

atual 8.500. meta: 6.300, cortar: 25%

Este artigo foi encomendado, originalmente, para tratar de “assessoria de imprensa para Prefeituras Municipais” revelando uma dificuldade, muito comum entre os jornalistas, de lidar com a problemática da comunicação em instituições: ora a “assessoria de imprensa” é apenas uma das implementações de comunicação necessárias ao desempenho de uma instituição. Nenhum profissional competente da área das comunicações, seja qual for sua especialização, poderá pretender capacitar uma instituição com recursos de comunicação a partir de uma implementação específica, seja de assessoria de imprensa, relações públicas ou publicidade. É hora dos jornalistas pensarem em “assessoria de comunicação” e não apenas em “assessoria de imprensa” e capacitarem-se para desenvolver uma compreensão e ações integradoras.

Uma abordagem profissional da necessidade institucional de política de comunicação é estratégica para o futuro de qualquer instituição e, por isso, deve estar a serviço da estratégia dessa instituição. A estratégia é aqui considerada como o elemento que transforma o arbitramento político de fins e as intenções em vontade e, mediada por projetos políticos e pelo equacionamentos dos meios, habilita o sujeito para a realização objetiva da vontade.

Tratando-se de instituições que lidam, permanentemente, com demandas ilimitadas diante de limitados recursos disponíveis, impõe-se a necessidade de consenso<sup>1</sup> para o equacionamento das demandas. A aceitação ou a rejeição, na sociedade, de um determinado projeto de atendimento de demandas é o resultado de um consenso. O alcance de objetivos estratégicos através de políticas governamentais, por isso, exige produção de consenso.

A política de comunicação de uma instituição deve ser deduzida das definições estratégicas, das bases de consenso pretendidas e das necessidades de ação psicossocial para implementar o seu projeto. Quem não tem estratégia, não terá política de comunicação, no

---

<sup>1</sup> Consenso, tal como aqui empregamos, não significa unanimidade e pode, inclusive, ser o resultante do exercício da força. Por consenso estamos referindo a aceitação de uma situação dada, por convencimento ou por incapacidade de mudá-la. Ao *consenso amorfo*, gerado pela imposição de um poder excludente, exercido pelas elites dominantes, tal como ainda predomina no Brasil, opomos a idéia de um *consenso qualificado*, amparado em relações que não exigem que as partes abdicuem da condição de parte e que pode ser estabelecido mesmo *entre diferentes*, isto é, entre setores sociais que tem diferentes projetos estratégicos, mesmo a partir de um “resíduo de unanimidade” e da valorização do espaço da política.

máximo uma coletânea de ações. Quem não busca bases de consenso, desarma-se e tem tudo para sucumbir diante dos conflitos que, inevitavelmente surgirão.

Ema política de comunicação, ressaltamos, deve estar centrada na estratégia e não nos seus elementos táticos (tais como publicidade e demais recursos de comunicação). Estes traduzem o "império da necessidade", das determinações do cotidiano e das demandas imediatas, o "correr atrás da máquina", o "ataca e defende", nas disputas da comunicação. Mas não constituem e nem definem um sentido para as práticas, uma concepção de mundo, um arbitramento de finalidades e o valor dos objetivos estratégicos. Sem finalidades claramente estabelecidas, os recursos e as práticas de publicidade e comunicação tendem a reproduzir a espontaneidade das relações sociais. Não criam e nem são instrumentos para a criação de algo novo.

As observações que serão apresentadas a seguir não pretendem constituir uma "receita de bolo". Tampouco constituem uma "receita" para qualquer administração municipal, porque não lidam de forma precisa e sistemática com os elementos de especificidade da instituição, isto é, de cada Prefeitura, de cada cidade, e de cada situação política em que estas se encontram. Tais observações resultam de experiências vividas de comunicação institucional. Algumas dessas referências, talvez bastante óbvias, podem ser colhidas em manuais técnicos, mas aqui adquirem significado porque foram fruto de experimentações concretas.

**1. Centralização política e administrativa** – Como regra geral entendemos ser necessária a unificação do comando político e administrativo sobre o conjunto das iniciativas de comunicação de uma instituição, abrangendo a totalidade dos recursos materiais e humanos utilizados nestas atividades, bem como as funções e produções de todas as unidades da instituição. A centralização do comando político, vale dizer, não significa absoluta centralização física da produção, não exclui terceirização de serviços especializados e pressupõe capacidade de atendimento, de todas as unidades da instituição.

**2. Implementação de uma ampla gama de funções de comunicação** – Um atualizado conceito de comunicação institucional envolve uma ampla gama de funções, produtos e serviços que podem ser implementados de acordo com os recursos humanos, financeiros e materiais disponíveis e conforme as necessidades e prioridades da instituição. Para exemplificar, e sem a pretensão de esgotar as funções, produtos e serviços possíveis de serem desenvolvidos podemos citar: planejamento, assessoria de imprensa, publicidade, documentação, materiais gráficos,

audiovisuais, materiais promocionais, eventos, serviços de atendimento ao público, pesquisas, produções para público interno. O reconhecimento e mesmo a implementação destas funções e serviços independem do porte da Prefeitura. Uma pequena prefeitura. Com poucos recursos materiais e humanos, pode implementar a maior parte destas funções, evidentemente de forma limitada e, provavelmente, concentrando-as em um número menor de pessoas.

**3. Reconhecimento da diversidade do público** – É necessária a identificação da "existência de uma *diversidade* muito grande de públicos (internos e externos) com os quais a instituição precisa estar em contato". Diante dos problemas há necessidade de uma "*unidade* nas ações comunicativas" e, além disso, "*complementariedade* da comunicação, isto é, a comunicação com *todos* os públicos, de acordo com seu papel face à instituição e de forma mais indicada a cada um desses públicos, tudo isso sem que se perca a *unidade* da comunicação institucional".

**4. Necessidade de extrema profissionalização das funções, ações e produtos** – Não há como tergiversar: comunicação é uma atividade cara e complexa. A diferença entre algo que "funciona" e algo que, inclusive, pode comprometer a imagem da instituição é, justamente, o preço da qualidade e do grau de profissionalismo que foi empregado. Isto não é uma apologia da administração perdulária, sobretudo na conjuntura em que vivemos e no interior de uma instituição pública. O que estamos ressaltando aqui é a necessidade de uma apurada relação de custo-benefício. Destacamos, assim, que as iniciativas e produções sejam correspondente à qualidade necessitada e aos recursos disponíveis.

**5. Diplomacia na relação com veículos de comunicação, mas sem fugir dos confrontos inevitáveis ou necessários** – Um objeto que deve ser perseguido com obsessão pela área de comunicação é a permanente busca de relações desbloqueadas com todos os veículos de comunicação de massa. Especialmente num contexto de comunicação oligopolizado e atravessada por interesses particulares excludentes. Para isso, devem ser criados ativos canais diplomáticos para a solução de todo e qualquer problema surgido. A equipe deve atuar de modo a não ficar indiferente a nenhum problema, por menor que seja, e a não deixar nada sem resposta e sempre mobilizando-se para realimentar positiva ou negativamente as posturas e atitudes dos veículos de comunicação de massa referentes à instituição.

**6. Monitoração da imagem da instituição** – É extremamente oportuna e necessária a utilização de instrumentos técnico-científicos, notadamente as pesquisas de opinião, para avaliação da imagem da instituição junto à população ou a segmentos de público significativos. Manter a periodicidade e a sistemática de realização das pesquisas - não só quantitativas, mas também qualitativas, que tem um excelente custo-benefício - e aperfeiçoar as técnicas de avaliação e assimilação dos seus resultados é uma necessidade de qualquer política de comunicação para uma instituição de porte.

**7. Comando com status de direção** – O ideal é que a área de comunicação tenha presença junto à alta direção da instituição. Isto não quer dizer, necessariamente, "cargo" ou "poder de mando" mas, sobretudo, possibilidade de trânsito político, para efeito de acompanhamento e assessoramento do processo de decisão. O importante é se conseguir a necessária condição de se reportar diretamente ao Secretariado e ao próprio Prefeito.

Reivindicamos mais "status político" do que "status administrativo" porque verificamos que nem sempre há vantagem na criação de "cargos superiores" para a área da comunicação. Mais do que isso, geralmente existem muitas contra-indicações à configuração de um determinado "status administrativo". do ponto de vista político, não atuar amparado num "cargo elevado", em virtude da ampla mobilidade e ascendência que o dirigente da área da comunicação deve ter junto aos dirigentes das demais unidades da instituição, por um lado, evita constrangimentos, por se descaracterizar a incidência de um cargo ou órgão "equivalente", mas sim de um instrumento de assessoria direta do Gabinete do Prefeito. De certa forma, trata-se de uma espécie de "auditoria" permanente da imagem, da "personalidade" e do "clima" da instituição, que não pode se ater aos contornos de uma unidade administrativa equivalente às demais. Por outro lado, do ponto de vista administrativo, pode-se assim constituir uma estrutura mais leve e ágil.

Evidentemente, o profissional encarregado de dirigir a área da comunicação deve reunir os atributos e a qualificação política, técnica e pessoal para desempenhar de forma abrangente suas responsabilidades. Pode até não ser um profissional de comunicação (jornalista, relações públicas ou publicitário) mas deve ter clareza em relação às funções aqui referidas e discernimento político em relação à especificidade técnica da área, à necessidade de

profissionalismo na implementação das suas funções e, sobretudo, ao papel estratégico da comunicação para a instituição.

**8. O compromisso com a imagem da instituição** – Uma política de comunicação, para ser eficiente, deve estar a serviço da estratégia. A área de comunicação não pode ficar passiva neste processo, devendo sempre buscar partilhar com a direção da instituição a responsabilidade quanto às definições estratégicas, destinadas a orientar a própria instituição e imprescindíveis para nortear a política de comunicação.