para dar explicações, já que a nota tinha se transformado numa pauta, mas já não conseguia explicar de forma cristalina, para que a versão fosse bem aceita pelos jornalistas e não se transformasse num escândalo. Na manhã seguinte, outros jornais deram a notícia e o banco estava enfrentando um fato não mais econômico, mas político. Foi necessário uma longa nota oficial e muito desgaste para minimizar os efeitos.

### 3.3 O Novo *Timing* da Crise

No passado, quando alguém era atingido por um fato negativo, havia uma enorme defasagem de tempo até que as pessoas tomassem conhecimento e houvesse uma reação do mercado. Atualmente o modo de difundir as notícias está mudando de forma muito rápida, graças a uma grande diversidade de canais, mídias e interlocutores:

A mensagem está mais diluída, devido ao maior número de fontes de informação para os leitores, espectadores e ouvintes. Por causa dessa maior oferta de tempo e espaço, e das propensões da mídia, as boas novas tendem a alcançar uma platéia menor e as más novas, uma platéia maior. (CASTELANO, 1999, p. 24 apud FORNI, 2002, p. 367).

Estamos hoje diante de outro fenômeno, diz Viana (2001): a nova noção do tempo. A escala do tempo mudou de modo inexorável. Tanto para a empresa, ou instituição, não é suficiente possuir uma cultura da comunicação; é absolutamente essencial criar uma cultura de comunicação em tempo real. Em outras palavras, a rapidez da área de comunicação deve impregnar a organização. Em tempos difíceis, ou mesmo nos pequenos revezes, a empresa tem que ser ágil nas respostas. Hoje, na maioria dos casos, a imprensa fica sabendo dos acontecimentos negativos antes dos próprios interessados.

O tempo entre quando o acontecimento é produzido e quando ele é difundido possui uma tendência à anulação. As noções de tempo e espaço que fazem parte da nossa trajetória passam por um momento de redefinição, já que não existe mais um hiato de tempo entre o que acontece e o que é divulgado.

O mundo agora fica sabendo de um fato quase que ao mesmo tempo em que ele está acontecendo. Tanto a notícia ruim como a boa chega rápido, daí a necessidade das instituições planejarem a forma de como lidar com os meios de comunicação nas situações desfavoráveis.

Hoje há um questionamento sobre se a mídia produz a crise ou se esta é anterior a exploração pelos MCM. De fato, segundo Forni (2002), a mídia se alimenta da crise. Existe uma tendência, principalmente nos setores que lidam com a imagem, para que a informação ceda lugar à *mídia-show*. Qualquer que seja dimensão da crise, cai como um luva nessa pauta. Se tiver imagens, melhor ainda.

E quando uma crise bate à porta, a reação inicial é entrar em pânico e fantasiar ações para reverter o impacto na imagem: publicar nota paga nos jornais, entrar em contato com o diretor do veículo de comunicação, ou até mesmo ignorar e esperar pelos acontecimentos. Num segundo momento, tentar descobrir quem pode ter passado a informação ou está por trás dela.

Forni (2002, p.368) argumenta que se a organização não pôde intervir antes que as notícias negativas à imagem fossem divulgadas, o ideal seria formular junto com o setor de comunicação uma versão que seja admissível à imprensa. Esse é um instante em que, por falta de experiência ou ansiedade, muitos erros são cometidos: tentar desqualificar o jornalista, irritar-se ou deixar para responder no dia seguinte, como se o tempo reduzisse a capacidade de o reporter apurar e escrever.

A maioria dos autores enfatiza “que não existe nada de pessoal quando os jornalistas mergulham na apuração de denúncias ou fatos negativos. Reagir pode ser muito pior. Esta é a hora de agir com mais precaução e muito mais profissionalismo.” (FORNI, 2002, p. 368).

Em situações de crise, principalmente no que se refere a polêmicas, a empresa tem que assumir o comando da dinâmica das informações. Se a iniciativa for da mídia, torna-se muito difícil reverter o quadro.

Ao lidar com a mídia, diz Corrado (1994, p. 163, grifo do autor), existem três estratégias ou atitudes para enfrentar notícias negativas: “*não fazer nada; reagir apenas quando algo acontece; ou ser proativo*. As duas primeiras alternativas, segundo ele, são

estratégias conservadoras, melhor dizendo, arriscadas e desaconselhadas. Para Corrado, o mandamento básico é: *conte tudo e depressa.*”

Caponigro (2000, p.146-149 apud FORNI, 2002, p. 370), relaciona os principais mandamentos da comunicação durante a crise:

- a) identificar todos os públicos que podem ser afetados pela crise; provar que o problema foi identificado e algo está se fazendo para resolvê-lo;
- b) comunicar um pequeno número de mensagens-chaves (core messages) ao público apropriado; comunicar somente o que pode ser confirmado com absoluta certeza;
- c) não mentir; não comentar situações hipotéticas; manter-se acessível e comunicativo; ser conclusivo; manter a calma; nunca dizer “sem comentários”;
- d) comunicar todas as más notícias de uma única vez; propiciar oportunidades de feedback a seus públicos;
- e) manter registros de todas as ações; monitorar e avaliar a situação e não parar de se comunicar.

## 2.4 Crise e Credibilidade

O episódio da queda do Edifício Palace II, no Rio de Janeiro, no Carnaval de 1998, nos faz lembrar (FORNI, 2002) das infelizes declarações do ex-deputado Sérgio Naya, que sempre que aparecia na mídia não possuía uma qualidade fundamental para que vítimas, jornalistas e opinião pública acreditassem nele: credibilidade.

E credibilidade não aparece de repente. Políticos, autoridades públicas, empresários, governos e universidades adquirem credibilidade com aquilo que fizeram no passado e com o que fazem no presente, a partir de uma atuação transparente e ética com a sociedade e a imprensa. Esse conjunto de conhecimentos que constitui a base de indivíduos e de organizações, é que fundamenta uma imagem e resiste ao tempo e aos fatos.

Muitos são unanimidades nacionais, como Irmã Dulce ou Betinho. Qualquer acontecimento associado a esses indivíduos tem como pressuposto básico a credibilidade que

construíram em suas vidas, o que é levado em conta quando da avaliação dessas personalidades. Isso vale também para empresas, governos, políticos, homens públicos.

Em face a uma crise, esse crédito começa a ser levado em conta. Quanto menor a credibilidade de quem é atingido, tanto maior o rigor na hora da avaliação de quem fica exposto. Comportamentos e atitudes têm um peso importante na hora da mídia fazer seu julgamento.

Para Moura (1995, p. 14), as organizações precisam ter fé no seu próprio potencial, para enfrentar o presente e o futuro. Para isso, precisam se conhecer realisticamente, se aceitar nas virtudes e nas falhas e se motivar a desenvolver. Mas precisam, igualmente, não ser conformadas, pois é a insatisfação que gera o desejo de progresso, e que induz ao esforço de mudanças. Daí o benefício das crises, um momento propício às grandes decisões.

Uma das raras vantagens, ressalta o autor,

de se viver no centro de uma era de mudanças, não obstante as incertezas e crises que gera, é o impulso para nos reavaliarmos repensando procedimentos antigos e buscando novas soluções; e todo um apelo à criatividade, da qual resultarão, forçosamente, a alienação das falsas colocações e a aceitação das orientações que se provarem sadias. Pode ser um processo doloroso, mas é benéfico, apesar de causar angústia, pois aparece sob a forma de crise. (MOURA, 1995, p. 46).

Observa ainda o autor que as crises não são nem boas nem ruins. Se forem bem aproveitadas, podem ser benéficas, porque amadurecem e depuram. Se não houver essa capacidade de aprendizagem, a perplexidade resulta na ansiedade, e as crises recrudescem e podem levar a consequências imprevisíveis.

Esse gerenciamento da imagem como um tratamento profilático da crise também pode ser percebido no que diz respeito ao relacionamento entre a universidade e a mídia. Ristoff (1999, p.171-172) recorda que nos últimos anos as universidades brasileiras têm dedicado um esforço considerável à viabilização de um projeto de avaliação institucional que pudesse se contrapor aos ranqueamentos anualmente veiculados pela imprensa.

Segundo Ristoff (1999), o Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB), ao propor uma alternativa de avaliação compatível com a complexidade da vida das instituições acadêmicas, revelou também um mundo de conflitos com a mídia que precisa ser discutido. É que, boas intenções à parte, diz o autor, a mídia continua emitindo juízos, construindo as suas narrativas, divulgando as suas avaliações, tornando-se, por vezes, um verdadeiro pesadelo no dia-a-dia dos administradores.

Queiramos ou não, não há como fechar os olhos para os ranqueamentos publicados anualmente nos quatro cantos do país. Os reitores e pró-reitores podem torcer o nariz o quanto quiserem, podem declarar-se injustiçados e incompreendidos, podem até fazer de conta que não é com eles; o público, no entanto, saberá dos resultados e receberá as informações como se estivesse diante de fato científico e não diante de juízos assentados sobre inferências extraídas de dados. (RISTOFF, 1999, p. 172).

O problema é que o público não avalia a avaliação e, no entanto, passa a construir imagens das instituições e a moldar seu comportamento com base nas informações que lhes são repassadas. Certo ou errado, reflete Ristoff (1999), pesquisas divulgadas pela grande mídia não ficam sem conseqüências. Elas são sentidas na preferência por certos cursos dentro das instituições, elas aumentam a procura de certas instituições sobre outras, elas se tornam temas de campanhas políticas em defesa da liberação de mais ou menos recursos, elas definem ações de dirigentes.

Avaliações parciais e informais das universidades são feitas diuturnamente pela mídia e, à medida que aperfeiçoamos os nossos próprios processos avaliativos, é importante termos clareza de que na relação da universidade com a mídia, a universidade tem muito a perder e ganhar. A agenda do jornalismo não opera em sincronia natural com a agenda acadêmica e, se quisermos sinceramente trabalhar pelo aproveitamento pleno de nossas potencialidades, é preciso fazer que a mídia entenda melhor o papel das universidades e que as universidades entendam melhor o papel da mídia.

É inútil culpar a mídia e esperar que ela se ajuste aos requisitos do rigor e da sutileza acadêmicas. A mídia tem sua ótica e cada entrevista tem sua pauta. Os repórteres crêem sinceramente que estão fazendo o seu trabalho como ele deve ser feito. O importante, portanto, não é atizar a disputa mas iluminá-la para entendê-la, colocando os resultados da discussão a serviço das universidades e da sociedade (RISTOFF, 1999, p.176).

As universidades, por exemplo, queixam-se de que a mídia as vê através de uma ótica dramatista (quem fez o que, onde, quando, como e por quê), reduzindo-a a personalidades, conflitos, controvérsias e, de preferência, escândalos. Neste sentido, quanto pior melhor, quanto mais crise, desvio de recursos, corrupção, droga, desperdício e morte melhor. Quando esta atitude vem acompanhada de jornalistas experientes, raramente as trivialidades cedem lugar à singularidade da instituição universitária, ao seu papel no projeto econômico, social e cultural das comunidades onde se inserem, ao seu compromisso com a geração de alternativas para a melhoria da qualidade de vida das populações, na recuperação do patrimônio cultural e histórico do país, no avanço do saber. (RISTOFF, 1999, p. 176).

Para que isso ocorra, segundo o autor, a universidade precisa se fazer mais presente, entendendo que é necessário saber traduzir, com velocidade, a sua linguagem fechada e muito específica. Comunicar-se com mais frequência e com mais eficiência com os alunos, ex-alunos, pais, políticos, governantes, líderes comunitários e com o grande público é uma questão de sobrevivência para as universidades. A sua imagem está sendo reforçada a cada notícia ou reportagem. E esta imagem precisa ser construída a partir da soma das virtudes do mundo do jornalismo e da Academia. A comunidade universitária precisa saber somar à linguagem simples, direta, clara, vívida e ágil do jornalismo a exatidão, complexidade e singularidade das instituições de educação superior, abandonando a linguagem pomposa, a sintaxe difusa, o jargão ininteligível.

## 2.5 A UFSC NO CONTEXTO DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA

A UFSC já se definiu como uma instituição voltada ao ensino, mas principalmente à pesquisa e à extensão, que privilegia, sem esquecer dos seus compromissos com a Nação, a busca de soluções para a sua região, e de caráter democrático, participando da transformação da sociedade.

“A Universidade é o lugar ideal para a pesquisa. Se a atividade de pesquisa não for conhecida e não tiver apoio da sociedade, ela morre. (SIMON SCHARTZMANN, aula na Fundação Dom Cabral).

É assim que a Instituição se posiciona. E assim quer ser vista e conhecida junto a seus públicos. Essa imagem, que deve ser esculpida na realidade, isto é, construída a partir da sua verdadeira identidade, precisa ser levada, participada à sociedade.

*Um diagnóstico realizado junto a diversos públicos revelou que hoje a “Universidade possui boca, ouvido e olhos e não se comunica”.*

Uma imagem que deve ser moldada por uma comunicação abrangente, integrada, sistematizada, planejada, que sirva de canal e faça o meio campo entre a Universidade e a comunidade, interna e externa, atendendo a todas as demandas: enfim, que seja ao mesmo tempo resultado das necessidades, uma política de identificação com seus públicos.

*Uma política de comunicação exige um processo de racionalização que permita sistematizar, dar coerência e ordenar as operações comunicativas (Maria Luísa Muriel-PUC-MG).*

*Não acreditamos que haja, na área da comunicação, um profissional ecumênico. Que seja publicitário, relações públicas e jornalista. Acreditamos na comunicação integrada, ou seja, na atuação conjugada de todos os profissionais da área. Não há conflitos entre as diversas atividades: há somatória em benefício do cliente ( Valentim Lorenzetti, ex-presidente da Aberp).*

*As Assessorias de Comunicação devem contribuir para a melhoria do relacionamento das IES entre si e destas com a sociedade (Criação do Forum Nacional de Assessores de Comunicação das Universidades, março de 1987).*

A comunicação é um direito inalienável de todo cidadão (como direito à saúde, à educação e ao trabalho). A população sustenta a universidade e tem o direito de saber o que ela faz. Essa consciência política é cada vez maior. E a Universidade, como alerta o ex-reitor da USP e ex-ministro da Educação, José Goldenberg, não pode confundir autonomia com sonegação de informação. Quanto maior a crise, maior a necessidade de comunicação. O professor Gaudêncio Torquato Netto enxerga na comunicação uma saída para debelar conflitos. Portanto, a comunicação, antes de uma necessidade, é investimento.

A antiga assessoria de imprensa da UFSC, sendo área de suporte e apoio, para se adaptar às novas exigências (eleições diretas para reitor etc.) e implementar uma política de comunicação, precisou modificar sua filosofia de ação e redimensionar sua estrutura pessoal e material.

Esse foi um processo gradativo e constante. De nada adiantava inaugurá-lo sem proporcionar as condições de mantê-lo. Política de comunicação não pode ser confundida com plano, passível de modificações a qualquer momento (“a essência do planejamento é a mudança”). Não pode, por exemplo, sofrer processo de continuidade a cada nova gestão.

Comunicação não faz mágica. Os resultados não são imediatos. Eficiência e eficácia são armas para conquistar a credibilidade, e indispensáveis na mesa de uma assessoria de imprensa. Dessa forma, por exemplo, a ponte com a comunidade será uma ponte de verdade e não uma ponte de papel.

A UFSC, apesar de ser uma instituição jovem, já “plantou”, ao longo de quatro décadas, alguns alicerces sólidos dentro da sociedade catarinense. O desafio agora, em meio as dificuldades e à falta de recursos, é concluir o edifício, construindo para a comunidade uma obra duradoura, resistente às catástrofes naturais e até mesmo à tecnologia da implosão.

Basicamente preocupada com o ensino, começou em 1960 com nove cursos e 849 alunos. Na década de 80, compreendendo melhor as suas missões num país pobre e dependente como o Brasil, passou a dedicar-se pouco mais à pesquisa e à extensão. Hoje, a UFSC possui 56 Departamentos e Coordenadorias especiais, os quais integram 11 Unidades Universitárias. São oferecidos 28 Cursos de Graduação com 51 Habilitações, com 15.875 alunos matriculados. Oferece ainda 11 cursos de Doutorado e 31 cursos de Mestrado.

Embora localizada em Florianópolis, a UFSC já não é mais uma ilha: está atravessando a ponte, buscando uma efetiva ligação com os seus públicos. Oferece vários doutorados e diversos mestrados, oito dos quais avaliados pela Capes com conceito “A”.

Possui dois colégios agrícolas (Araquari e Camboriú), ambos ainda bastante isolados da Instituição, e o Colégio de Aplicação, mais integrado, funcionando no campus e aberto à comunidade.

O ritmo da pesquisa, considerando o potencial existente, poderia ser bem maior. Contudo, alguns resultados já são indiscutíveis: desenvolvimento de softwares de busca e de peças para a indústria de aviação civil; pesquisas para empresas nacionais de refrigeração e motores, controle de qualidade de alimentos; complexos de informática; método revolucionário para tratamento dentário; estudos com plantas nativas; projetos por controle da

poluição do carvão e de resíduos têxteis; otimização das indústrias de calçados e têxteis (projeto e fabricação com auxílio de computador); recuperação de edificações históricas, manutenção de um centro de pesquisas oceanográficas; resgate das culturas açoriana, alemã, italiana e polonesa, entre outros projetos.

Oficialmente a Assessoria de Imprensa não existia na UFSC. O que havia era uma pessoa encarregada da promoção pessoal do reitor. E mesmo com a ampliação do quadro e da estrutura, nos anos 70, essa filosofia não mudou muito: limitava-se à distribuição de releases e à edição de um tablóide bi ou trimestral. A vinculação com o pensamento da Reitoria era evidente”. A credibilidade era reduzida.

Somente em 1980 ocorre um avanço. Já integrando o organograma da instituição, a assessoria de imprensa é revalorizada e começa a modificar sua filosofia de ação. Com novo chefe e mais profissionais, passa a editar um jornal semanal, mas tem pouco êxito no objetivo de apagar a “marca” de órgão oficial.

Com a eleição direta do primeiro Reitor de uma IFE, Rodolfo Joaquim Pinto da Luz, a Comunicação Social na UFSC foi uma das áreas mais beneficiadas. Em 1984, o Conselho Universitário aprovou a criação da Coordenadoria de Comunicação Social, conferindo-lhe um status de influência junto à Administração Central. Ampliou a equipe, deixou o prédio da Reitoria e passou ocupar parte do prédio da Imprensa Universitária(Gráfica). Assumiu novos papéis e mais trabalhos, buscando sobretudo a integração da UFSC com a comunidade. Para isso, foram criadas uma Secretaria Administrativa e quatro Divisões, destacando-se a Divisão de Imprensa (Redação).

Ainda carecendo de estrutura adequada, a Coordenadoria procurou atender às novas demandas e exigências da comunidade interna e externa e da mídia: jornal semanal (JU); jornal de pesquisa semestral; noticiários específicos para rádio, jornal e TV; reportagens

especiais; jornalismo científico(chegando a abrigar, em determinado período, a sucursal do Jornal da Ciência, da SBPC).

Apesar dos esforços de descentralização, desburocratização e de modernização, a máquina administrativa permaneceu emperrada, dificultando o fluxo da informação. A indefinição político-administrativa e planejamento improvisado acabava provocando confusão no seio da comunidade universitária (“nunca se acha o centro da decisão”). A ausência de políticas claras, posicionadas, para as grandes missões da Universidade (ensino, extensão e pesquisa), resultava em programas desarticulados e desperdício de recursos.

Faltava uma política de recursos humanos, sobretudo para servidores de nível médio, com isolamento da maioria dos pesquisadores, dentro e fora da universidade; o que provocava baixa produtividade e desmotivação. O clima pré-eleitoral para reitor na época, com quatro candidatos disputando os votos da comunidade universitária, favorecia mudanças na instituição. Havia desentrosamento da universidade com os demais níveis de ensino e esquecimento do ex-aluno. O vestibular era unificado, discursivo e as vagas congeladas.

A instituição buscava uma maior aproximação com as classes política, empresarial e sindical. Começava uma preocupação com as necessidades regionais. A Administração Central reconhecia as dificuldades. A universidade carecia de autonomia administrativa, financeira e acadêmica.

Foram ouvidas, em 1986, as Federações dos Trabalhadores no Comércio (18 sindicatos, 200 mil trabalhadores); dos Trabalhadores nas Indústrias (36 sindicatos, 250 mil filiados), dos Trabalhadores da Agricultura (190 sindicatos, 280 mil); dos trabalhadores no Mobiliário e na Construção Civil, (27 sindicatos, 60 mil filiados);

“Há uma grande distância a se encurtada; a universidade permanece longe dos trabalhadores”.

“Os estudantes têm uma idéia distorcida sobre o que é a realidade lá fora: mas já foi pior”.

“A população sequer conhece 1% do que é e o que possui a universidade. Está desinformada”.

“Falta a gente também procurar e cobrar mais da Universidade.”

“A enchente de 1982 fez emergir na Universidade um potencial que esteve até então adormecido”.

“Notamos de uns tempos para cá uma tentativa de aproximação com a comunidade catarinense”.

“A UFSC vem tomando nos últimos anos um verdadeiro porre de democracia”.

“Precisa haver uma interligação com os demais graus de ensino”.

“Falta dar à educação a importância real que ela tem para o desenvolvimento do País”.

Foram entrevistadas as Federações da Indústria do Estado (50 sindicatos estaduais); do Comércio (23 sindicatos); da Agricultura (11 sindicatos); e a Federação das Associações Comerciais e Industriais (45 entidades):

“A Universidade deveria ter vocação regional, solucionando nossos problemas específicos”.

“A Universidade tem que aproveitar melhor seu potencial de pesquisa”.

“A UFSC está procurando intensificar relações com a comunidade”.

“Há um esforço para adequar a formação acadêmica às necessidades do Estado”.

“A sociedade deve se empenhar e exigir mais da Universidade”.

“A decisão de recuperar a memória do Estado lhe confere maior identidade”.

“Sempre houve um bom entendimento entre empresa e universidade em Santa Catarina”.

“A democracia andou muito na UFSC”.

“A UFSC precisa ser procurada e valorizada pelos catarinenses”.

Num encontro realizado na Federação das Indústrias, em Florianópolis, no final de setembro de 86, para analisar protocolo firmado entre CRUB e CNI, diagnosticou-se que o entrosamento universidade - empresa continua difícil. Além das costumeiras críticas aos currículos e à postura dos recém-formados, uma descoberta:

*“O entrave principal é a falta de um sistema de comunicação capaz de tornar conhecidas as potencialidades das universidades e as necessidades das empresas”. Muitas delas, procuram em outros Estados o que se oferece na UFSC.”*

O diagnóstico sobre o funcionamento da então Coordenadoria de Comunicação da UFSC revelou a necessidade de uma política de comunicação abrangente e criou expectativas neste sentido, pois, afora as críticas, foram colhidas propostas e sugestões.

Imediatamente após as consultas aos diversos segmentos, os primeiros resultados já puderam ser sentidos: maior procura, maior credibilidade.

Além da Administração Central (Reitoria, Pró-Reitorias etc) e da própria Coordenadoria de Comunicação Social, no campo interno foram auscultados líderes de opinião, diretores, presidentes de entidades, curso de Jornalismo, funcionários, alunos e servidores. No campo externo, entrevistou-se os profissionais que utilizam o material da Coordenadoria e o presidente do Sindicato dos Jornalistas.

Ficou caracterizado, na época, que a imagem externa da universidade melhor do que a interna.

A UFSC possuía uma estrutura de Comunicação, mas não havia definido e explicitado uma política para o setor.

Existia um vácuo entre a Coordenadoria de Comunicação e a comunidade. Boa parte da comunidade desconhecia, inclusive, a existência da Coordenadoria, muito menos seu funcionamento e a sua importância para a instituição. Isto, naturalmente, causava desrespeito profissional e demandas indevidas.

A cobertura jornalística era parcial, não conseguindo suprir as demandas e o universo da instituição. Logo desperdiçava oportunidades. (“Nem todos os eventos recebem a cobertura da coordenadoria”; “não comparecimento de repórter e fotógrafo em eventos promovidos pela UFSC; diagnóstico, opiniões da Administração”).

A Comunicação era errônea, unidirecional, desencontrada, incompleta, interrompida e sem unidade. Havia carência de recursos humanos em número e qualidade. Burocracia, desmotivação, desvio de função, frustração, lamúria e espírito de funcionalismo público como barreiras para um melhor fluxo das informações.

A periodicidade, distribuição e circulação das publicações da assessoria da universidade eram instáveis. A vinculação direta da Coordenadoria ao Gabinete do Reitor, gerava desconfiança e desconhecimento, e reduzia credibilidade junto à comunidade (“Centralizar menos a ótica das matérias na visão da Reitoria”; diagnóstico, estudantes).

A dependência financeira e política retardava ações e aquisição de material de consumo. A divulgação das atividades de pesquisa e eventos culturais e científicos eram insuficientes. Havia pouco planejamento da comunicação e o marketing institucional não satisfatório. Apesar de todas as dificuldades, a cobertura da mídia era reconhecida.

O que fazer para mudar este cenário?

1. Definir, explicitar e implementar uma política de comunicação social integrada para a UFSC.

2. Rever, reorganizar e integrar a Coordenadoria de Comunicação à comunidade universitária, de modo que atendesse, como atividade meio, a todas as demandas da instituição e se transformasse numa estrutura dinâmica, capaz de resgatar e consolidar a identidade e imagem da UFSC na sociedade.
3. Unificar, harmonizar e planejar o processo de comunicação social, criando uma “personalidade” para a instituição e abandonando a improvisação que ainda predominava no setor. Planejamento não como “camisa de força”, mas como instrumento para facilitar o trabalho.
4. Fazer do Jornal Universitário, um órgão de toda a comunidade universitária, isto é, um “espaço legítimo de informações”.
5. Estruturar, fortalecer, intensificar e multiplicar a divulgação científica e tecnológica da UFSC dentro e fora do Estado, para ser coerente com uma Instituição do Primeiro Mundo encravada no Terceiro Mundo.
6. Combater o rumor ou o boato com a única arma eficiente: a informação, abrindo e ludibriando os canais e fluxos de comunicação.

#### Por que Comunicação Integrada?

*“Acreditamos na comunicação integrada, ou seja, na atuação conjugada de todos os profissionais da área. Não há conflitos entre as diversas atividades: há somatória em benefícios do cliente” (ABERP).*

*“Quer-nos parecer que o trabalho integrado de profissionais especializados nos campos diversos da comunicação, em favor de um mesmo cliente, apresente já à primeira vista uma vantagem notável: coerência maior na linguagem adotada por esse cliente, nos diversos*

*programas de comunicação usados pela sua empresa para atingir adequadamente o intrincado universo de públicos que compõem seu campo de atuação” (Romildo Fernandes).*

Ou ainda, na posição de Ivo Lourdes de Oliveira (Departamento de Comunicação da PUC-BH), que defende o fim da “*compartmentalização*”, fazendo com que RP, PP e Jornalista assumam sua “*dependência*” entre si. Necessário, sublinha, “*por a comunidade integrada dentro do espaço comum dos dois pólos da comunicação: emissor e receptor*”.

“Quanto mais se for ampliando os campos comuns, mais progresso será feito do ponto de vista de comunicação”.

(Lélio Fabiano dos Santos, professor e RP em Belo Horizonte)

Novos rumos

A comunicação integrada é fundamental para posicionar, criar e consolidar a identidade da instituição na sociedade.

*“A UFSC, como uma universidade moderna, deve ser - e quer ser vista assim - uma instituição voltada ao ensino e, principalmente à pesquisa”.*

*“A UFSC é uma instituição democrática, aberta e participativa que, sem ignorar as questões nacionais, volta-se, através da extensão, para a solução dos problemas da comunidade onde se encontra inserida. (Diagnóstico)*

*“A UFSC privilegia a qualidade em detrimento da expansão”.*

“A pesquisa é a própria essência da universidade”

( Rogério Cerqueira Leite, físico, articulista e membro do Conselho Editorial da Folha de São Paulo).

O reitor Rodolfo Joaquim Pinto da Luz fez a defesa dos rumos:

- Temos que mudar essa imagem de que a Universidade é uma “faculdade” onde só se dá aula. A sociedade precisa saber que a Universidade é mais cara e precisa de mais professores porque ela faz pesquisa, é diferente de uma escola comum.
- A Universidade é um centro de produção e transmissão do saber.
- A imagem de que o professor vai à universidade, dá sua aulinha e se manda tem que acabar. Imprescindível priorizar essas diferenças para a comunidade através da comunicação, fixando sua imagem científica.

Estes rumos, além de fundamentarem a política e as ações planejadas de comunicação, são referenciais para as diretrizes: Agilidade, Velocidade, Qualidade, Criatividade, Unidade, Honestidade, Periodicidade, Precisão, Integração, Homogeneização, Coordenação, Flexibilidade e Isenção na informação e na comunicação social.

#### Integração em Tempo Real

A UFSC têm, necessariamente, que manter uma canal permanente, integrado, ágil, veloz, em tempo real e de mão dupla, com a comunidade interna e externa (ver Estatuto e Regimento da universidade). A integração com o meio ambiente e macro-sistema ambiental, principalmente com o seu universo de públicos, é crucial para uma comunicação eficiente, que tenha retorno, *feedback*. Essa comunicação tem que ter a capacidade de fazer interagir os públicos internos e externos, nos seus campos de interseção. A Comunicação Social da UFSC, considerando o papel e o conceito da instituição, deve trabalhar, com maior ou menor grau, todos o seus públicos de interesse.

Internamente tem que atender a todos os segmentos, sem privilegiar nenhum deles: funcionários, professores, pesquisadores, estudantes e Administração, e entidades (associações e organizações estudantis), lideranças, líderes de opinião.

No campo externo, o trabalho precisa contemplar as demandas da comunidade em geral, mas priorizando os públicos de maior interesse ou diretamente relacionados com a instituição: primeiro a mídia que, por ser multiplicadora de opinião, abarcará também outros setores, entidades representativas da sociedade; as indústrias, as empresas (setor produtivo, tecnológico), os governos (municipais, estaduais e federal), as agências financiadoras (Capes, CNPq, Finep, BIRD etc), Universidades, institutos de pesquisa, escolas (1º e 2º Graus) autoridades (secretários de Estado, dirigentes etc), ex-alunos, assessorias de comunicação, privadas e públicas.

*Essa comunicação deve ter duas vias e atender todas as demandas, procurando harmonizar os interesses. Por quê?*

*1º Porque a universidade tem que informar, prestar contas à sociedade do que faz. Trata-se de um direito da sociedade e uma obrigação da universidade até porque, quem a financia é a população. Deve conhecer sua finalidade, suas pesquisas, seus cursos.*

*2º A Universidade, sendo uma instituição pública, precisa ser cobrada, avaliada pelos seus públicos, pois, do contrário, como qualquer outra instituição, ela tende a se acomodar. A auto-avaliação é interessante, com diz o pesquisador Simon Schartzman, mas por si só, não resolve, não levando à uma maior produtividade.*

*Cabe à Universidade democratizar a ciência e o conhecimento científico. Só pesquisar e não difundir os resultados ao público, é transformar a universidade num depósito de informações.*

*Daí a Política de Comunicação; daí a idéia de não ficar a comunicação restrita ao que se faz no Campus, mas sair para ver o que a comunidade anseia e necessita.*

Considerando as prioridades reveladas por todos os segmentos envolvidos e ouvidos, a Coordenadoria de Comunicação Social, mesmo ainda não contando com a estrutura adequada,

optou, naquele momento, por uma filosofia integrada, abrangente, balizada numa série de ações concretas, algumas delas urgentes e prioritárias, outras evidentemente só viáveis a partir da implantação de uma nova política e de uma estrutura adequada ao modelo.

Roteiro:

1. Reorientar a elaboração de reportagens, deixando fontes “batidas” e buscando novas; aprimorar as notícias para rádio e TV; sustentar a qualidade do trabalho oferecido pelo laboratório de fotografia, dotando-o de uma organização apropriada.
2. Reforçar o trabalho de divulgação com a imprensa (“a divulgação satisfaz”; diagnóstico, imprensa) ; encaminhar noticiário também para jornais e rádios do interior.
3. Esfriar a “releasmania”, acionando mecanismos (pré-pauta, agenda etc) para trazer à imprensa para dentro da Universidade.
4. Completar conteúdo e agilizar o envio à imprensa da agenda semanal e o calendário mensal de acontecimentos da UFSC; distribuí-los às entidades representativas, à administração, aos Centros e Departamentos da UFSC, objetivando a uma maior integração.
5. Agilizar e estruturar um programa de divulgação científica (jornais, rádios e revistas especializadas, locais e nacionais
6. Combater o rumor e o boato com informação rápida (se necessário, utilizando recursos informais). A velocidade é importante, a precisão mais ainda; evitar informações incompletas, não confirmadas.
8. Ampliar divulgação sobre cultura, extensão e atividades relacionadas com os demais graus de ensino.

9. Planejar antecipadamente a cobertura das promoções da UFSC; procurar adequar coletivas e abertura de eventos aos horários de fechamento dos órgãos de comunicação.
10. Realizar reuniões de avaliação.
11. Publicar um guia da universidade para intensificar o relacionamento com a mídia.
12. Comprometer as chefias e dirigentes da instituição com a divulgação
13. Promover seminários conjuntos com as entidades representativas dos profissionais da mídia dentro da perspectiva de comunicação integrada

#### Roteiro 2:

1. Patrocinar debates entre empresários, pesquisadores e comunicadores, divulgando a produção científica e institucional.
2. Organizar visitas de autoridades, lideranças políticas, sindicais, empresariais, comunitárias e dirigentes de agências financiadoras para conhecer de perto o trabalho da Universidade.
3. Estimular na Universidade cursos e seminários sobre comunicação social integrada.
4. Sugerir um projeto “UFSC informa” que reúna todas as informações da Instituição. (Uma espécie de 0800).
5. Reciclar todos os funcionários e reequipar tecnicamente o setor de comunicação.
6. Propor um programa de esclarecimento para que os funcionários conheçam a instituição onde trabalham(Intranet).

7. Check-up periódico (semestral) para verificar os “pontos vitais” da instituição e da Coordenadoria, corrigindo defeitos e inovando ações, além de planejamento estratégico anual.
8. Estimular a criação uma agência de notícias fomentadas pelas assessorias de comunicação das IFES.

### Roteiro 3

1. Depois de devidamente estruturada para atender todas as demandas, elaborar e distribuir na comunidade universitária um manual de instruções dizendo como funciona e como se pode utilizar a assessoria, formatando para ela uma identidade, o que a tornará conhecida e respeitada.
2. Preparar campanhas institucionais na defesa da Universidade, e pelo fortalecimento da sua imagem e conceito públicos.
3. Introduzir um programa de comunicação interpessoal com lideranças, líderes de opinião e entidades.
4. Pesquisar o espaço ocupado pela Universidade nos MCM, desenvolvendo estratégias para ampliação dos espaços conquistados.
5. Implementar programas estratégicos para a Rádio e TV Universitárias, tirando proveito da Internet e das novas tecnologias de informação e comunicação.
6. Dar suporte a fóruns para discutir as novas tecnologias de informação e comunicação.

Cada ação dessas pode ser (dependendo do caso) detalhada num projeto, plano ou programa. Muitas, outrossim, permitem ser implementadas simultaneamente, aproveitando-se as interfaces de cada etapa. Cada plano, cada projeto, cada programa dever ser “tecnicamente exeqüível, politicamente aceitável e economicamente viável”.

Abaixo, o decálogo que reforça a visão de uma política de comunicação social integrada, pauta uma conduta ética e profissional com a mídia.

1. Pense no leitor (ou no telespectador).
2. Crie canais de comunicação com os órgãos de imprensa.
3. Não evite a imprensa.
4. Não tente impedir a publicação de notícias desagradáveis.
5. Não minta.
6. Não solicite cobertura através dos donos de veículos.
7. Não abuse de press-releases.
8. Não misture jornalismo com publicidade.
9. Não acredite em tráfico de influência.
10. Nunca peça a cabeça de um jornalista.

Junte-se a esse decálogo o que Milman e Kramer (2002, p.54-56) sugerem para um relacionamento benéfico com a mídia no contexto da Internet, e pode-se pensar em casamento quase perfeito:

**-Usar formatos simples nos e-mails** – formatos complicados podem aparecer truncados para alguns leitores.

**-Evitar mensagens pesadas demais** – demoram a ser baixadas e podem sobrecarregar computadores alheios.

**-Evitar anexar arquivos** – a possibilidade de vírus pode levar muitos receptores a apagar a mensagem antes de abri-la.

**-Não mandar mensagens periódicas sem pedir autorização** – corre-se o risco de se tornar inconveniente.

**-Quantidade não é o mais importante** – a comunicação deve ser feita quando algo relevante tiver de ser dito.

**-Do tamanho certo** – Usar letras maiúsculas e minúsculas.

**-Evitar o sensacionalismo** – Pode-se até usar palavras do tipo “urgente”, “importante”, mas é bom ser verdade, caso contrário o segundo e-mail será deletado antes de ser lido.

**-Critério** – Selecionar com a critério as pessoas que vão receber e-mail, segmentando ao máximo as listas de destinatários.

**-Individualizar** – Cuidado com as listas de destinatários, especialmente aquelas que ocupam 15 linhas da mensagem antes do texto. Jornalistas preferem notícias exclusivas. Neste contexto, perde valor a informação que vem precedida de uma lista de todos os meios de comunicação para os quais o e-mail também foi enviado.

**-Atualização constante** – Telefones, endereços, nomes, fatos devem ser periodicamente checados. Dependendo da natureza do trabalho e do tipo de página, esta revisão deve ser feita até mesmo mais de uma vez por dia.

### O conceito de Agência

O conceito de política pública, dentro da visão de comunicação social integrada, permeia e fundamenta a criação da Agência de Comunicação – Agecom – em 1992, viabilizando, na prática, a Política de Comunicação Social implementada já em 1987, como se discutiu anteriormente. Em entrevista ao autor, o professor Antônio Diomário de Queiroz, reitor da UFSC de 1992 a 1996, dá o seu depoimento.

Diomário diz que quando eleito reitor da universidade, na hora de definir uma nova estrutura para a gestão da universidade, uma das questões colocadas era a da comunicação do jornalismo. “Nós encontrávamos na época uma assessoria de imprensa que julgávamos estar superada em relação à concepção que tínhamos de uma universidade. A assessoria vinculada ao gabinete do reitor levava a um processo de comunicação a uma tal subordinação do próprio

reitor, que fugia a concepção de uma universidade que tivesse melhor participação de todos no exercício de suas funções. A idéia é que o conceito de imprensa já estava superado”.

Conforme Diomário isso tinha de ser substituído pelo conceito de comunicação, muito mais amplo que o conceito de imprensa. E o conceito de assessoria como um órgão de staff tivesse também de ser substituído por algum conceito que representasse uma organização com unidade administrativa própria e jurisdição própria de ação para poder implementar uma verdadeira política de comunicação, que independesse inclusive de uma vinculação estreita com o gabinete. Foi aí, acrescenta Diomário, que surgiu a concepção de propor a criação de uma agência de comunicação como um órgão vinculado ao gabinete do reitor, mas na verdade como um órgão suplementar que ao mesmo em que dava através de seu titular, pessoa de confiança do reitor, assessoria de imprensa ao reitor, também dava assessoria de comunicação, e que além da assessoria desenvolvesse uma série de outras atividades relacionadas à comunicação, incluindo todas as atividades de marketing, inclusive projetos, como o Projeto Larus, que foi vinculado à agência de comunicação com todo o processo de comunicação de uma área específica relacionada às questões do mar. A idéia também era que esta agência de comunicação pudesse desenvolver seu próprio instrumento de imprensa de forma bastante autônoma.

“Que o Jornal Universitário não fosse o diário oficial do gabinete, mas um órgão de divulgação da universidade com a participação de todos e conduzido por esta agência de uma forma bastante independente. E para suprir as necessidades de comunicação direta do reitor, chegamos a pensar na época no gabinete a ter um informe. Aí sim como um órgão de vinculação que expressasse as opiniões e a orientação direta da reitoria”, observa o ex-reitor.

Na época, lembra, houve quem criticasse isso. “E efetivamente eu senti que essa crítica se fundamentava numa dificuldade de percepção das pessoas de que o informe impresso pela reitoria seria uma forma de respeitar a própria independência da agência de comunicação.

Dessa forma se mantinha um espaço aberto para um órgão de imprensa, que seria o Jornal Universitário como meio de comunicação de toda a comunidade universitária”.

De acordo com o professor Diomário, a percepção é de que havia outras funções importantes na Agecom que deveriam ser desenvolvidas. “O jornalismo científico e a divulgação das oportunidades de desenvolvimento de materiais de divulgação dos projetos científicos da universidade são uma área que nós procuramos também estimular. Inclusive incentivando que a própria Agecom participasse em nível nacional e até internacional de todo um esforço de valorização do jornalismo científico. E que também tivesse organizado um cadastro dos professores e dos projetos e laboratórios, facilitando o acesso da imprensa à informação produzida na universidade”.

Na verdade, que trabalhasse toda a questão da própria identidade visual da universidade. A percepção seria, em síntese, evoluir de uma assessoria de imprensa para uma agência, um órgão com múltiplas funções de comunicação. Nesse sentido, enfatiza que procurou assegurar a infra-estrutura da agência dos novos meios de comunicação e informação que surgiam com força à época. “No início, quando assumimos a reitoria, a Agecom trabalhava com máquinas de escrever mecânicas. No máximo havia uma eletrônica e não tinha sequer um acesso, a não ser um acesso controlado do fax do gabinete do reitor.”

Antônio Diomário de Queiroz enfatiza que para ser uma agência de uma comunicação, ela tinha que ter todos os meios necessários ao processo avançado de comunicação que então se afirmava e que pudesse utilizá-los com independência. “É interessante que na época eu percebia como reitor que havia resistência dos jornalistas. O próprio pessoal de comunicação reagia à novidade como se fosse um pouco absurda. Alguns recebiam a independência como se fosse interferência da reitoria e alguns só percebiam a vontade de garantir a infra-estrutura ao órgão como se fosse também aí uma medida de dominação”.

Recorda que as pessoas custaram a se liberar da idéia de que o próprio reitor e o gabinete do reitor dessem autonomia a uma agência de comunicação. Olhavam com desconfiança a posição que eu julgava avançada da nossa administração. Efetivamente, o que nós buscávamos era a afirmação de uma política de comunicação que vinha sendo muito bem orientada pelo jornalista Moacir Loth desde anos anteriores a nossa chegada na reitoria. Na época esse conceito era inovador.

Havia realmente uma atitude que me parece de desconfiança. Como se tivesse sendo dada coisa demais além do que era pedido. Então era preciso desconfiar que havia uma segunda intenção. Eu não percebia uma aceitação com confiança da forma como as coisas estavam sendo organizadas. E a primeira atitude foi chamar à participação na gestão da agencia de comunicação dos professores e alunos do curso de jornalismo. Diomário fala que chegou realmente a fazer contatos com professores de Comunicação para ver se esse conceito se afirmava.

“Mas esses professores me surpreenderam solicitando por escrito uma série de meios e condições que iam além do conceito de agencia de comunicação. Aí eles queriam na realidade era transpor para o curso de Jornalismo aquilo que seria uma agência de comunicação da universidade. Viu-se naquela demanda do reitor uma oportunidade de reforçar o curso e não o processo de comunicação ou executar uma política de comunicação da universidade. Então procurei um tórcio. Convidei a jornalista Heloisa Dalagnol para dar início realmente à afirmação da agência”.

## CONCLUSÃO

As organizações públicas transitam hoje por um novo modelo de gestão, no qual o centralismo, a autoridade concentrada, a hierarquia e a prevalência de regras e tradições dão lugar à interatividade, ao consenso informado, à autonomia de unidades orgânicas, à delegação da autoridade e à descentralização operacional. A experiência revela que a eficiência é condicionada pela efetividade das políticas e programas públicos, sendo necessário investir na avaliação do desempenho e na ampliação da competência dos gestores em decidir e inovar para promover a melhoria de resultados – impactos na comunidade.

É necessário compreender e analisar as forças internas e externas que têm influência na natureza da atividade exercida e no setor no qual a organização atua; a interação das várias funções dentro da organização; as estruturas e sistemas de gestão que assegurem a compatibilidade das várias ações de comunicação desenvolvidas em consonância com as estratégias definidas.

As TICs põem definitivamente em causa as estruturas e os processos burocráticos criados no âmbito da sociedade do papel e da utilização intensiva do trabalho humano repetitivo e desmotivador. Com o advento do comércio eletrônico e das formas digitais de trabalhar em grupo e a distância, apareceram novas oportunidades para a administração pública de trabalhar em rede de forma cooperativa, integrada e segura. Numa administração pública em um cenário digital, nossa “bola de cristal virtual” nos mostra que vamos preencher formulários únicos em janelas eletrônicas abertas à cidadania e seremos capazes de simplificar os relacionamentos dentro da administração e com a sociedade, tirando proveito da nova sociedade digital e sabendo gerir os recursos informacionais de uma forma mais efetiva e econômica.

Por sua vez, as TICs assumem um papel crescentemente nuclear na modernização administrativa dos serviços públicos. O total aproveitamento das potencialidades destas tecnologias só é possível se forem criadas as condições organizacionais adequadas: uma nova organização do trabalho e novos estilos de chefia.

As tecnologias multimídia inserem-se num domínio, o da comunicação, e que vem ganhando importância nos serviços públicos à medida que neles crescem as preocupações com a imagem e com a qualidade das interfaces com o exterior. Porém, uma correta exploração das cada vez mais poderosas e sofisticadas ferramentas disponíveis exige o domínio de conceitos, metodologias e técnicas associados, neste caso, aos modelos de comunicação.

Na administração de uma sociedade, a ação é inseparável da comunicação, sobretudo em uma democracia, onde os detentores dos cargos públicos e os políticos, em geral, devem explicitar as suas propostas para obter a adesão dos cidadãos. Neste contexto, uma grande parte da ação é indissociável de uma estratégia de comunicação, até para prestar contas à sociedade.

Os políticos e os que tomam decisões, em geral, estão hoje conscientes da importância dos *media* na sua relação com os cidadãos. Por seu turno, os *media* pressionam políticos e tomadores de decisão para que expliquem e justifiquem as suas ações, em nome do direito dos cidadãos à informação. Essa convergência de interesses e necessidades levou ao incremento dos contatos entre ambas as partes. Daí a importância do estabelecimento de relações de confiança com a mídia.

A relação da Administração Pública com a comunicação social apresenta-se cada vez mais complexa e instável. Estamos perante uma relação particular feita de interesses mútuos: a comunicação social alimenta-se de informação e a Administração Pública necessita se comunicar com os cidadãos acerca das suas atividades.

Com o advento da informação em tempo real, a Administração Pública vê-se confrontada com situações de crise que abalam a sua estabilidade e a confiança dos cidadãos. O conceito tradicional de crise, associado à ocorrência de catástrofes naturais, alargou-se, abrangendo uma diversidade de questões que põem em causa a atuação das instituições públicas.

Paralelamente, os cidadãos invocam crescentemente o seu direito à informação e à participação, sendo cada vez mais exigentes em relação à gestão pública. Assim, vulnerável ao imprevisto e à apreciação crítica que decorre da permanente exposição pública, a organização politico-administrativa do Estado fragiliza-se ao não responder, ou ao fazê-lo de forma menos adequada a estas situações.

As tecnologias possibilitam integrar informação e serviços, o que de outro modo seria impossível. Os novos hábitos de vida dos cidadãos e as facilidades que alguns setores da economia vêm oferecendo aos seus clientes tornaram a sociedade mais exigente e obrigam os serviços públicos a criar relacionamentos cada vez mais personalizados e integrados com os cidadãos e os agentes económicos.

No contexto de um novo tipo de relacionamento com os cidadãos, a Administração Pública tem claro hoje a necessidade de se dar a conhecer, de ser reconhecida, sendo particularmente sensível à questão da sua identidade visual. Finalmente, o que se propõe aqui é uma reflexão sobre como a instituição (ou instituições) podem gerir a sua identidade perante a evolução interna e as mudanças externas.

Mudanças que evocam até mesmo a substituição do conceito de Agência de Comunicação por outro mais completo no que se refere à caracterização e metodologia de atuação. Um conceito que tivesse como atribuições principais planejar, executar, coordenar, apoiar e avaliar ações de comunicação social da instituição, visando reforçar o conhecimento e o entendimento da sociedade sobre o papel e importância da instituição.

Conceito esse que estaria bem próximo de uma Secretaria Estratégica, ou Especial, de Comunicação Social Integrada, amparada no conceito de política pública, com status de pró-reitoria, responsável pela gestão como um todo, compreendendo o planejamento, a orientação, a coordenação, o acompanhamento e a avaliação de suas atividades técnicas e administrativas, bem como o relacionamento e a integração da Unidade com outras unidades, com outras organizações públicas e privadas, com os diversos segmentos de público e com a sociedade em geral.

## REFERÊNCIAS

- ACHLEITNER, Herbert K.; VOWELL, Faye N.; WYATT, Roger B. *Global Conversations: new horizons for information professionals e students*. Disponível em: <[http://www.firstmonday.dk/issues/issue3\\_1/achleit/#author](http://www.firstmonday.dk/issues/issue3_1/achleit/#author)>. Acesso em: 2001.
- AMORIM, José Salomão David. Políticas de comunicação no Brasil: evolução e impasse. In: GOMES, Pedro G.; PIVA, Marcia Cruz. *Políticas de comunicação: participação popular*. São Paulo: Edições Paulinas, 1988. Cap. 1.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *Informação e Documentação: apresentação de citações em documentos*: NBR-10520. Rio de Janeiro, ago. 2002. 7 p.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *Informação e Documentação: referências-elaboração*: NBR-6023. Rio de Janeiro, ago. 2002. 24 p.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *Informação e Documentação: trabalhos acadêmicos-apresentação*: NBR-14724. Rio de Janeiro, ago. 2002. 6 p.
- BARCIA, Ricardo; VIANNEY, João. Pós-Graduação a distância: a construção de um modelo a distância. *Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior*, Brasília, ano 16, n. 23, p.51-70, nov, 1998.
- BATES, Tony. *Reestructuring the Univerity for Techonological Change*, 1997. Disponível em: <<http://bates.cstudies.ubc.ca/carnegie/carnegie.html>> Acesso em: 2001.
- BEAL, Adriana. *Introdução à gestão de tecnologia da informação*. Disponível em: <[www.vydia.com.br](http://www.vydia.com.br)>. Acesso em: maio de 2001.
- BRAGAGLIA, Márcio Umberto. *Conceitos de representação jurídico-política digital*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- BUENO, Wilson da C. Novos contornos da comunicação empresarial brasileira. *Comunicação e Sociedade*, São Bernardo do Campo, v. 16, p. 71-99, 1989.
- CORRADO, Frank M. *A força da comunicação*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- COSTA, Cristina. *Ficção, comunicação e mídias*. São Paulo; Editora Senac, 2002.
- DIZARD JUNIOR, Wilson. *A nova mídia: a comunicação de massa na era da informação*. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editora, 1998. 327p.
- DOWBOR, Ladislau. *Desafios da comunicação*. Petrópolis: Vozes, 2001.
- DUARTE, Jorge (Org.). *Assessoria de Imprensa e relacionamento com a mídia*. São Paulo, SP: Atlas, 2002.

EASTMOND, Nick. Assessing needs, developing instruction, and evaluating results in distance education. In: DISTANCE education: strategies and tools. New Jersey: Englewood Cliffs, 1994. p. 87-107.

FELIPE, Sonia T. Ética e Conhecimento: caminhos para uma vida digna. In: CONGRESSO DO SINDICATO DOS TRABALHADORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 6., 2002, Florianópolis, *Anais...* Florianópolis, dez. 2002.

FERREIRA, José Maria Carvalho. Novas tecnologias e organização do trabalho. In: SANTOS, Maria João et. al. *Globalizações: novos rumos no mundo do trabalho*. Florianópolis: Editora da UFSC; Lisboa: SOCIUS, 2001. Cap. 3.

FRANÇA digital: ¼ dos franceses na rede. *Revista Sociedade Digital*, Brasília, n. 1, dez. 2001.

GARCÍA ARETIO, Lorenzo. *Educación a distancia hoy*. Madrid: UNED, 1994.

GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995. 370 p.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HANNA, Donald E. *Higher education in an era of digital competition : emerging organizational models*. JALN, v.2, Issue 1, mar., 1998. Disponível em: <URL: [http://www.aln.org/alnweb/journal/jaln\\_vol2issuel.htm#hanna](http://www.aln.org/alnweb/journal/jaln_vol2issuel.htm#hanna)>. Acesso em: 2001.

KOPPLIN, Elisa; FERRARETTO, Luiz A. *Assessoria de Imprensa: teoria e prática*. 4. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2001.

KOVÁCS, Ilona. Empresa flexível: problemas sociais do pós-taylorismo. In: SANTOS, Maria João et. al. *Globalizações: novos rumos no mundo do trabalho*. Florianópolis: Editora da UFSC; Lisboa: SOCIUS, 2001. cap. 2.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus Editorial, 2002.

LIEDTKE, Paulo Fernando. *A esquerda presta contas: comunicação e democracia nas cidades*. Florianópolis: Editora da UFSC; Itajaí: Editora da Univali, 2002.

LOTH, Moacir. *Política integrada para a Universidade Federal de Santa Catarina*. Belo Horizonte; [s.n.], 1986.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MASON, Robin. Models of Online Courses. ALN Magazine, v. 2, issue 2, oct. 1998. Disponível em: <URL: [http://www.aln.org/alnweb/magazine/vol2\\_issue2/masonfinal.htm](http://www.aln.org/alnweb/magazine/vol2_issue2/masonfinal.htm)>. Acesso em: 2001.

McGEE, James V.; PRUSAK, Laurence. *Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica*. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 224p.

MILMAN, Tulio; KRAMER, Heitor. *Vença com a mídia: transforme os meios de comunicação em aliados*. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2002.

MOORE, Michel; KEARSLEY, Greg. *Distance education: a systems view*. Belmont (EUA): Wadsworth Publishing Company, 1996.

MOURA, Paulo C. *O Benefício das crises: mudanças na sociedade e nas organizações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. *Tratado de metodologia científica*. São Paulo: Pioneira, 1997.

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchezine de. *Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática*. 2. ed. Campinas: Papiros, 1997.

PARRA FILHO, Domingos. *Metodologia científica*. São Paulo: Futura, 1998.

PASTERNAK-PESSIS, Guitta. *Do caos à inteligência artificial: quando os cientistas se interrogam*. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1993. 259p.

PEREZ, Clotilde; BAIRON, Sérgio. *Comunicação e marketing: teorias da comunicação e novas mídias - um estudo prático*. São Paulo: Futura, 2002.

REIS, Ana Maria Viegas. *Ensino a distância: megatendência atual: abolindo preconceitos*. São Paulo: Editora Imobiliária, 1996. 119p.

RISTOFF, Dilvo I. *Universidade em foco: reflexões sobre a educação superior*. Florianópolis: Insular, 1999.

RODRIGUES, Lucinaldo dos Santos. *O engajamento organizacional dos indivíduos na perspectiva da gestão estratégica do conhecimento*. 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

RODRIGUEZ, Martius V.; FERRANTE, Augustin J. *A tecnologia da informação e mudança organizacional*. Rio de Janeiro: Infobook, 1995. 391p.

RUMBLE, G.; LJOSA, E. O potencial da aprendizagem aberta e a distância. In: UNESCO. *Aprendizagem aberta e a distância: perspectivas e considerações sobre políticas educacionais*. Florianópolis: [s.n.], 1997. p. 22-23.

SANCHO, Juana M. (Org.) *Para uma tecnologia educacional*. Porto Alegre: ArtMed, 1998. 327p.

SANTANA, F. A importância dos assessores de imprensa. *Jornal dos Jornalistas de Assessoria de Imprensa*, Brasília, n. 1, 1993. p. 2.

SOUZA, Artemio Reinaldo de. Otimismo ma non troppo: as novas tecnologias e a sociedade da informação. *Revista Sociedade Digital*, Brasília, n.1, dez. 2001.

SOUZA, Francisco das Chagas de. *Escrevendo e normalizando trabalhos acadêmicos: um guia metodológico*. 2. ed. rev. e atual. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2001. 165p.

STEWART, Thomas A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. 9. ed. São Paulo: Editora Campus, 1998.

TORQUATO, Gaudêncio. *Tratado de comunicação organizacional e política*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

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

UNESCO. *Aprendizagem aberta e a distância: perspectivas e considerações sobre políticas educacionais*. Florianópolis: [s.n.], 1997.