

Kellen Cristina Gonçalves Silva

A COMUNICAÇÃO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA:
Uma análise do informativo **Realização** da Prefeitura de Pedro Leopoldo

Belo Horizonte
Centro Universitário de Belo Horizonte-UNI-BH
2007

Kellen Cristina Gonçalves Silva

A COMUNICAÇÃO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA:
Uma análise do informativo **Realização** da Prefeitura de Pedro Leopoldo

Monografia apresentada ao Curso de Comunicação Social, do Departamento de Ciência da Comunicação do Centro Universitário de Belo Horizonte-UNI-BH, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em jornalismo.

Orientadora: Ângela Maria de Moura Cruz

Belo Horizonte
Centro Universitário de Belo Horizonte-UNI-BH
2007

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	4
1 COMUNICAÇÃO SOCIAL	7
O Papel da Comunicação na Sociedade Contemporânea.....	8
2 ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO	14
Comunicação Institucional.....	16
Modelos de Comunicação Institucional.....	21
Comunicação em Tempos de Crises.....	25
O Papel do Jornalismo nas Empresas.....	28
3 COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL DA PREFEITURA DE PEDRO LEOPOLDO	34
A Estrutura da Assessoria de Comunicação da Prefeitura de Pedro Leopoldo.....	36
Análise do Conteúdo do Informativo Realização	39
CONCLUSÃO	47
REFERÊNCIAS	49
ANEXOS	52

INTRODUÇÃO

A Comunicação Empresarial, hoje, é vista como uma necessidade nas organizações. Trata-se uma ferramenta estratégica, pois informa, conscientiza e ainda possibilita a Comunicação Circular - ascendente - que é ouvir os colaboradores, clientes, fornecedores e demais públicos com os quais a empresa se relaciona.

O exercício da Comunicação Empresarial, com competência e ética, exige um profissional habilitado e conhecedor das teorias da comunicação. Além disso, é indispensável que ele seja um gestor dos processos que envolvem o setor.

Atualmente, qualquer empresa que queira se manter e se diferenciar no mercado deve se preocupar em estruturar a sua Assessoria de Comunicação, tendo à frente os profissionais dessa área: jornalistas, publicitários, relações públicas, produtores editoriais. Ao formar este grupo de assessores, cada qual com a sua função e papel, a organização poderá garantir um melhor gerenciamento da informação. Esta teia social (clientes, fornecedores, funcionários, familiares dos funcionários, parceiros e a comunidade local) saberá do papel social desta instituição, das metas, propostas, dos objetivos, o perfil, enfim, da importância da empresa no sistema.

É com propostas sérias, de credibilidade, e com profissionais competentes, que se faz a Comunicação Empresarial baseada nos mesmos princípios, como o da verdade, cujo resultado é uma empresa diferenciada das demais e, portanto, com mais possibilidades de crescimento e sucesso.

Esta monografia tem como objetivo conhecer a Comunicação da Prefeitura de Pedro Leopoldo e, assim, analisar especificamente o informativo **Realização**, um meio de Comunicação da organização utilizado para informar o seu público.

Esse interesse pela Comunicação Empresarial surgiu após a oportunidade de estagiar na Assessoria de Comunicação da Prefeitura de Pedro Leopoldo (PPL), Região Metropolitana de Belo Horizonte. As responsabilidades de uma Assessoria de Comunicação de uma instituição pública me despertaram o interesse pelo tema, quando então, comecei a buscar publicações referentes a esta importante área da Comunicação Social.

Com o propósito de conhecer e me aprofundar no assunto para reunir a prática diária e a teoria, optei para trabalhar nesta monografia o papel da Assessoria de Comunicação em um órgão público.

No caso da Prefeitura de Pedro Leopoldo, vale lembrar que já existe uma Assessoria de Comunicação que faz a divulgação de informação tanto para o público interno como externo.

Outro quesito que me atrai neste assunto é o de trabalhar a ideologia da empresa com os seus colaboradores (público interno), clientes, fornecedores e comunidade (público externo). O desafio das empresas não é somente informar, mas fazer com que estas pessoas envolvidas direta ou indiretamente com a organização saibam de suas metas, conquistas e ideais.

A intenção é conhecer, especificamente na Prefeitura Pedro Leopoldo, a Assessoria de Comunicação e aprofundar na análise de conteúdo e publicação do informativo **Realização** da Prefeitura e, perceber a maneira como a informação circula.

Para o desenvolvimento deste trabalho, foram produzidos três capítulos. O primeiro aborda a Comunicação Social e a sua importância e a sua influência na sociedade.

Já o capítulo dois traz conceitos focados na Assessoria de Comunicação, abordando os problemas mais comuns e o funcionamento deste setor na empresa. Esse capítulo apresenta, também, os modelos de comunicação e as crises que eventualmente atingem as empresas.

O capítulo três contempla a Assessoria de Comunicação da Prefeitura de Pedro Leopoldo e o informativo **Realização** da instituição.

O que se espera é que este trabalho contribua para reforçar a importância da Assessoria de Comunicação nas organizações e, em especial, nos órgãos públicos.

1 COMUNICAÇÃO SOCIAL

Ao tratar da importância da Comunicação Social no mundo moderno, é preciso remeter à mudança de paradigmas. A Comunicação como campo científico ganhou força a partir do século XX, da década de 20. Os primeiros estudos, até os anos 70, no entanto, partiam da visão de que o emissor controlava o processo comunicativo, ou seja, a massa era passiva e não interferia. Destacam-se, nesse primeiro momento, as teorias da chamada escola americana ou “integrados” e as teorias da escola europeia ou “apocalípticos”, expressões criadas por Umberto Eco (1976), no livro “Apocalípticos e Integrados”.

A escola americana foi marcada por estudos fragmentados e voltados para o mercado, como na estruturação de campanhas políticas e publicitárias. Já a escola europeia, principalmente a Teoria Crítica, formulada pela Escola de Frankfurt, tinha um teor filosófico e apocalíptico, fazendo uma crítica à sociedade moderna, à tecnologia e à chamada indústria cultural.

A partir dos anos 70, porém, os estudiosos da Comunicação passaram a conceber o processo de Comunicação de um modo mais otimista. Com isso, o receptor da mensagem passou a ser visto como um sujeito crítico que, ao receber as informações, tem condições de fazer uma análise de seu conteúdo.

Diante dessa premissa, a Comunicação Social hoje é objeto de pesquisa em todo o mundo devido à sua amplitude e relevância na conjuntura social. Outra questão são as responsabilidades dos meios de Comunicação. Estes cumprem o papel não somente de informar, mas também de interferir na realidade do indivíduo.

Neste capítulo, o objetivo é abordar alguns conceitos e teorias da Comunicação para melhor compreender a maneira como ela integra e a sua capacidade de influenciar a estrutura social, alcançando, em especial, as empresas.

1.1 O Papel da Comunicação na Sociedade Contemporânea

Para se ter uma idéia, a invenção da escrita foi, aproximadamente, cinco mil anos antes de Cristo. Um exemplo desta escrita são as pinturas rupestres, desenhos e símbolos. Já o alfabeto teria sido inventado três mil anos mais tarde. O autor Felipe Pena (2005) cita Lucia Santaella para explicar o advento da escrita. Para ela, a escrita permitiu uma transformação da espécie. “O armazenamento do acervo humano não depende mais de um ou mais cérebros que desaparecerão com a morte dos indivíduos. Armazena-se fora do cérebro para transcender a morte”. (SANTAELLA, apud PENA, 2005, p.26). O que fica claro é que a Comunicação envolve também a cultura e a favorece para a sua criação.

Não se pode esquecer que o ato de comunicar parte do corpo do ser humano, ou seja, o ato é também biológico. Assim, entende-se que a Comunicação entre os seres vivos não é somente importante, e sim, uma necessidade. Não apenas para a sobrevivência, mas também para a perpetuação da espécie humana.

Dentre muitas pesquisas desenvolvidas sobre a Comunicação (nos campos sociológico, histórico, pedagógico e antropológico), pode-se entender que a discussão converge para o ponto em que a Comunicação possui o papel da transmissão de significados. Entretanto, a Comunicação vai além destas premissas. A Comunicação também tem a função de inserir e integrar o indivíduo ao tecido social. Como a Comunicação é a perpetuação da espécie, ela é essencial à cultura,

como forma de bagagem cultural de cada ser humano. De acordo com Melo (1970), a Comunicação nos faz agentes influentes uns sobre os outros e até mesmo em parâmetros sociais. Além disso, é determinante que as pessoas se comuniquem e se influenciem. “Todo comportamento de comunicação tem um propósito, um objetivo, uma meta, que é produzir certa reação” (MELO, 1970, p. 25).

Segundo Felipe Pena (2005), as notícias já circulavam, na Idade Média, antes mesmo das obras impressas de Gutemberg. Essas informações circulavam por meio dos manuscritos, que se desenvolveram no comércio e na vida urbana dessa época. Para se ter uma idéia, o primeiro livro impresso é do ano de 868. Entretanto, uma das primeiras obras impressas de Gutemberg foi a Bíblia, em 1456, que teve rápida propagação na Europa.

O interesse das pessoas pelo estudo da ciência da Comunicação começou pelos acadêmicos gregos e filósofos que já analisavam o ato de comunicar. Entretanto, na época da Grécia Antiga, o estudo era da retórica, ou arte de persuasão e não exatamente da Comunicação Social.

Nestes estudos, o debate não passava da esfera social elitizada. Somente depois das decisões, a informação chegava à sociedade. Aos poucos, as idéias foram transmitidas aos livros e jornais e, conseqüentemente, a informação passou a ser mais acessível a todos.

Com o advento dos meios de Comunicação, este conceito passou por transformações. No passado, na Grécia Antiga os cidadãos tratavam de assuntos da esfera pública entre si, e depois a sociedade tomava conhecimento do que havia sido discutido e quais as medidas a serem tomadas.

Porém, a mídia proporcionou que toda a sociedade participasse deste debate de natureza pública e, assim, foi acontecendo a Comunicação. Desta forma, é fácil

entender a importância da Comunicação na sociedade, pois além de favorecer o exercício da democracia com o debate público, ela também interfere no comportamento das pessoas. Os meios de Comunicação cumprem o papel de conscientizar, de informar e também de influenciar nas atitudes das pessoas.

Para José Marques Melo (1970), a arte de comunicar constitui o processo básico e a infra-estrutura das relações entre os indivíduos na organização societária. Prova deste argumento de Melo é que os meios de Comunicação alteram intensamente a dinâmica das relações interpessoais. Ele explica que a Comunicação Social tem a capacidade de interferir no comportamento dos indivíduos e ultrapassar até mesmo as barreiras culturais.

Críticos da Comunicação Social como Muniz Sodré e Bernard Miège, citados por Felipe Pena (2005), fazem uma divisão cronológica da Comunicação no espaço público. Miège divide a Comunicação em: imprensa de opinião (artesanal, texto opinativo), imprensa comercial (industrial, texto noticioso), mídia de massa (tecnologia, marketing) e comunicação generalizada (informação como base das estruturas socioculturais). Para completar esta idéia, Pena (2005) cita Ciro Marcondes Filho que divide a evolução da Comunicação em cinco tempos.

- 1) Pré-História do Jornalismo: de 1631 a 1789. Característica principal é a produção artesanal.
- 2) Primeiro Jornalismo: de 1789 a 1830. Conteúdo literário e político e textos críticos.
- 3) Segundo Jornalismo: de 1830 a 1900. Marca a profissão do jornalista, e a chegada da imprensa de massa.
- 4) Terceiro Jornalismo: de 1900 a 1960. Imprensa monopolista.

- 5) Quarto Jornalismo: de 1960 em diante. A função do jornalista passa por alterações, crise no impresso e a ascensão da informação eletrônica.

Para Felipe Pena (2005), os meios de Comunicação existentes são interligados. Ele explica essa ligação entre os veículos e seus interesses no sistema.

As histórias dos veículos de comunicação nunca são isoladas ou auto-explicativas. Não há um herói ou santo altruísta alvejado pelo idealismo de aproximar os indivíduos ou melhorar o mundo por meio de uma intervenção. O desenvolvimento dos canais de informação está sempre atrelado a interesses econômicos ou políticos. Na maioria das vezes, os dois juntos. Como quase tudo na sociedade ocidental. Em seu código genético (natureza do jornalismo) não encontramos um serviço público, mas sim um comércio de notícias. (PENA, 2005, p.33)

Comunicar é informar e trocar idéias. A forma de conscientizar o outro também faz parte do ato de Comunicar. Seguindo esta premissa, quando compartilha uma atitude por meio de um gesto, a pessoa também está se comunicando.

O primeiro estudo básico para entender a forma de Comunicar é analisar o ciclo de Comunicação. Este é constituído pelo ato de informar algo e/ou ação feita pelo comunicador direcionada a um receptor. Para efetivar este ciclo de Comunicação, é necessário um canal de transmissão. Após esta transmissão, existe a decodificação da mensagem e, por último, a reação do receptor. É importante entender que a omissão, rejeição ou até mesmo a indiferença por parte do receptor é uma reação à informação transmitida.

A partir desta análise até aqui apontada, pode-se ver que uma das vertentes da Comunicação é que ela faz parte do tecido social e é desenvolvida para ele. Entretanto, deve-se ter consciência de que a Comunicação é relacional. Segundo

Gontijo (2002), essa relação da Comunicação com a massa é denominada de trocas intersubjetivas. Isso significa que as pessoas participam da construção da realidade, ou seja, os indivíduos são atores do espaço público. Os meios de Comunicação, ao mesmo tempo em que informam e conscientizam, também recebem da sociedade suas opiniões, avaliações e até mesmo a indiferença diante das mensagens enviadas.

Neste modelo comunicacional, o autor defende a idéia de que a linguagem é um instrumento de representação e também de transmissão para e com a sociedade. Com esta premissa, um dos direcionamentos que se tem ao analisar a Comunicação, é que ela também atua na construção social.

Portanto, a comunicação, ao mesmo tempo em que constitui as interações sociais, é constituída por elas; a comunicação é tudo aquilo que constrói e é construído pela nossa realidade, que por seu turno, é uma construção social, nascendo das interações comunicativas entre sujeitos. A mídia cumpre o papel central na construção da realidade, ou seja, os meios de comunicação são parte da sociedade em que se inserem e transformam-se, na contemporaneidade, em espaços e a consolidação de opiniões a partir de sua capacidade de interpretar diferentes pontos do tecido social. (GONTIJO, 2002, p. 31)

Além do conceito de construção da realidade, outra consideração a ser feita na Comunicação diz respeito ao espaço público onde os cidadãos exercem, por meio da Comunicação, sua liberdade e igualdade.

Segundo Thompson (1998), a criação da mídia como espaço público acontece no mesmo momento do surgimento da imprensa.

A palavra imprensa foi usada desde sua publicação tanto como um meio para proclamações oficiais dos representantes do Estado, como um meio através do qual grupos de oposição poderiam salientar ações e eventos que de outra maneira passavam despercebidos os fenômenos para indivíduos que não estavam fisicamente presentes às suas ocorrências. (THOMPSON, 1998, p. 115)

A ampla viabilidade que os meios de Comunicação apresentam, na contemporaneidade, permite concluir que ela discute assuntos relacionados à esfera pública, mas também às micro-esferas do indivíduo. Exemplo disso é que a Comunicação atual discute política, religião, mulher, filhos, alimentação, ansiedade, depressão, moda, medicina alternativa, empresas, cultura, entretenimento, esporte, juventude, enfim, infinitas sub-esferas relacionadas aos indivíduos.

Gontijo (2002), explica a função da Comunicação Social na atual sociedade.

Meios de comunicação e grupos sociais múltiplos puxam cada qual com sua força específica, o raciocínio do espectador/leitor/integrante em determinada direção. Interagindo em diversos lugares da teia social, o indivíduo vai construindo no confronto argumentativo e experiências vividas, as suas opiniões. Consolidadas, essas opiniões representarão a base sobre a qual se constrói a legitimidade das decisões tomadas na esfera administrativa. (GONTIJO, 2002, p. 33)

A Comunicação, portanto, está presente na condução das questões sociais de maneira inquestionável, podendo interferir de formas diferentes no comportamento dos indivíduos que formam o tecido social.

O estudo feito até neste momento procurou definir o conceito de Comunicação Social. No segundo momento deste trabalho, a Comunicação também é abordada, porém no aspecto da Assessoria de Comunicação. Esta Comunicação é voltada para o público interno e externo da organização. Além de elaborar campanhas, conscientizar a sociedade e realizar eventos, ela é também é de suma importância para o desenvolvimento ordenado da instituição.

2 ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO

A Revolução Industrial que aconteceu na Inglaterra na segunda metade do século XVIII, por volta de 1750, trouxe inúmeras conseqüências ao sistema e também na vida das pessoas, pois ela influenciou as estratificações sociais. Segundo relatos históricos, a Revolução Industrial alterou estratificações como: a concentração de poder econômico, o consumo exacerbado e a produção em massa dentre outros. Para este fato histórico as organizações não somente cresceram como também se desenvolveram, pois multiplicaram suas técnicas, maquinários e a especialização. Diante deste contexto, Rego (1986), afirma que o determinante principal para este desenvolvimento empresarial foi a Comunicação. Essa afirmação se baseia no que uma Comunicação pode agregar à instituição como: a manutenção da confiança na sua integridade e no bom senso de sua política de atuação seja com os colaboradores, clientes, fornecedores ou acionistas.

A comunicação empresarial é semelhante a todo processo de doutrinação, de educação e até de propaganda, assumindo características essencialmente persuasórias. Este objetivo de produzir atitudes e comportamentos nas relações interpessoais e estruturais da empresa nos parece ser instrumental. Portanto a comunicação empresarial atua como instrumento de persuasão. (REGO, 1986, p. 61)

A Assessoria de Comunicação tem se legitimado cada vez mais no mercado atual, devido a sua necessidade para o desempenho nas empresas públicas ou privadas e os valores que a Comunicação pode agregar à uma empresa. Além do desempenho, outro fator positivo é que a Comunicação proporciona um bom relacionamento entre os diretores da instituição e a mídia. Esta é uma área que já se encontra estruturada na maioria das empresas, sobretudo as de grande porte. Os órgãos públicos também já se tornaram adeptos à criação de uma Assessoria. É

importante destacar que a Assessoria de Comunicação não é uma agência de anúncios e, sim, um setor que deve atuar em sintonia com os interesses da instituição, mantendo um compromisso com a verdade, tal qual determinam as premissas do jornalismo.

A Assessoria de Comunicação já existia desde o período da Ditadura Militar instaurada no Brasil pelo golpe de 1964. Com o fim do golpe Militar em 1984 e com modelo capitalistas atual e, portanto a globalização¹ e o surgimento da internet, os empresários se viram diante de uma outra realidade Comunicacional: uma Comunicação transparente e com credibilidade desenvolvida para o tecido social.

Rego (1986), aponta as diferenças existentes neste universo da globalização. A interdependência da economia mundial que toma conta e ultrapassa o velho julgamento de crescimento econômico. É neste novo paradigma que o modelo de Comunicação a serviço do sistema empresarial, além de se preocupar com as vendas, tem que sedimentar o conceito de credibilidade das organizações. Baseado nesta idealização, é preciso rever o modelo comunicativo desenvolvido nos últimos anos. Para Rego (1992), unir a idéia de qualidade de produto ao desígnio de confiabilidade de quem produz é a ideal estratégia de Comunicação e não programar isoladamente as duas atividades.

Reunir produtores e compradores não apenas mais de bens e serviços, mas também de idéia, através de mecanismos que conciliem, imbricadamente, os interesses das áreas de Publicidade, Promoção de Vendas, Relações Públicas, Informações jornalísticas e outros segmentos de comunicação, certamente é uma hipótese aconselhável nestes momentos difíceis, em que a imagem de um bom produto jamais poderá estar dissociada da imagem de uma boa empresa. O modelo concebido na década de 30 está definitivamente condenado. Quem quiser cultivá-lo, arrisca-se a não entender as exigências de um momento contemporâneo conturbado e em mutação. (REGO, 1986, p.160)

¹ A década de 1970 intensificou as reorganizações das forças produtivas econômicas. Essa nova organização do capitalismo apóia-se numa série de práticas políticas e econômicas, envolvendo os setores públicos, empresas particulares, universidades e organizações não governamentais. Este processo recebe o nome de Globalização. (COTRIM, 2005, p.530)

Alguns administradores mais cedo, outros nem tanto, perceberam que para o bom crescimento interno e externo da organização e esclarecimento aos seus colaboradores (público interno), a produção de *House-Organs*² não mais satisfazia as novas necessidades das empresas atuais.

O que prevalece neste novo conceito é uma Comunicação voltada para todos os públicos: interno (corpo administrativo e colaboradores) e externo (fornecedores, clientes e até mesmo a comunidade em que a organização está inserida).

Dessa forma, segundo Wilson Bueno (2003), a Assessoria de Comunicação do novo milênio, que absorve alto número dos profissionais de jornalismo, conseguiu se legitimar diante do sistema e provou que é de suma importância para que uma empresa se diferencie no mercado.

O próximo tópico detalha a importância da estruturação do setor de Assessoria de Comunicação nas organizações públicas, começando pela conceituação de Comunicação Institucional.

2.1 Comunicação Institucional

Hoje, uma empresa não busca apenas obter saldos positivos e lucros. Além disso, ela também almeja desempenhar um papel significativo no tecido social, independente do contexto político em que a organização esteja envolvida. Qualquer empresa deve conciliar tanto o lado social quanto o seu lado econômico para ser bem sucedida.

Rego (1986) ressalta a eficiência e eficácia da Comunicação. Entretanto, ele deixa claro que o tema não pode ser analisado imediatamente. Avaliar se uma Comunicação é ou foi eficiente ou eficaz exige tempo, os resultados imediatos não

² Este item será explicado mais adiante neste trabalho.

servem como parâmetros. “É preciso alertar contra a ortodoxa maneira de analisar a questão da eficiência Comunicacional sob o prisma de resultados imediatos” (REGO, 1986, p. 41)

Por isso, qualquer estudo, proposta ou projeto de comunicação deve inicialmente, especificar qual a natureza do emissor, do receptor, do canal, qual o nível de observação (código) em que se coloca, qual a constituição dos sinais utilizados e em seguida, estabelecer a frequência relativa desses sinais num grande número de transmissões. (REGO, 1986, p. 48)

Para Margarida Kunsch (2003), a Comunicação Institucional, além dessas funções já mencionadas anteriormente, apresenta a missão, valores, visão e objetivos de uma organização para o seu público.

Rego (1986), relaciona a Comunicação com uma administração moderna, cujo suporte é a teoria dos sistemas. O autor denomina a Comunicação como um sistema dentro da organização. Segundo ele, os componentes desta Comunicação são: fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador e receptor. A execução deste processo comunicacional possui duas etapas. A primeira é o envio de informação, por meio de algum veículo, ao receptor. A segunda etapa é a resposta da fonte diante da informação. Como já foi mencionado neste estudo, até mesmo a indiferença de quem recebe a notícia é uma resposta que deve ser analisada pelo comunicador da instituição. Em toda organização é necessário que exista um equilíbrio para o seu bom desenvolvimento. Este equilíbrio é realizado em boa parte por este sistema de Comunicação.

Portanto, a teoria dos sistemas comprova que a integração e equilíbrio, que se percebe na instituição, acontecem devido ao Sistema de Comunicação. Baseado nesta teoria dos sistemas, Rego (1986) observa.

Uma empresa se organiza, se desenvolve, enfim, sobrevive, graças ao sistema de comunicação que ela cria e mantém e que é responsável pelo envio e recebimento de mensagens de três grandes sistemas: 1- o sistema sociopolítico, onde se inserem os valores globais e as políticas do meio ambiente; 2- o sistema econômico-industrial, onde se inserem os padrões da competição, as leis de mercado, a oferta e a procura; 3- o sistema inerente ao microclima interno das organizações, onde estão estabelecidas as normas e políticas necessárias às operações empresariais. Trazendo informações desses três sistemas ou enviando informações para eles, o processo comunicacional estrutura as convenientes ligações entre o microsistema interno e o macrosistema social, estuda a concorrência, analisa as pressões do meio ambiente, gerando as condições para o aperfeiçoamento organizacional. (REGO, 1986, p. 16)

Conforme Rego (1986), as organizações devem criar mecanismos, sistemas de informação para que seus dirigentes conheçam o ambiente em que ela está inserida (a empresa), o mercado no qual compete e também seu espaço interno. Assim, para obter conhecimento de troca de informações, as empresas perceberam a necessidade de estudar os sistemas: ambiental, competitivo e organizacional. Ou seja, estudar o ambiente no qual a empresa está inserida; estudar também as outras empresas que são concorrentes no mercado e a própria estrutura da instituição. Apesar das normas, regras e diretrizes que determinam a atuação de uma empresa, há de se considerar, portanto, que o meio externo também a influencia.

Dessa forma, ciente dessa informação, as empresas se viram na necessidade de efetivar o mecanismo de sistema citado anteriormente, ou seja, a teoria de sistemas.

Um outro ponto que pode acrescentar à teoria dos sistemas é explicado por Rego (1986). Cada setor da empresa, composto por pessoas, seleciona a notícia a ser lida. Então cabe aos profissionais de Comunicação saber que a interpretação das equipes e funcionários diante dos meios de Comunicação pode ser de rejeição, aceitação ou indiferença. A equipe de Comunicação deve saber também que cada setor possui um líder de opinião. Em muitos casos, os comunicadores devem

pesquisar, para saber e conhecer estes líderes, pois eles são multiplicadores de opinião. De acordo com Rego (1986), os fatores sociológicos e antropológicos empresariais (política, economia, cultura, família) interferem diretamente na eficiência da Comunicação Empresarial. Portanto, ao se fazer um planejamento de Comunicação para uma empresa é necessário conhecer o perfil da mesma.

Outro detalhe importante é o clima no local de trabalho que pode tanto favorecer o indivíduo na sua produção como também pode desmotivá-lo na sua função. Rego (1986) afirma que existem setores no próprio meio interno da empresa, onde o clima de rigidez por parte dos diretores e gerentes é predominante. Entretanto, o autor mostra que esta postura vem a criar obstáculos ao avanço organizacional. Ele explica que um clima mais maleável, a participação nas festinhas no fim do dia, o momento do café, entre outros, geram situações de descontração que todos, tanto o gerente como os colaboradores, podem se sentir mais próximos. Cabe ao gerente estabelecer para o seu setor critérios e equilíbrio para que mesmo havendo um microclima agradável, haja também respeito e eficácia no trabalho.

Para se fazer uma Comunicação eficiente, é necessário realizar um diagnóstico empresarial a começar pela produção de mensagens concisas, estudar as fontes, os principais parceiros, colaboradores, a comunidade na qual a empresa está localizada e os receptores do material a ser divulgado. Tudo isso favorece o clima interno e, portanto, a mediação de objetivos empresariais. “Os bons administradores são aqueles que conseguem produzir significação, tanto quanto dinheiro. As significações são o amálgama da comunicação” (REGO, 1986, p. 25). Nesta postura, as empresas buscam mostrar as significações ao seu público. Quando o autor faz esta associação, o objetivo é mostrar por meio desta mensagem, que os colaboradores, a sociedade, parceiros, enfim, o público em geral, percebam

a importância da organização. Essa ideia de significações tem relação, também, com a mudança de paradigmas, uma vez que a empresa que visa somente lucro corre o risco de perder espaço para as outras que levam em consideração, por exemplo, a questão social.

Para estabelecer uma Comunicação Interna eficiente é necessário um diagnóstico dos diversos setores da empresa, o que significa conhecer a cultura organizacional dos funcionários. Para Rego (1984), além deste banco de dados, é de suma importância definir quais os meios de Comunicação mais eficazes para a empresa, estabelecer a periodicidade dos veículos de informação, definir o conteúdo de cada mensagem destinada ao leitor e investir na Comunicação.

De acordo com os estudos Rego (1986), para se ter uma boa “rede” de informações, o objetivo é aproximar a Comunicação ao nível da expressividade dos funcionários da empresa. Atualmente existem em uma organização três fluxos de Comunicação: descendente, ascendente e o fluxo lateral. Os dois primeiros na direção vertical e o último fluindo na horizontal.

Para entender melhor estes fluxos de Comunicação, o autor explica.

Muita informação (quantidade), instrumental-técnico (tipo), descendo para os níveis inferiores (direção descendente), sem muito retorno (direção ascendente), gera distorções e frequentemente cria problemas de engajamento. (REGO, 1986, p.32)

Na Comunicação ascendente, os colaboradores podem emitir opinião sobre a empresa. Com esta Comunicação, os administradores querem saber o que o funcionário almeja ou pensa da empresa, o que poderia mudar para trazer melhorias, enfim, não é somente informar e conscientizar o colaborador (Comunicação descendente). É necessário que as informações de quem trabalha na

organização cheguem até o corpo administrativo. Já o último fluxo, lateral, é conhecido pelo termo “rádio peão³”.

Percebe-se com os estudos relatados na obra de Rego (1986), que quando a Comunicação é somente descendente (direção → funcionários) há excesso de informações e distorções.

A pior consequência para uma empresa onde não existe uma Comunicação ascendente são os ruídos empresariais. Como o patamar inferior não consegue comunicar com o patamar superior, as conversas percorrem os ambientes e portanto, são influenciadas pelo meio, o que pode comprometer o processo comunicacional da organização.

2.2 Modelos de Comunicação Institucional

Para se entender a importância da Comunicação Institucional é preciso lembrar que, no mundo atual, a comunicação passou a ocupar um espaço de centralidade. Adriano Duarte Rodrigues (1990), no livro “Estratégias de Comunicação”, afirma que a mídia, hoje, é referência para as pessoas. No universo empresarial, por exemplo, principalmente aquilo que ganha visibilidade passa a ser realidade. Uma empresa que investe em projetos sociais ou em políticas para os seus funcionários precisa tornar tais ações fatos midiáticos senão podem não ter a repercussão esperada.

Outro autor que aponta a importância da mídia na contemporaneidade é Thompson (1998), em seu livro “A mídia e a modernidade”. Segundo ele, os meios de Comunicação são responsáveis por criar novas formas simbólicas e novas

³ Conversas e boatos nos grupos de pessoas (colaboradores) que se espalham nos ambientes e corredores da empresa.

formas de interação. Ele afirma que a presença dos meios de Comunicação alterou a dimensão de tempo e de espaço e produziu uma nova relação entre os indivíduos. Daí a importância de se estudar como a mídia está inserida no cotidiano das pessoas, mesmo que direcionando para o mundo das organizações públicas.

Por exemplo, no caso de uma organização pública ou privada, os funcionários que recebem as informações podem não concordar com as mensagens que recebem. Por isso, os administradores destas organizações procuram saber opinião dos funcionários e estabelecer uma comunicação interativa ou como também pode ser chamada: circular.

Para Rego (1984), a Comunicação Interna na organização é de suma importância, pois pode contribuir para a motivação da equipe por meio do conteúdo das publicações empresariais.

Os jornais, revistas e boletins são os veículos mais apropriados para a comunicação da empresa com a sua comunidade. O jornalismo empresarial é sustentado, principalmente, pelas publicações internas. Portanto, ele integra, sobretudo, o processo de comunicação organizacional. (REGO, 1984, p. 46)

O jornalismo empresarial é, portanto, sustentado principalmente pelas publicações internas e é este jornalismo que integra, sobretudo, o processo de Comunicação organizacional. Segundo o autor, a publicação interna motiva os funcionários, pois as matérias publicadas ressaltam seu nome, trabalho, cargo e função. Esta publicação interna valoriza a equipe. Muitas vezes esta valorização não se restringe à empresa em que o funcionário trabalha e acaba se propagando até sua outra esfera social como os amigos, filhos e familiares o que gera o fenômeno da identificação. Ou seja, trabalha a auto-estima do funcionário.

Em primeiro lugar, o público interno é o grupo que está mais próximo da empresa. O seu comportamento no ambiente de trabalho desempenha um papel decisivo em sua vida. Por esta razão, qualquer mensagem que diga respeito ao seu trabalho tem influência sobre o seu comportamento. A publicação interna é, até certo ponto, o único veículo que traz mensagens, cujas fontes são os próprios trabalhadores. Mensagens que interessam também as suas famílias. Estas também participam do mundo da empresa, porque dependem dela. A publicação interna atua, assim, não apenas sobre o empregado, mas também sobre a sua família, afetando-lhes o comportamento. (REGO, 1984, p. 47)

Além da Comunicação impressa, é preciso atentar, também, para a importância da Comunicação oral. Rego (1984) lembra, no entanto, que esta última não recebe o devido reconhecimento. Ele conclui que esta Comunicação, em especial, é o cerne dos problemas de relacionamento intersetores.

Se a chamada comunicação dialógica é a ideal para efetiva integração das partes, os programas de comunicação oral se encaixam, irreversivelmente, no planejamento das políticas de comunicação das empresas. Muitas questões pendentes poderiam ser resolvidas por meio de uma receita que inclui, necessariamente, baterias de contatos, reuniões de integração, avaliação, análise, controle e feedback. Como se percebe, as comunicações orais merecem atenção. (REGO, 1992, p. 202)

Sendo assim, as formas orais de comunicar não podem ser ignoradas pelas empresas.

A Comunicação Empresarial, dentre muitas funções, possui também a de conscientizar os funcionários da organização. Estes devem saber e entender o perfil da empresa na qual trabalham e também reconhecer a importância da empresa e a sua função na mesma.

Rego (1986) acredita que quando um funcionário receber do seu superior ordens, instruções ou normas, este colaborador da empresa, já ciente do perfil da mesma, não vai fazer um trabalho porque tem que fazer, mas vai querer fazer. Neste contexto o conceito de obediência passa a ter um novo sentido.

Conforme o autor (1986), para efetivar esta consciência empresarial, uma das maneiras mais eficazes é a Comunicação Circular, ou como outros autores preferem denominar, bilateral. Este sistema bilateral é consequência da descentralização de poder que teve início com a Segunda Guerra Mundial. Segundo Rego, no final do século passado até a Segunda Grande Guerra, a Comunicação foi considerada essencial para as empresas. Na era contemporânea, pode-se notar que a sociedade pede e necessita ser informada. “Essa ‘sociedade exigente’ está voltada cada vez mais para sua autogestão técnica, pela qual promove auto determinação de seus fins e a procura adequar de meios para implementá-los”, (REGO, 1986, p.74)

Rego (1986) afirma que a sociedade é formada por objetivos e que devem existir estratégias para alcançar tais objetivos. Essa formação chega também no campo empresarial, no qual essas metas devem ter visibilidade aos diversos públicos da empresa. Daí a necessidade de se fazer uma Comunicação eficaz e não produzir somente propaganda. Para entender melhor, Rego (1986) explica que hoje não basta que a Assessoria de Comunicação de uma determinada empresa faça anúncios institucionais apresentando os seus resultados positivos. Os comunicadores empresariais devem ter a consciência de que essa nova Comunicação, associada à realidade, tem que desenvolver um conceito perene de organização, sem artificialismo da publicidade e propaganda e sem os exageros que enaltecem o seu perfil, pois o receptor já consegue identificar este recurso.

A nova comunicação fruto do clima externo, incidirá principalmente sobre a eficácia, passando a ditar maior rapidez, clareza na transmissão de mensagens e bilateralidade, o que significa maior engajamento e participação dos empregados nos processos operacionais. (REGO, 1986, p.74)

O compromisso da Comunicação com os resultados amplos da empresa se torna ainda maior se o cenário é de crise, ou seja, se há algum fator interferindo na qualidade da imagem da instituição. É o que veremos a seguir.

2.3 Comunicação em Tempos de Crises

A organização seja ela privada ou pública, já teve experiências com crise ou ainda terá que enfrentar algum tipo como: denúncia, a falta de credibilidade de um produto no mercado ou até mesmo um vazamento de óleo no meio ambiente, como aconteceu com a Petrobrás, tudo isso pode ser considerado exemplos de crises empresariais. No caso do setor público, as situações de crise tendem a ser ainda mais constantes, a começar pela sua especificação que envolve diretamente o dinheiro público. Outro ponto é que suas ações são voltadas para a sociedade, o que deixa o setor público mais exposto.

De acordo com Jorge Duarte (2003), a crise da organização está diretamente relacionada com a velocidade das informações. Na era atual, o ritmo das informações está acelerado devido à própria mídia. Diante deste fenômeno, quando uma notícia chega até a sociedade (e que pode ser pejorativa, prejudicando a imagem da organização), o papel da Assessoria é buscar informar a imprensa com notícias verdadeiras e em tempo hábil para que a crise não se agrave.

Dependendo da crise, as conseqüências podem atingir esferas significativas da organização como: ambientais, sociais econômicas e até culturais. Se a Assessoria de Comunicação não tem uma estratégia de Comunicação eficaz, para minimizar os efeitos da crise, a organização pública ou privada, pode passar por conseqüências difíceis de se reverter. Portanto, o tempo é um fator crucial no momento de crise.

Se as crises transformam-se em prato predileto da imprensa, não há como as empresas evitarem a contingência de mais cedo ou mais tarde serem “premiadas” por qualquer tipo de mídia. Tudo pode ser uma questão de tempo. (DUARTE, 2003, p. 368)

Entrar em pânico ou procurar saber quem repassou a informação errada ou em momento inoportuno para a imprensa não são atitudes corretas em momentos difíceis na organização pública ou privada. Adriano Duarte (2003), menciona que tais posturas não são aconselháveis. O melhor a ser feito é produzir uma resposta de credibilidade o mais rápido possível.

Se a empresa não conseguiu intervir antes da divulgação de ocorrências desabonadoras, deve apurar tudo rapidamente, para formular junto com a área de comunicação, uma versão plausível e convincente à imprensa. Embora isso não assegure a publicação da versão correta, pelo menos tenta interromper a continuação do assunto como pauta. (DUARTE, 2003, p. 368)

Em momentos de crise na organização pública ou privada, deixar de responder a qualquer jornalista é um erro, por mais que o tempo seja curto e que os momentos estejam difíceis. O importante é informar, por meio de uma fonte credenciada, para que se esclareça a dúvida, mesmo que em partes. O autor afirma que este esclarecimento deve ser feito com uma resposta precisa, direta e convincente, para agilizar a produção da notícia para o repórter.

O autor sugere que a empresa deve formar seu comitê de crise. São especialistas⁴ que estão preparados para lidar com a crise empresarial. No Brasil, raramente os administradores formam este comitê. Outro fator importante é eleger um porta-voz. Duarte (2003) lembra que nem sempre o executivo é o mais indicado

⁴ Pessoas habilitadas em comunicação e conhecimento de crise empresarial.

para fazer um esclarecimento à imprensa. Daí, a necessidade de eleger outra pessoa.

A análise feita até neste momento, comprova que a Comunicação interna é de grande relevância em uma organização, antes, durante e depois das crises. Em momentos de crise informar o público interno é de grande relevância. O público interno deve ser o primeiro a ser informado sobre a crise da empresa onde trabalha. O funcionário pode ser informado ao mesmo tempo em que o público externo, mas nunca depois. Por meio desta idéia, fica claro que as informações não podem chegar primeiro ao público de fora da empresa, pois os seus funcionários poderão perceber que não têm valor ou importância para a empresa em que trabalham.

Segundo Nassar (2001), ao manter uma boa gestão interna da Comunicação, valorizando os funcionários, a empresa reforça sua capacidade de enfrentar as crises.

O maior desafio das gestões modernas está relacionado com o trabalho de construção de marca, missão, visão de futuro, identidade e da reputação empresarial, de “p a p”, do porteiro ao presidente da companhia. É esse trabalho, longe dos holofotes, ligados a forma como a comunicação interna é conduzida, que “segura o rojão” nas horas em que uma crise arrebenta. As empresas devem procurar equilibrar as suas inúmeras formas de comunicação. A comunicação para os funcionários é tão importante quanto a comunicação para os consumidores. Elas fazem parte de um sistema único, de um imenso corpo (de um mesmo corpus, corporativo) que gera percepções (boas ou ruins) para os mais diferentes públicos estratégicos da organização. Não compreender isso é correr o risco de passar a vida explicando o óleo derramado. (NASSAR, 2001, p. 32)

Em momentos de crise, a Comunicação Organizacional deve manter uma política de Comunicação baseada no princípio da verdade, pois tal circunstância levará a questionamentos e, ao se tentar manipular informações, poderão ser acarretados prejuízos à organização.

Outra maneira de conscientizar as pessoas, segundo Rego (1986), é trabalhar com a identidade visual das organizações. Para o autor, a identidade empresarial

tem maior representatividade do que a imagem empresarial, pois a primeira é uma representação da organização já a outra é a essência dela.

Após abordar os conceitos da Comunicação Empresarial/ Institucional e entender a sua importância para o bom desenvolvimento das empresas e organizações, no próximo item trataremos do jornalismo especificamente nas organizações. Além disso, vamos analisar a função dessa área em organizações públicas.

2.4 O papel do jornalismo nas Empresas

Sabe-se que, na atualidade, novos paradigmas estão sendo reestruturados e, portanto, espera-se que o profissional também passe por estas transformações. Duarte (2003) destaca um perfil de profissional como sendo o que mais se adapta ao mercado. Para ele, o profissional de formação original, que está inserido na alta administração das empresas e que, por meio da Comunicação, define estratégias e escolhas decisivas, certamente é alguém preparado para atuar nas grandes organizações.

A origem da Assessoria de Comunicação está diretamente relacionada à instalação de indústrias multinacionais automobilísticas, com o desenvolvimento do mercado interno e uma nova conjuntura econômica, que aconteceu no Brasil no final da década de 1950. Jorge Duarte (2003) explica que, desde então, a evolução das assessorias, tanto para os jornalistas como campo de trabalho, como também para a formação de imagem da organização, atingiu um estágio, que talvez chega a ser o único no mundo. O autor ainda lembra que até a década de 1960, período em que ainda existia no Brasil o regime militar, a Assessoria de Comunicação era um campo

de atuação profissional pouco importante e que gerava um certo desprezo por parte dos profissionais de Comunicação. Este desprezo aconteceu porque os assessores de Comunicação trabalhavam no período da Ditadura unicamente a favor do governo. Não havia uma política aberta e os jornalistas de redações tinham dificuldades para fazer as reportagens.

Duarte (2003) explica que a consolidação da Assessoria de Comunicação no Brasil se deu por muitos motivos, dentre eles, a censura da ditadura imposta pelo decreto Ato Institucional AI5⁵, instalado em 1968. O autor acredita que o difícil relacionamento de órgãos governamentais com os jornalistas nesse período ajudou a consolidar a imagem de que assessores agiam como bloqueadores do fluxo de informação, como exigiam os novos donos do poder. Nessa mesma ocasião, as Assessorias de Comunicação tinham como principal objetivo o controle da informação, com a produção em larga escala de *releases*⁶ e declarações, evitando, portanto, o acesso da imprensa à organização.

Rego (1986) afirma que, por volta dos anos 1960 do século XX, houve uma tentativa de unir a classe dos profissionais de jornalismo empresarial no Brasil. Em 1967, a Associação Brasileira de Administradores de Pessoal (ABAPE) promoveu o I Concurso Nacional para a escolha das melhores publicações de empresa nacionais. No mesmo ano, aproximadamente 100 representantes de empresas reuniram-se em São Paulo para participar do I Congresso Nacional de Editores de Publicações de Empresa, e aprovaram a criação da Associação Brasileira de Editores de Revista e Jornais de Empresa (ABERJE).

⁵ Conjunto de normas superiores, baixadas pelo governo, que eram superiores até mesmo à Constituição Federal. Costa e Silva, presidente do Brasil na época, fechou o Congresso Nacional e baixou o AI5. Este ato tornou os poderes do Executivo ilimitados.

⁶ Informações liberada para a imprensa. Ele deve trazer informações verdadeiras sobre a organização.

Para discutir a Comunicação Empresarial, é importante remeter a considerações sobre a Sociologia das Organizações no sentido de compreender como se dá a relação entre empresa e funcionários. O autor Charles Perrow (1976) explica que existe troca de benefícios. Tanto a empresa precisa do funcionário pela sua mão-de-obra, quanto estes também dependem da remuneração do seu trabalho. Para o progresso de qualquer instituição, é importante, segundo Perrow, dois quesitos. Um deles é a função do administrador, que delega funções a sua equipe e os elementos que se especializam na execução de alguma parte do produto.

Não se pode ter todos os indivíduos preparando o chá à noite ou decidindo que tipo de relações se vai manter com a China Comunista; é preciso alguém com características especiais para cada uma dessas incumbências e um outro, ainda para decidir qual dos itens irá construir o ramo de negócios da empresa. (PERROW, 1976, p. 58)

Além da hierarquia, o autor também ressalta que o ambiente empresarial é fator preponderante, pois ele influencia na produção final. Perrow (1976) afirma que a formação de grupos, brincadeiras e interesse pessoal são características que fazem parte do perfil de todas as organizações. Entretanto, segundo o autor, manter a informalidade e a impessoalidade são essenciais em uma organização para que assim não haja favoritismo. É necessário fazer com que os integrantes da organização, corpo administrativo e funcionários de todos os setores trabalhem com os mesmos objetivos da empresa.

Gaudêncio Rego (1986) também acredita, como Perrow, que o ambiente empresarial e a cultura da organização são fatores relevantes em uma instituição. Segundo ele, o diagnóstico profundo das relações internas, sob as perspectivas

sociológicas e antropológicas, é tarefa imprescindível para a implantação de projetos de Comunicação.

E, em processo de compreensão, multidisciplinar, aparecerão permeados nas mensagens de comunicação, fundamentos da Lingüística, de Sociologia, Antropologia, Ética, Direito etc. A comunicação é, portanto, uma área multidisciplinar, mediando os interesses dos participantes, os interesses da empresa, enquanto unidade econômica, e os interesses da administração. Essa grande característica do fenômeno comunicacional – de mediação de objetivos – mostra sua magnitude e importância para o equilíbrio do microclima interno. (REGO, 1986, p.17)

As considerações de Rego (1986) e Perrow remetem-nos a uma outra percepção empresarial além da análise do ambiente da empresa. Esta outra análise deve ser feita para a implementação de um plano de Comunicação Empresarial. Rego (1986) acredita que cada planejamento de Comunicação é diferenciado em relação a seu público. Dessa forma, é de suma importância que os meios de Comunicação, como televisão, rádio, revista, jornal e internet, devam ser estudados para informar os diferentes públicos que possui uma organização.

Os públicos serão além dos funcionários, os acionistas, a comunidade, as associações de classe e profissionais, os distribuidores, os representantes, os revendedores, os fornecedores, o governo, a imprensa, e todos os demais públicos, das Relações Públicas. Para cada uma dessas audiências, as considerações desenvolvidas devem ser levadas em conta, a fim de que se compreenda como se dá o processo dos efeitos da comunicação de massa sobre a massa. (REGO, 1986, p.30)

Além disso, Rego (1986) explica que a informação passa pela Comunicação. Para Charles Redfield, citado por Rego, a Comunicação é o processo de transferir a informação ao destinatário. Entretanto, o autor argumenta que a Comunicação Empresarial é mais abrangente e também persuasiva, pois o objetivo é provocar atitudes voluntárias por parte dos públicos aos quais a empresa se dirige. O autor argumenta que, no jornalismo institucional, um dos objetivos da Comunicação é

regulamentar e adaptar o comportamento dos indivíduos, centralizar as ações para que atinja um propósito predeterminado pela organização.

No seu artigo “Comunicação Interna a favor da marca”, o jornalista Paulo Nassar (2005) enfatiza a razão de manter o público interno informado e afirma que as escolas de administração e de recursos humanos estão deficitárias, pois não incluem no seu currículo disciplinas relacionadas à construção da imagem para seus funcionários no dia-a-dia da empresa.

Jorge Duarte (2003), diz que as atividades na Assessoria de Comunicação são específicas, mas são interativas, pois não há trabalho isolado. Tal concepção é compartilhada por Rego ao descrever melhor as diretrizes da Comunicação.

A comunicação empresarial esteve limitada ao desenvolvimento de tarefas específicas, seja de Relações Públicas, seja de Imprensa ou Publicidade, Hoje seu escopo sistêmico se concretiza pela somatória de atividades, não devendo, portanto, ser confundida como sinônimo de Relações Públicas, porquanto esta constitui apenas uma das áreas da comunicação a serviço da organização. A comunicação empresarial sistêmica dá unidade a um conceito de empresa, harmonizando interesses, evitando a fragmentação do sistema, promovendo, internamente, sinergia negocial e, externamente, comportamento e atividades favoráveis à organização (REGO, 1986, p. 68)

Kunsch (1997) também afirma que para atender a este novo mercado, é necessário um profissional que tenha uma visão mais global da empresa. Rego (1986) acredita que estamos entrando numa era em que o profissional de Comunicação Empresarial deixa de ser um mero executor de políticas para se transformar num elemento formulador de estratégias.

A professora Ivone Oliveira (2003) considera que um dos desafios que a Comunicação Empresarial enfrenta hoje é reconhecer as transformações que ocorrem na sociedade contemporânea como: a nova economia, as tecnologias de

informações e Comunicação, seu produto final e todos os ciclos de produção, o que determina no campo empresarial uma nova qualidade de trabalho.

Dessa forma, para reconhecer estes quesitos, a instituição deve adotar uma metodologia embasada nos próprios parâmetros da organização como o administrativo, por exemplo, o que gera novas possibilidades de relacionamentos. Este relacionamento possibilita a construção de sentido da instituição, ou seja, a produção de sentidos como o de conscientizar o cidadão, informar, mostrar o perfil da empresa e sua responsabilidade social, enfim, mostrar a identidade da instituição em vários setores. É neste espaço que setores externos se fundem com os valores e objetivos empresariais, o que acaba por interferir em todo o processo organizacional. Nessa conjuntura, a Comunicação adquire papel fundamental no ordenamento de ações para conjugar o ato produtivo, o processo de gestão e demandas. Assim, segundo a autora, cabe construir uma estratégia de Comunicação circular.

Além dessas considerações, Ivone Oliveira (2003) afirma que a Comunicação é parceira na implantação de novos programas políticos organizacionais, na divulgação de seu dever e metas ou até mesmo na cooperação entre grupos. Ou seja, além do ambiente interno da empresa, há também uma integração da mesma com o ambiente externo e todos se integram pela interação comunicacional.

A autora também observa que as estratégias de Comunicação são um processo, pois um dos seus anseios é formar fluxos contínuos de informação entre a organização e seus interlocutores. O que fica em evidência é que a Comunicação Organizacional trabalha na perspectiva de produzir sentidos, dar significados e difundir as ações organizacionais.

Dessa forma, os interlocutores acabam percebendo que existe uma coerência entre os objetivos da empresa e a gestão de Comunicação, o que legitima as ações comunicacionais.

A abertura da organização para o diálogo com os interlocutores, a confiança, o conhecimento e a transparência são as exigências para as organizações se posicionarem e se manterem competitivas no contexto contemporâneo. (OLIVEIRA, 2003).

Portanto, fica claro o papel fundamental da Comunicação Institucional dentro de uma organização pública. É preciso alimentar as pessoas com informações verdadeiras e de credibilidade, o que tende a favorecer o desenvolvimento e imagem da organização.

3 COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL NA PREFEITURA DE PEDRO LEOPOLDO

A Comunicação institucional acontece no interior das empresas públicas ou privadas. O foco, agora, recai sobre a Comunicação na organização pública que possui, dentre outras, a tarefa de viabilizar informações para os funcionários e para o público externo. Além disso, a Comunicação institucional permite apresentar a identidade da organização por meio de uma estratégia de Comunicação.

Dentre as estratégias de Comunicação elaboradas pela Assessoria de Comunicação, pode-se optar por vários meios de Comunicação. Os principais existentes são: Comunicação impressa, oral, audiovisual, eletrônica, quadro de avisos, rádio e murais.

O desenvolvimento da organização depende também da maneira como o público é informado. Para este processo, é necessário que o plano de Comunicação institucional seja contínuo, que tenha informações concisas e verdadeiras, favorecendo, assim, a identidade da organização perante o público.

Não se pode desprezar que esta Comunicação institucional trabalha diretamente com as redes de informação formal (notícias oficiais elaboradas pela Assessoria de Comunicação da organização pública) e informal (que são as informações boca a boca ou a conhecida “rádio peão”)

A Comunicação institucional tem como objetivo, além de levar a notícia, conquistar simpatia, credibilidade, confiança do público e a construção de uma imagem positiva.

O conceito de Comunicação pública está associado ao conceito de democracia e sociedade. Rego (1986) diz que o desenvolvimento da Comunicação pública está diretamente ligado às experiências democráticas. As instituições, além do lucro, visam fazer com que o cidadão tenha consciência de que o perfil das organizações é de transparência, sobretudo no setor público. É o caso da Prefeitura de Pedro Leopoldo,⁷ que divulga mensalmente um informativo apresentando as ações do Executivo municipal. Diferente do que se pensa, a Comunicação pública não é somente fazer publicidade quando o governo passa por uma crise.

Hoje, a Comunicação pública é muito mais que isto, é a informação para a cidadania em forma de prestação de serviços. Além disso, há a importante tarefa de conscientizar o cidadão, como por exemplo, sensibilizar idosos com mais de 60 anos para tomar a vacina contra a gripe, fazendo-os entender a importância e os benefícios deste medicamento para a saúde.

Existem Assessorias que fazem uma Comunicação voltada para pesquisa de opinião. Fazer da Comunicação pública apenas um resumo de opinião contribui para o empobrecimento do espaço público.

⁷ Região Metropolitana de Belo Horizonte, localizada a 40km da capital. PL possui 60.385 habitantes. Suas principais atividades industriais são a produção cimenteira com as empresas Cauê e Holcim. Outro fator que merece destaque é que Pedro Leopoldo é a cidade do médium Chico Xavier.

Um conceito que pode ser traduzido por prestação de contas de uma administração pública é denominado de *Accountability*⁸. Este conceito traz a idéia de que a Comunicação pública só se expressa no plural. Ela não se instaura unilateralmente. É um processo de construção baseado na autenticidade e na transparência das informações disseminadas. Este processo só pode se manter baseado na convergência do esforço das várias instâncias que compõem o poder público. Neste sentido, promove o fluxo de Comunicação entre as necessidades da sociedade e aquelas disponíveis nas instituições públicas que são, por natureza, as portadoras do interesse geral.

3.1 A Estrutura da Assessoria de Comunicação da Prefeitura de Pedro Leopoldo

A Assessoria de Comunicação da Prefeitura de Pedro Leopoldo é composta por cinco pessoas: uma Gerente de Comunicação, um jornalista concursado, duas estagiárias e um mestre de cerimônias.

Já no primeiro ano de mandato do prefeito, em março de 2005, a Assessoria de Comunicação foi montada. Naquela época por duas pessoas. Hoje, para efetivar as estratégias de Comunicação, há também uma agência de publicidade e um profissional de marketing, que são terceirizados.

A equipe da Assessoria de Comunicação da Prefeitura fica por conta da produção de *releases* para os jornais impressos da cidade e de notícias para as duas emissoras de rádio locais além da realização de cerimoniais, eventos, fotos, uma revista anual que faz uma prestação de contas da administração, divulgação da

⁸ *Accountability* consiste em dar satisfação ao público. Acessado em 15/05/07, disponível em www.saladeprensa.org/art584 .

agenda do prefeito aos secretários e vereadores, homenagens, inaugurações e acompanhamento das obras realizadas, para produzir fotos e montar arquivos. Um dos assessores sempre acompanha o prefeito nos eventos, solenidades e reuniões.

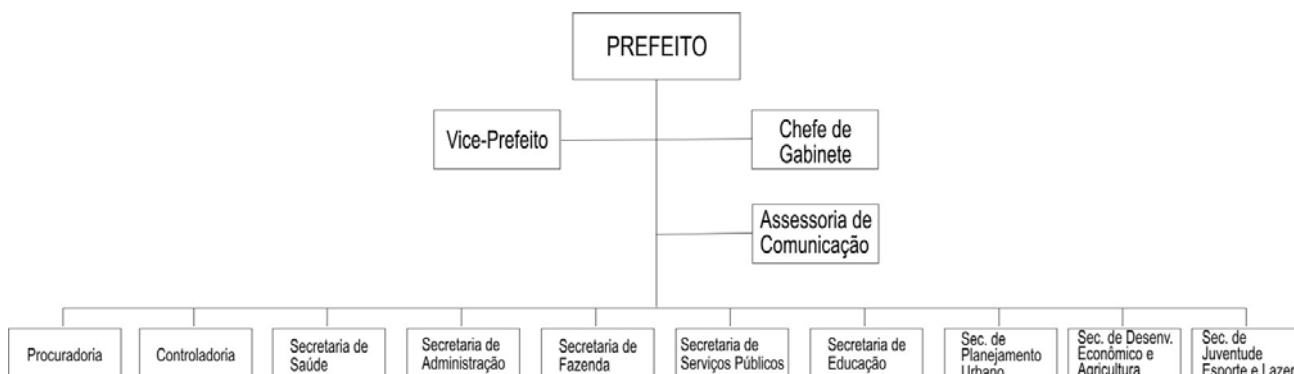
Pedro Leopoldo tem como tradição a festa do Boi da Manta⁹, feita anualmente no mês de janeiro. Para este evento, a Assessoria de Comunicação trabalha divulgando e conscientizando todos os foliões, além de apoiar os outros setores da Prefeitura no dia da festa. Mas não pára por aí. Há também a festa do dia 7 de Setembro, os torneios como o JIMI (Jogos do Interior de Minas), JEMPEL (Jogos Estudantis Municipais de Pedro Leopoldo), Festas de Igrejas, o Rodeio Show, além do suporte a entidades e creches, que contam com o apoio ou realização da Prefeitura. Em eventos assim, a equipe, além de divulgar, está presente durante toda a festa, atenta aos imprevistos e colaborando para que tudo corra bem.

Além disso, uma empresa também terceirizada é responsável pela manutenção do site que contém informações da prefeitura administração 2005/2008.

A Assessoria de Comunicação não apenas trabalha para e com o Prefeito, como também para as 12 secretarias que compõem o corpo administrativo da instituição como: Chefia de Gabinete, Vice-prefeito, Secretaria de Educação, Esporte, Juventude e Lazer, de Desenvolvimento Econômico e Agricultura, Procuradoria, Controladoria, de Planejamento Urbano, Secretaria de Obras, de Saúde, da Fazenda e Administração. O corpo administrativo foi montado logo no primeiro mês de mandato, cuja hierarquia é a seguinte:

⁹ A festa acontece anualmente, a partir do dia 27 de janeiro, aniversário da cidade. A tradicional festa termina na sexta-feira véspera do carnaval. As pessoas se fantasiam e ao som da bandinha desfilam pela Av. Comendador Antônio Alves.

ORGANOGRAMA



Atualmente, a Assessoria produz mensalmente um informativo que foi criado desde agosto de 2006, intitulado **Realização**. A princípio, seu objetivo era informar o público interno da Prefeitura e algumas entidades do município. Seu conteúdo eram ações da administração feitas no mês em que era publicado. Sua distribuição era interna e por e-mail. Nesse formato, foram produzidos 150 exemplares nas três primeiras edições. Devido a sua demanda, viu-se a possibilidade de se produzir um número maior de exemplares e divulgar as ações da administração a toda a população. Atualmente são produzidos 2 mil exemplares. O conceito de **House Organ** é dado somente para publicações internas empresarias. Hoje a produção do **Realização** não é mais um **House Organ**. Ele passa a ser um informativo institucional, pois ele informa o público interno da prefeitura e também o público externo. A distribuição acontece via correio para entidades da cidade, associações de bairros, o Judiciário e o Legislativo. O restante é colocado em postos de maior rodízio de pessoas, como a rodoviária, o hall de entrada do prédio da prefeitura, nas escolas municipais e nos PSF's (Postos de Saúde da Família),

A Assessoria de Comunicação da Prefeitura de Pedro Leopoldo possui outras ações de Comunicação para informar a sociedade a respeito da Administração 2005/2008. Entretanto, as outras mídias e recursos utilizados não

serão detalhados neste trabalho, pois o objetivo principal é analisar o **Realização** no período de agosto de 2006 a abril de 2007.

3.2 Análise do Conteúdo do informativo Realização

Nosso objetivo, a partir de agora, é detalhar a estrutura e analisar o Informativo da Prefeitura de Pedro Leopoldo denominado **Realização**. Antes de avançar, porém, é importante atentarmos para o conceito de **House Organ**. Fica claro que esta expressão não é da língua portuguesa, ela é de origem norte - americana. Na tradução para o português significa Órgão da Casa. Seu propósito é divulgar as conquistas e ações das empresas para o público interno (colaboradores, diretores) e o público externo (vendedores, acionistas, parceiros, clientes e a própria comunidade onde a instituição está inserida).

Para a produção de informativos como este, é necessário que se tenha critério jornalístico, ou seja, é importante que sua execução seja feita por pessoas da área de Comunicação.

Para explicar melhor o que é o **House Organ**, Klopplin e Ferraretto (1993) definem a função deste veículo de Comunicação.

Embora o *House Organ*, esteja ainda hoje associado à idéia de jornalismo empresarial, é perfeitamente plausível o enquadramento de várias publicações de entidades - sindicatos de trabalhadores, partidos políticos, universidades e clubes sociais, por exemplo – nesta classificação. Basta apenas que tenham características notadamente jornalísticas e sejam destinadas a públicos direta ou indiretamente relacionados à instituição. (KOPPLIN e FERRARETTO, 1993, p.124)

O informativo **Realização** da Prefeitura de Pedro Leopoldo traz matérias relacionadas à administração 2005/2008. As abordagens são de interesse público,

pois estão relacionadas com as ações do prefeito e de todo o corpo administrativo. Seu formato é uma folha do tamanho A4 que, inicialmente, era impresso em papel comum. Hoje, devido ao seu número de exemplares, o papel é couché fosco 180 gramas.

A Assessoria de Comunicação da Prefeitura decidiu fazer o informativo com uma diagramação padrão, a fim de reforçar a identidade do veículo junto ao leitor. Assim, o informativo foi dividido em três colunas e matérias curtas, diretas, concisas. Algumas matérias possuem fotos. Raramente essas fotos têm a imagem do prefeito. Quando ele aparece, geralmente está rodeado por outras pessoas.

De acordo com a Gerente de Comunicação da Prefeitura de Pedro Leopoldo, Cynthia Belchior Ferraz¹⁰, mostrou que o objetivo não é destacar a pessoa do prefeito e sim a conquista e os benefícios de sua administração. Dessa forma, as fotos são de obras, da comunidade envolvida nos eventos que a prefeitura promove e aquisição de material para a infraestrutura da cidade.

Os títulos nas colunas são os mesmos em todos os exemplares. A primeira coluna vem com o título “O que há de novo”, a segunda coluna o destaque se faz com a frase: “Como andam as coisas” e, para finalizar a última coluna é “O que Pedro Leopoldo recebe”. Houve exemplares em que a disposição dessas frases mudou, com o objetivo de atrair o olhar do leitor. Mas, nunca houve uma alteração brusca na diagramação do informativo. Este exemplo pode ser visto na edição de nº 6 (anexo F). Neste exemplar, houve duas colunas com os títulos: O que há de novo e Pedro Leopoldo recebe. Vale ressaltar que estes títulos são referência para o leitor e que abaixo deles sempre vem um outro título relacionado à notícia.

¹⁰ Em entrevista a esta pesquisadora.

As informações divulgadas neste informativo raramente vêm com depoimentos de fontes. A proposta não é chamar a atenção para nenhum dos secretários, chefe ou gerente de divisão. Nem para prefeito e o vice-prefeito. O objetivo é informar sobre a forma como a cidade está sendo administrada.

O prefeito e toda a sua equipe de assessores, inclusive as empresas terceirizadas que foram citadas anteriormente, viram a necessidade de divulgar em todas as edições os dados da saúde do município. Então, todos os informativos **Realização** da Prefeitura de Pedro Leopoldo trazem índices da saúde como: atendimentos na fisioterapia, odontologia, clínica médica, assistência farmacêutica e consultas no Livre Mente, local onde são tratadas pessoas com distúrbios mentais graves, problemas psicológicos e outros.

A Assessoria de Comunicação confirmou que este informativo superou as expectativas. Assim, como já foi dito, a sua publicação que era de 150 exemplares, passou a ser de 2 mil devido à sua demanda.

A produção do informativo **Realização** pode ser dividida em duas etapas. A primeira, que são a produção de notícias, obtenção dos dados da saúde e a escolha das fotos. Este material é desenvolvido na própria Assessoria de Comunicação. Além disso, a diagramação também é feita no local. Depois deste trabalho, o material, pronto e revisado, ainda digital, é enviado para a agência localizada em Belo Horizonte, onde começa a segunda etapa. A partir daí, esta agência entra em contato com uma gráfica e pede a impressão de 2 mil exemplares.

Até o mês de maio de 2007, já foram produzidos sete informativos. A sua circulação está diretamente relacionada com a demanda de notícias a serem passadas à sociedade. Não há um padrão do número de notícias por secretaria. O

objetivo deste informativo, conforme explicou a gerente de Comunicação da prefeitura, é que cada edição seja feita de acordo com as ações da administração.

Após a apresentação do informativo **Realização** da Prefeitura de Pedro Leopoldo, a partir de agora, faremos uma análise do conteúdo publicado.

O Informativo Nº1 (anexo A): nesta edição havia somente a frente, a Assessoria de Comunicação ainda não produzia material para frente e verso. Formado por três colunas, todas com fotos. Em cada coluna houve três notícias de diversos assuntos como por exemplo: obras, trânsito, ação social e saúde, mas este não teve os dados dos atendimentos públicos.

O Informativo Nº2 (anexo B): esta edição circulou também no mês de agosto, tanto o Nº1 quanto o Nº2 circularam no mesmo mês. As editorias se repetem. Na coluna um, ação social e obras. Na dois, ação social, há duas notícias relacionadas. E na última, obras, e doação da prefeitura a entidades. Neste número, a estatística dos atendimentos e consultas da saúde foi publicada.

O Informativo Nº3 (anexo C): nesta edição houve um número maior de fotos em relação aos outros. Duas fotos na primeira e na segunda coluna, e na última coluna, uma foto. Pode-se notar que houve um número maior de notícias relacionadas com a secretaria de obras, por exemplo, a construção de quadras poliesportivas cobertas, a construção do galpão da nova empresa, formação de mais um distrito industrial e a inauguração de mais uma quadra coberta. Essas matérias foram divididas entre as três colunas. Restaram apenas duas matérias de cunho jornalístico diferenciado. Uma relacionada à secretaria de educação e a outra à agricultura, ao produtor rural.

O Informativo Nº4 (anexo D): de cara nova. Houve exatamente nove fotos nesta edição. Porém, a Assessoria utilizou um recurso de fotos menores. Esta

diferenciação possibilitou ampliar as informações devido ao número maior de fotos que apesar menores, não dificultou a visibilidade. Aqui, as editorias ficaram em equilíbrio. O informativo trouxe assuntos de saúde, obras, educação, trânsito e os números da saúde (atendimentos).

O Informativo Nº5 (anexo E): repleto de notícias. Pela primeira vez a Assessoria de Comunicação produziu um informativo frente e verso. Agora são seis colunas. Esta alteração aconteceu devido à quantidade de matérias a serem divulgadas. Os assuntos foram divididos da seguinte maneira. Na coluna um, obras e código tributário, na coluna do meio desenvolvimento econômico (empresas), e a na terceira e última, uma coluna inteira direcionada aos dados da saúde do município. O verso do informativo trouxe assuntos da ação social, obras, pregão eletrônico e um serviço público o disque denúncia. Poucas fotos na frente, mas no verso houve uma quantidade maior. O tamanho é diferenciado com o propósito de atrair o leitor.

O Informativo Nº6 (anexo F): a edição de número seis passou por algumas modificações. Na frente deste informativo, em particular, houve duas colunas. Entretanto, os títulos que são padronizados, como já foi dito anteriormente, não mudaram. A primeira coluna passou a ocupar o espaço de duas. A notícia divulgada foi maior em relação as outras justamente devido a alteração de espaço. A frente trouxe em destaque a segurança do município, obras e a chegada de um ônibus para a cidade. Já no verso do informativo, as três colunas permaneceram, uma delas voltada para a saúde e as outras duas colunas tiveram as seguintes notícias: dengue, trânsito, ação social e educação.

O Informativo Nº7 (anexo G): as características dos anteriores permaneceram nesta edição. Na frente com duas colunas. A primeira com a

manchete: Prefeitura investe em instalações para atrair empresas. Duas fotos para mostrar ao leitor quais são e como são estes investimentos, um quadro de informações e ainda o texto. A segunda coluna, ainda com o mesmo tema, empresas e no final na mesma, notícia de esporte. O objetivo de repetir o assunto de empresa é dar maior visibilidade ao leitor, pois, dentre as pesquisas, o quesito emprego desperta interesse dos cidadãos. No verso deste informativo, também houve uma quebra de coluna. Ao invés de três, agora são duas. A primeira com duas notícias, esporte e saúde. Já a segunda obras e aquisição de bens que a administração 2005/2008 adquiriu para o município.

Após esta análise das edições do informativo **Realização**, o estudo agora se propõe a apresentar qual área da prefeitura teve maior destaque. A Assessoria de Comunicação da Prefeitura esclareceu que não há um número determinado de notícia para cada setor. As conquistas e ações da administração, por um todo, vão acontecendo e conseqüentemente vão sendo publicadas no **Realização**.

O próximo item é uma apresentação de como as notícias são divididas em cada informativo **Realização** da primeira à última edição, ou seja, do número um ao número sete. Vale ressaltar que para fazer esta diferenciação foram selecionadas algumas categorias: geral, educação, saúde, trânsito e obras. É importante entender que houve notícias que cabiam em duas categorias, como o caso da entrega da construção de banheiros para famílias carentes. Esta notícia tanto fica em obras como também em saúde (qualidade de vida, saneamento básico). Portanto, houve matérias que foram marcadas nos dois itens. A notícia de banheiros, como já foi citado, ficou na categoria de obras e também na categoria de saúde.

O item de geral recebeu as matérias que não cabiam nas outras editorias.

Número de notícias de cada informativo Realização.

Edições Realização	Geral	Educação	Saúde	Trânsito	Obras
1	1	2	2	1	4
2	3	2	1	-	2
3	3	1	-	-	2
4	1	3	1	1	2
5	3	1	1	-	3
6	2	2	2	2	2
7	3	1	2	-	1
Total	16	12	9	4	16

A percepção que se pode ter com este quadro é que as matérias relacionadas à secretaria de obras estão em praticamente todos os exemplares. O número de notícias de obras e geral é o mesmo. Entretanto, o item geral absorve matérias da administração como um todo. Já o setor de obras é mais específico. Portanto, o número de notícias de obras recebe maior destaque.

Outro olhar se pode ter, ao analisarmos este quadro sob o prisma político. Os eleitores percebem ou qualificam como uma boa administração as obras que tal prefeito realiza. Por isso, podemos entender que o exagero de notícias relacionadas a obras não é prejudicial à administração 2005/2008. Por outro lado, o item que teve o menor número de notícias foi o de trânsito. O projeto de trânsito para o município ainda está sendo implantado. A estratégia de Comunicação da Assessoria de Comunicação da Prefeitura é divulgar somente o que já aconteceu. Circular uma

informação que ainda está no papel pode gerar expectativas no leitor. Como é um projeto que ainda passa por alterações, as notícias relacionadas ao trânsito da cidade ainda são poucas em relação às outras.

CONCLUSÃO

Esta monografia teve como objetivo conhecer a Assessoria de Comunicação da Prefeitura de Pedro Leopoldo e fazer um estudo de um dos seus veículos de Comunicação: o informativo **Realização**. Ao se observar o funcionamento e estrutura da área de Comunicação da Prefeitura, fica nítido que há necessidade de melhorias e um maior investimento na Comunicação para executar os outros projetos de Comunicação, como oral e visual. Existe uma sintonia entre o Executivo e a Assessoria, o que pode ser considerado um ponto positivo para ambas as partes, pois se trabalha em parceria.

Na outra ponta desta análise, como é de conhecimento geral, 2008 é ano eleitoral. Portanto, o número de campanhas, anúncios e a informação das ações e conquistas do prefeito terão maior visibilidade este ano. Então, conforme a Gerente de Comunicação, é grande a chance de se implantar novos projetos, agora, no segundo semestre do ano de 2007.

O objetivo do informativo **Realização**, de acordo com os dados da própria Assessoria, é alcançado, que é informar de forma concisa e com veracidade sobre as ações e conquistas da administração 2005/2008.

É importante destacar que este trabalho foi formulado baseado em livros e alguns deles antigos. O interessante, porém, é que os conceitos destas obras ainda se encaixam perfeitamente na prática atual de uma Assessoria de Comunicação/ Comunicação Institucional.

Como o estudo foi em uma organização pública, foi importante estudar também a comunicação de órgão público, que possui uma comunicação diferenciada, pois passa constantemente por crises. A construção deste trabalho

possibilitou, além de relacionar a prática com os conceitos de um assessor eficaz, compreender a idéia de que esta é uma área em que, para se fazer um bom trabalho em uma organização (pública ou privada), é de suma importância pesquisar, conhecer e analisar a realidade de tal organização. Só assim será possível elaborar um plano de Comunicação empresarial eficaz.

Por um lado, a prática possibilitou o confronto de idéias entre a teoria, mas foi justamente esta prática que dificultou o exercício deste estudo. A falta de tempo em dedicar inteiramente a um projeto de análise foi um entrave. Foi necessário abrir mão de alguns dias na prefeitura para suprir esta necessidade e, assim, elaborar melhor o estudo.

Mesmo com todas as dificuldades, o aprendizado teórico e técnico desta análise foi valioso. O estudo possibilitou não só o aprimoramento na vida acadêmica como também no exercício da profissão de Assessor de Imprensa da Prefeitura de Pedro Leopoldo.

Percebe-se com clareza que esta é uma área com vasta extensão de teorias, projetos e conceitos a serem ainda descobertos. Agora, fica ainda mais nítida a certeza de que a Assessoria de Comunicação é um campo em constante evolução. Portanto, aqueles que querem fazer desta a sua opção de mercado não podem ficar à margem desta evolução.

REFERÊNCIAS

- BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação empresarial: teoria e pesquisa*. São Paulo: Manole, 2003. 369 p.
- COTRIM, Gilberto. *Historia Global Brasil e geral*. São Paulo: Saraiva, 2005, 608p. livro de Kenia.
- DAMIANI, Carla. *Como uma assessoria de imprensa pode ajudar nos negócios da sua empresa?* *Múltipla*: Revista Laboratório do Curso de Jornalismo do Uni-bh. n. 20 , -56, fev./mar. 2004
- DINES, Alberto. *Os desafios da mídia institucional*. Disponível em <http://www.aberje.com.br/antigo/revista/n22/artigo4d.htm#4>. Acessado em 10 de setembro de 2006.
- DUARTE, Jorge (Org.) *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 411 p.
- ECO, Umberto. *Apocalípticos e integrados*. São Paulo: Perspectiva, 1976. 386 p. (Coleção debates.Estéticav.19)
- GOMES, Nelson; NASSAR, Paulo. *A comunicação da pequena empresa*. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Globo, 2001. 111 p. ISBN 85-250-1958-5
http://www.aberje.com.br/novo/acoes_artigos_busca.asp?pesquisa=Roberto+de+Castro
- GONTIJO, Murilo Marques. *Mídia e espaço público: o lugar do jornal*. In: *Temas Ensaios da Comunicação*. Belo Horizonte: UNI BH, 2002, 127 p.
- KOPPLIN, Elisa; FERRARETTO, Luiz Artur. *Assessoria de imprensa: teoria e prática*. 3. ed. Porto Alegre: Sagra - D.C. Luzzatto, 1993. 149 p.
- KOVACH, Bill. *Os elementos do jornalismo: o que os jornalistas devem saber e o público exigir*. 2. ed. São Paulo: Geração Editorial, 2004. 302 p.
- KUNCZIK, Michael. *Conceitos de jornalismo: Norte e Sul*. 2. ed. São Paulo: EDUSP, 1997. 415 p.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Relações Públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. 3. ed. São Paulo: Summus, 1997. 156p.

LARA, Maurício. *As sete portas da comunicação pública: como enfrentar os desafios de uma assessoria*. Belo Horizonte: Gutenberg, 2003. 141 p.

LOPES, Boanerges. *O que é assessoria de imprensa*. São Paulo: Brasiliense, 1994. 91 p. (Coleção primeiros passos ;v.287)

MAFEI, Maristela. *Assessoria de Imprensa Como se Relacionar com a mídia*. São Paulo, 2005, 127p.

MELO, José Marques de. *Comunicação social: teoria e pesquisa*. Petrópolis: LTC, 1970. 300p. (Coleção meios de comunicação socialv.1)

MOREIRA, Rosa; ULHÔA, Eliane. *Assessoria de imprensa: o papel do assessor*. Brasília: FENAJ, 1996. 195 p.

NASSAR, Paulo. *A comunicação da pequena empresa*. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Globo, 2001. 111 p.

NASSAR, Paulo (Org.) *Comunicação interna: a força das empresas*, (Paulo Nassar, editor responsável). São Paulo: ABERJE Associação Brasileira de Comunicação Empr, 2005.

NASSAR, Paulo. *Comunicação Interna a favor da marca*. Disponível em http://www.aberje.com.br/novo/acoes_artigos Acessado em 20 de outubro de 2006

OLIVEIRA, Ivone. *Novo Sentido da Comunicação Organizacional: Construção de um Espaço Estratégico*. 2003. (Intercom- Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – BH/MG)

PENA, Felipe. *Teoria do Jornalismo*. São Paulo, Contexto, 2005, 237p.

PERROW, Charles. *Análise organizacional: um enfoque sociológico*. São Paulo: Atlas, 1976. 225 p.

REGO, Franciscio, Gaudêncio Torquato. *Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa*. São Paulo: Pioneira, 1992. 278 p.

REGO, Francisco Gaudencio Torquato. *Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. 5. ed. São Paulo: Summus Editorial, 1986. 182p. (Novas buscas em comunicação.11)

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato. *Jornalismo empresarial: teoria e prática*. São Paulo: Summus, 1984. 190 p.

RODRIGUES, Adriano Duarte. *Estratégias da comunicação: questão comunicacional e formas de sociabilidade*. Lisboa: Presença, 1997. 223p.

SANT'ANNA, Francisco. *Mídia das Fontes o Difusor do Jornalismo Cooperativo*. São Paulo, 2005, 234p.

THOMPSON, John B. *A mídia e a modernidade: uma teoria social da mídia*. Petrópolis: Vozes, 1998. 261 p.

Edições Realização	Número do Informativo	Mês do Informativo
Anexo A- Informativo	nº 1	(Agosto /2006)
Anexo B- Informativo	nº 2	(Agosto /2006)
Anexo C- Informativo	nº 3	(Setembro /2006)
Anexo D- Informativo	nº 4	(Outubro /2006)
Anexo E- Informativo	nº 5	(Janeiro /2007)
Anexo F- Informativo	nº 6	(Março /2007)
Anexo G- Informativo	nº 7	(Abril /2007)