

Comunicação Pública e comunicação global

Profa. Dra. Heloiza Matos - ECA/USP

Um novo mundo, uma nova realidade a ser enfrentada

O novo cenário mundial trouxe (e ainda traz) consigo uma série de mudanças que afetam tanto a realidade empresarial como os processos de comunicação das organizações. O próprio contexto em que as empresas atuam se alterou, exigindo uma constante busca de atualizações e da sobrevivência. Redução de custos, de cargos e de pessoal (*downsizing*), terceirizações, programas de qualidade total, nivelamento das funções hierárquicas, horizontalização do processo de tomada de decisões, controle estatístico do processo de produtividade... Aos poucos, vem nascendo um novo perfil da empresa e do funcionário, resultado de uma nova cultura empresarial que afeta a integridade do relacionamento da empresa com seus públicos-alvo¹.

No caso de empresas públicas, elas ainda são diretamente afetadas por outros aspectos dessa mesma realidade, mais diretamente ligados à crise do Estado-Nação. O poder, antes concentrado nos governos e nas esferas estatais, se espelha em três direções: para as coletividades; para as empresas e organizações, mais ágeis e flexíveis; e para grandes empresas que procuram administrar as novas tecnologias que ultrapassam todas as fronteiras².

Nessa redefinição do papel do Estado, uma nova delimitação das fronteiras entre “público” e “privado” também se observa, especialmente no que tange à própria definição

¹ Fábio França e Sidinéia Gomes de Freitas, “Manual de Qualidade em Projetos de Comunicação”, São Paulo, Pioneira, 1994.

² Mattelard, Armand, “Comunicação-Mundo”, Petrópolis, Vozes, 2^a ed., 1997.

do termo “público”. Hoje a sua desvinculação de outro termo, “estatal”, já parece clara a maior parte da população, já que bens públicos vêm sendo sistematicamente produzidos pela esfera privada, não só através de transferência de empresas e/ou funções, como através de iniciativas oriundas de setores privados, atuando em áreas sociais, econômicas e culturais antes relegadas à exclusiva (ou quase exclusiva) atenção estatal. Como exemplos, podemos citar a atual responsabilidade sobre as telecomunicações ou a atuação social premiada de várias empresas, como a Xerox, que atua nas áreas de educação e esporte, criando escolas e centros de treinamento em comunidades carentes como a da Mangueira, no Rio de Janeiro.

Alguns autores, ao analisarem o termo “público”, já o desvinculavam da esfera estatal por princípios. Hannah Arendt, por exemplo, mais ligada às tradições decorrentes da Revolução Americana do que da Francesa, fazia essa distinção por crer que, historicamente, a questão da organização social é um tema da qual a própria sociedade deve se incumbir. Ou seja, “existe uma função pública radicada no social, que adquire máxima relevância, enquanto o governo dos assuntos da coletividade é separado da sociedade, radicando-se no Estado”³. Ou seja, a sociedade é a principal responsável pela sua própria organização e pela provisão de suas necessidades, não o Estado. E é a dissolução desta separação rígida que os tempos de hoje estão trazendo, com novas relações entre a sociedade civil e a esfera pública, ou melhor, com um novo nível de atuação da sociedade civil que, por consequência, amplia (ou invade, segundo críticos conservadores) a esfera pública. Finalmente, com o crescente deslocamento de tarefas públicas para a esfera privada, a sobrevivência das empresas “públicas” passa ainda por outro derivado do mesmo termo: a

³ Cf. Grau, Nuria Cunill, “Repensando o público através da sociedade”, Revan/ENAP, Rio/Brasília, 1998.

publicização (ou seja, tornar pública) de suas atividades, o diálogo e a comunicação com a sociedade.

Reorganizando a comunicação das organizações públicas

Também é preciso dizer que hoje a comunicação das organizações se alterou em todas as suas frentes de atuação. Atualmente ela não se restringe apenas às prestações de informações ao público e à conscientização de seus objetivos aos seus funcionários. São exigidas respostas rápidas ao mercado e aos consumidores, os funcionários foram descobertos como “clientes” internos e a satisfação deles foi incorporada como essencial ao bom andamento da empresa.

O cenário das comunicações também mudou, com as novas tecnologias fornecendo mais recursos mas, por outro lado, acelerando processos e alterando a cultura tradicional dos relacionamentos internos e externos das empresas. Notícias via satélite e pela rede de computadores, Internet e Intranet, a explosão da informação em nossa rede cotidiana, a crescente autonomia comunicacional do cidadão, a diminuição da prestação de serviços públicos e o crescente envolvimento da mídia com o mercado, enfim, tudo parece indicar que há toda uma cultura comunicacional em transformação. Podemos pressupor que essas transformações da comunicação se localizam nas formas e no tempo de distribuição da informação, como resultado de novas tecnologias.

Hoje o consumidor ou usuário de serviços tem seus canais de acesso à organização ampliados, e essa ampliação fez-se acompanhar de um grande amadurecimento do consumidor brasileiro em relação à conscientização sobre os seus direitos⁴. A própria

⁴ Giangrande, Vera, *A comunicação na era do consumidor*, in: “Obtendo resultados com Relações Públicas”, Kunsch, Margarida M. K. (org.), São Paulo, Pioneira, 1997.

abertura comercial, assim como a estabilidade econômica e o próprio processo de privatizações contribuíram para isso, já que a oferta de novos produtos e serviços, a concorrência, a possibilidade de comparação, a redução do papel do Estado como fonte única de fornecimento de serviços, todo esse conjunto de fatores impeliu o consumidor a reavaliar suas exigências, muitas vezes identificando seus direitos de cidadão com os de consumidor. Atualmente, com a mesma rapidez e facilidade com que se acessa os canais da empresa para a busca de informações ou para reclamações, alcança-se a publicização deste fato, não sendo raras as notas na mídia ou processos judiciais.

Alguns autores vem demonstrando como pode se dar a interação entre o processo de Qualidade Total e a comunicação organizacional, chegando mesmo a aplicar as mesmas ferramentas da Qualidade Total ao redimensionamento da comunicação institucional. No primeiro momento, esta aproximação pode nos parecer impossível, já que o controle do processo de comunicação deve basear-se sobre uma realidade muito mais instável que a do processo de produção. Seria como comparar prognósticos, baseados em auditorias e pesquisas de opinião, com certezas matemáticas, controladas numericamente.

Porém, as técnicas de qualidade total podem contribuir de modo positivo na melhoria da comunicação organizacional. Os programas de implantação da qualidade, realmente, possuem algumas orientações que só vêm a facilitar o planejamento da comunicação. Por exemplo, no caso do Planejamento da Qualidade⁵. Os passos para o planejamento podem muito bem servir de base para a orientação do plano de comunicação da organização:

“1. Determinar quem são os clientes; 2. Determinar quais são as necessidades dos clientes; 3. Desenvolver características de produtos que respondam a essas necessidades; 4.

Desenvolver processos que sejam capazes de produzir essas características; **5.** Transferir os planos resultantes às forças operacionais”.

Considerando que a tarefa da comunicação organizacional passa pela detecção e resolução de problemas, estes primeiros passos são profundamente necessários a um projeto de implantação ou reestruturação da comunicação da empresa. Porém, com efeito, ainda é pouco para um início. É preciso também avaliar a posição que a comunicação ocupa dentro do quadro geral da empresa. Alguns especialistas na área⁶ consideram que a melhor estratégia para o planejamento estratégico da comunicação da organização é o questionamento da prática comunicacional no momento. Assim, algumas perguntas seriam fundamentais para uma avaliação. Por exemplo, como foi definida a missão, os objetivos e a estratégia da comunicação, tanto em tempos estáveis como em tempos de mudança. Se a empresa está levando em conta o atual cenário de transformações da realidade local e mundial, se já foi feito um diagnóstico profundo das necessidades e dos resultados da comunicação organizacional tal como ela se encontra naquele momento, se este diagnóstico acusa que é preciso começar do zero, ou o que pode ser aproveitado por já estar apresentando soluções. E, principalmente, é preciso se perguntar se “a organização encontrou soluções novas, adequadas a seus problemas de comunicação com públicos externos, internos, com clientes, ou continua a oferecer suas velhas propostas sem eficácia”⁷.

⁵ Cf. Juran, J. M. – “Juran na liderança pela qualidade”, 2ª ed., São Paulo, Pioneira, 1993.

⁶ V. França, Fábio, e Freitas, Sidinéia G. – “Manual da qualidade em projetos de comunicação”, São Paulo, Pioneira, 1997.

⁷ França, Fábio – “A comunicação organizacional e a qualidade total”. (mimeo)

Ver também: Oliveira, Marco A. Mitos e Realidades da Qualidade no Brasil, São Paulo, Nobel, 1994.

Aspectos práticos: as várias áreas de comunicação da organização

Passado o momento de indagações gerais, talvez seja útil comentarmos sobre alguns aspectos e técnicas específicos de algumas áreas da comunicação da organização pública.

No caso da comunicação interna, a nova realidade administrativa ampliou a necessidade de informação e de um bom desempenho comunicacional com esse público. A crescente participação dos empregados nos processos de tomada de decisões e de reestruturações internas faz com que o papel do funcionário seja, cada vez mais, de um co-responsável, de um co-autor tanto da eficiência como da imagem da empresa. Se antes a questão que se colocava era a de complementar a boa imagem institucional externa com uma boa imagem interna, hoje essa simplicidade soa como reminiscência de um tempo de hierarquias rígidas e verticais que está sendo deixado para trás. Segundo Corrado, “pesquisas realizadas nos últimos vinte anos mostram que os empregados têm desejos de comunicações muito simples. Desejam saber quais são os problemas, como a empresa lidará com eles e qual o seu papel, como empregados. E desejam tomar conhecimento disso por intermédio de alguém que saiba o que está acontecendo – de preferência seu supervisor imediato. Na ausência de comunicação digna de crédito, os boatos preenchem o hiato. O boato lhes oferece uma pessoa real, viva, que parece saber o que está acontecendo. Os empregados instruídos até querem mais informações. Não querem saber só *o quê*. Querem saber *o porquê*”⁸.

Ainda em relação à comunicação interna, é necessário redirecionar o seu planejamento estratégico em função da nova realidade com que as organizações se confrontam. A tendência de se exigir mais qualificação dos funcionários acarreta em pessoal mais amadurecido, com interesses mais sofisticados, maior nível de informação, e

que não se identificam com velhas práticas administrativas que, por exemplo, relacionam o grupo de trabalho a um ambiente familiar⁹. Novas tecnologias de comunicação são familiares a todos dentro dos ambientes de trabalho. Veículos como a Intranet permitem que informações pertinentes sejam devidamente transmitidas a quem de necessidade, com rapidez e eficiência. No entanto, a mídia impressa ainda é o principal veículo para informações profundas que dizem respeito a toda a instituição. Sempre lembrando que essa modalidade de mídia há muito afastou-se dos antigos boletins informativos com pequenas “notas sociais” sobre funcionários e a vida no trabalho, privilegiando notícias de cunho informativo e relevante.

Vale ressaltar que, atualmente, “organizações públicas e privadas, na sua maioria, já estruturam áreas mais abrangentes de ‘comunicação’ ou ‘comunicação social’ sob uma diretoria única”¹⁰. Comunicação integrada é aqui compreendida como a atuação sinérgica das diversas subáreas das comunicações institucional, mercadológica e interna. Esta junção administrativa permitiria o uso de uma mesma linguagem, a adoção de comportamentos comuns e uma maior coerência na política de comunicação da organização.

Levando em conta a necessidade de pensarmos a comunicação pública, queremos elucidar este conceito como um campo da comunicação que visa obter uma legitimidade de interesse público. Uma prática que possa contribuir para “identificar a utilidade pública, alimentar o conhecimento cívico, facilitar a ação governamental e garantir o debate público”¹¹.

⁸ Corrado, Frank – “A força da comunicação”, São Paulo, Makron Books, 1994.

⁹ Corrado, op.cit.

¹⁰ Kunsch, Margarida M.K. – “Relações Públicas e Modernidade, S.Paulo, Summus, 1997.

¹¹ Zemor, Pierre - “La Communication Publique”, Paris, PUF, 1995, pp.6.

Na seqüência, Zemor propõe quatro modalidades de comunicação que fazem parte da vida de uma organização pública, cada uma delas definida em função do ambiente a que se refere.

Em relação ao ambiente interno (funcionários dos diversos departamentos, diretores, funcionários com trabalho externo), a comunicação deve referir-se à própria *identidade* da instituição, conscientizando o funcionário dos objetivos e finalidades da organização, melhorando a qualidade de suas condições de trabalho, mobilizando-o para o aperfeiçoamento de suas atividades e preparando-o adequadamente para a comunicação com os públicos externos.

Quanto a esses públicos externos, é preciso dividi-los em três grupos diversos, que corresponderão a três modalidades de comunicação. A *Comunicação de Relacionamento*, praticada com os usuários que relacionam-se de forma direta com a organização (pessoas físicas, empresas e outras instituições públicas), buscando seus serviços. Nessa modalidade estão incluídos tanto a recepção e a prestação de esclarecimentos como o acesso e a disponibilização de dados públicos, além da promoção dos serviços disponíveis, oferecidos pela organização.

Em outro nível encontramos outro tipo de relacionamento, desta vez muito mais calcado na *Imagem* da organização para a sociedade. Trata-se da comunicação com as associações de classe, associações de consumidores e contribuintes, administrações de municípios, sindicatos, imprensa e mídia especializada. Aqui a comunicação da organização envolve uma coordenação do discurso entre as campanhas publicitárias, as relações públicas, a assessoria de imprensa, enfim, todos os profissionais envolvidos com a visibilidade, a imagem da instituição.

Por fim, podemos falar em um macro-ambiente, que envolve não só os formadores de opinião como também o mundo político. Aqui a finalidade da comunicação é a de ser uma comunicação política, acompanhando a modificações dos comportamentos sociais, as mudanças políticas e econômicas como um todo, e relacionando-se com interlocutores de todas as esferas governamentais e com a mídia, transmitindo uma imagem coerente de poder público, de atividade ligada ao interesse público.

No caso de organizações públicas do setor tributário, seu grande cliente (seu público externo) é a própria sociedade, e seu ambiente externo é permeado por uma série de questões legislativas e sociais que, ao sabor das circunstâncias, podem se tornar mais ou menos atuais. Novos impostos, novas regras e prazos, transparência dos dados da arrecadação, conscientização do público – são questões que envolvem debates na mídia e mudanças de atitudes e comportamentos humanos e, como frisa Corrado, “o público em geral não costuma iniciar as questões”¹², ou seja, o debate. A administração dessas questões, portanto, deve levar em conta que a opinião do público precede a legislação, ou seja, já existe uma opinião formada, por exemplo, a respeito da carga tributária no Brasil e do uso que se faz dos impostos arrecadados, ou ainda quais categorias são mais ou menos penalizadas pela legislação. Também as relações com a mídia são balizadas por essa opinião prévia, uma postura preconcebida que antecede a legislação vigente ou novas medidas. Por exemplo, uma rádio de grande penetração em São Paulo e com várias retransmissoras por todo o Brasil, a Rede Jovem Pan, está veiculando uma campanha intitulada “Brasil: o país dos impostos”, indicando a urgência de uma reforma tributária e já anunciando que o Congresso não vai empreendê-la, e que o próprio governo não demonstra interesse em diminuir a carga tributária.

Portanto, qualquer tentativa de influenciar a opinião pública deve levar em consideração essas premissas para planejar sua atuação e o seu discurso institucional.

Os vários tipos de discurso institucional acabam moldando a imagem da organização para o público. Vamos a quatro modalidades e suas influências sobre a imagem que a organização assume para a sociedade:

1. “Nós” – identidade – quem somos?
2. “O que” – a atividade – qual é o negócio?
3. “Você” – a missão – para quem?
4. “Nós e vocês” – a relação – função social?¹³

Pode-se notar que, para o caso das organizações públicas citadas acima, especialmente, o quarto modelo (uma junção da primeira e da terceira modalidades) é nitidamente o mais apropriado, pois oferece a oportunidade da organização veicular a imagem pela qual quer ser reconhecida, a relação que deseja estabelecer com seu público, a imagem respeitosa que possui de seus interlocutores e, finalmente, a ética e a importância intrínsecas que sua atividade possui.

É preciso compreender que a comunicação de uma organização é o seu nexos social, pelo qual ela se torna parte da comunidade. E tanto a sociedade como o mercado de comunicação hoje são muito complexos: multiplicaram-se os emissores, as mensagens, os meios, os públicos-alvo. Por esse motivo, os parâmetros para elaborar uma empresa de comunicação exige uma condução reforçada. Para responder a esta complexidade surgiu a noção de comunicação global.

¹² Corrado, Frank – op.cit., pp. 136.

¹³ Weil, Pascale. La comunicación global: comunicación institucional y de gestión, Barcelona, 1992.

Da mesma forma que o público de uma organização é segmentado, as próprias organizações aprenderam a segmentar seus discursos. A comunicação global é uma tentativa de organizar esse mosaico de discursos que se dirigem a um público dividido sob várias formas, como a mídia e seus vários veículos, o público e suas grandes, médias e pequenas empresas, pessoas físicas e jurídicas, razões sociais, etc. Todos esses públicos têm interesse direto na vida da organização e se relacionam com ela diretamente.

A comunicação global¹⁴ se apóia, então, numa vontade de lutar contra a desordem das políticas, das mensagens e dos investimentos e uma busca da maturidade – governar imagem da organização como uma variável estratégica de desenvolvimento.

A comunicação global é uma escolha estratégica. Construir uma estratégia é eleger as demandas que a empresa quer satisfazer e os benefícios que produzirá a partir destes efeitos. A escolha estratégica se orienta:

- para o objetivo da organização;
- para a sensibilização e mobilização de seus públicos;
- pela cultura de seus públicos e pela potencialidade de divulgar os benefícios da atuação, do bom funcionamento da organização, da prestação de serviços essenciais à sociedade.

O desenvolvimento dessa comunicação exige uma consultoria estratégica central, para esta levar em conta os fatores internos e/ou externos que afetam a vida da organização, e condicionam seu desenvolvimento: aspectos demográficos, sociológicos, econômicos, industriais, financeiros, culturais, mediáticos, etc.; e, por outro lado, tratá-los para melhor conjugar todo o potencial da organização.

¹⁴ Weil, Pascale, op cit.

Bibliografia

- Corrado, Frank – “A força da comunicação”, São Paulo, Makron Books, 1994.
- França, Fábio, e Freitas, Sidinéia G. – “Manual da qualidade em projetos de comunicação”, São Paulo, Pioneira, 1997.
- França, Fábio – “A comunicação organizacional e a qualidade total”. (mimeo)
- Grau, Nuria Cunill, “Repensando o público através da sociedade”, Revan/ENAP, Rio/Brasília, 1998.
- Giangrande, Vera, A comunicação na era do consumidor, in: “Obtendo resultados com Relações Públicas”, Kunsch, Margarida M. K. (org.), São Paulo, Pioneira, 1997.
- Juran, J. M. – “Juran na liderança pela qualidade”, 2^a ed., São Paulo, Pioneira, 1993.
- Kunsch, Margarida M.K. – “Relações Públicas e Modernidade, S.Paulo, Summus, 1997.
- Mattelard, Armand, “Comunicação-Mundo”, Petrópolis, Vozes, 2^a ed., 1997.
- Oliveira, Marco A. Mitos e Realidades da Qualidade no Brasil, São Paulo, Nobel, 1994.
- Weil, Pascale. La comunicación global: comunicación institucional y de gestión, Barcelona, 1992.
- Zemor, Pierre - “La Communication Publique”, Paris, PUF, 1995, pp.6.