



# **O Jornalismo na Comunicação Organizacional: temas emergentes**

Wilson da Costa Bueno (Org)

JORCOM  
Grupo de Pesquisa ECA/USP

2023



Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

---

O Jornalismo na Comunicação Organizacional: temáticas emergentes/  
Organização de Wilson da Costa Bueno. São Paulo: JORCOM/  
Contexto Comunicação e Pesquisa, 2023.

250 p.

ISBN: 978-65-992314-4-5

1. Comunicação Organizacional 2. Jornalismo Organizacional 3.  
Comunicação em tempos de Covid 19 4. Comunicação interna 5.  
Jornalismo Especializado. 6. Comunicação da Ciência. 7. Comunicação e  
saúde 8. Jornalismo Ambiental. 9. Gestão da comunicação 10. Política de  
Comunicação

I. Título

CDD 658.45

---

Capa com foto/ilustração de Angela Yuriko Smith/Pixabay

JORCOM – O Jornalismo na Comunicação Organizacional é um grupo de pesquisa certificado pela ECA/USP e cadastrado no CNPq (<http://dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/498577>).

E-mail para contato: [jorcom@comtexto.com.br](mailto:jorcom@comtexto.com.br) ou [wilson.bueno@usp.br](mailto:wilson.bueno@usp.br)

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS. Não é permitida a reprodução, parcial ou integral, desta obra. A afronta aos direitos autorais constitui crime (art. 184 e parágrafos do Código Penal) que inclui prisão e multa, além de busca e apreensão e indenizações diversas, conforme rezam os artigos 101 a 110 da Lei 9.610, de 19/02/1998, denominada Lei dos Direitos Autorais.

## SUMÁRIO

<b>Apresentação</b>	<b>1</b>
<b>Os autores</b>	<b>2</b>
<b>1. ARTIGOS</b>	<b>7</b>
<b>Conteúdo jornalístico institucional em sites corporativos: o fim do <i>release</i>?</b> Ana Maria Dantas de Maio	<b>8</b>
<b>A pauta ambiental na mídia hegemônica: o caso da <i>Folha de S. Paulo</i></b> Andreia Terzariol Couto e Luciano Victor de Barros Maluly	<b>18</b>
<b>O desafio da Comunicação Pública: estudo de caso da Comissão de Transporte e Trânsito – CRTT, de Belo Horizonte – MG</b> Anelisa Maradei e Luís Otávio Rocha Castilho	<b>32</b>
<b>Informar, engajar e alinhar: a contribuição da comunicação corporativa no trabalho à distância durante a Covid-19</b> Ariane Barbosa Lemos e Mirella Marques Guimarães	<b>47</b>
<b>O exercício do Jornalismo é um ato político, de resistência</b> Graça Caldas	<b>62</b>
<b>Retrospectiva e avanços na pesquisa em Jornalismo Ambiental</b> Ilza Maria Tourinho Girardi e Eloisa Beling Loose	<b>72</b>
<b>Desafios na gestão da comunicação em Assembleias Legislativas</b> Jorge Duarte, Leandro Heringer, Danilo Strano de Lima, Fábio Neves de Freitas, João Paulo da Silva Gomes Brito, Lucas Figueredo de Jesus, Luisa Lacerda Cançado Schneider, Patrícia Drummond Gonçalves, Paula Panariello Paulenas, Paulo Guilherme Vieira Nunes	<b>91</b>
<b>Mudanças no relacionamento com a mídia no período (pós)pandemia</b> Juliana Luiza de Oliveira Canêdo	<b>115</b>
<b>A Comunicação com funcionários mediada pelo Workplace from Meta no cenário do Capitalismo de Vigilância</b> Kátia Perez	<b>127</b>
<b>Política de Comunicação em instituições de ensino: relato de caso do Instituto Federal de Santa Catarina</b> Marcela Monteiro de Lima Lin Beltrame e Nadia Garlet	<b>144</b>
<b>A voz de Margareth Dalcomo durante a pandemia covid-19 na editoria especializada do Portal G1</b> Marli dos Santos	<b>159</b>

<b>Políticas de Comunicação e Jornalismo Organizacional: experiências e desafios</b>	<b>170</b>
Paulo Roberto Salles Garcia	
<b>A experiência da comunicação interna nas empresas brasileiras: Respondendo à pandemia de COVID-19</b>	<b>187</b>
Patricia Milano Persigo e Clara Laísa Müller da Silva	
<b>Contexto, base conceitual e responsabilidades na curadoria do serviço digital Sinapse Conteúdos de Comunicação em Rede</b>	<b>203</b>
Rodrigo Silveira Cogo	
<b>As fontes relevantes em Comunicação da Ciência no Brasil</b>	<b>222</b>
Wilson da Costa Bueno	
<b>2. DEPOIMENTOS</b>	<b>237</b>
<b>Foco no cidadão: um depoimento sobre a Associação Brasileira de Comunicação Pública – ABCPública</b>	<b>238</b>
Cláudia Lemos	
<b>Projeto Envolverde – 30 anos de estrada: Jornalismo Ambiental na Trilha da Sustentabilidade</b>	<b>243</b>
Dal Marcondes	
<b>Informações gerais sobre o Grupo de Pesquisa JORCOM</b>	<b>247</b>

## APRESENTAÇÃO

Este e-book representa a quarta publicação do grupo de pesquisa **JORCOM – O Jornalismo na Comunicação Organizacional**, criado em 2019, certificado pela Escola de Comunicações e Artes da USP (ECA) e cadastrado no Diretório dos Grupos de Pesquisa do CNPq.

Esta edição tem a participação de mais de 30 estudiosos, pesquisadores e/ou profissionais de comunicação que integram o grupo de pesquisa ou foram convidados, com pós-graduação na área e experiência profissional em Jornalismo e/ou Comunicação Organizacional.

A proposta do e-book é apresentar e debater temas atuais e relevantes que caracterizam estas duas áreas – Jornalismo e Comunicação Organizacional, a partir de uma perspectiva crítica, com atenção aos conceitos, processos e às práticas profissionais. Ele se caracteriza, fundamentalmente, por uma visão plural, abrangendo a dinâmica do Jornalismo e da Comunicação Organizacional, analisada em suas múltiplas dimensões. A publicação incorpora artigos que resgatam boas práticas de comunicação durante a pandemia da Covid-19, têm como focos questões fundamentais referentes à comunicação nas organizações (comunicação interna, política de comunicação, gestão das mídias sociais, o conteúdo jornalístico em sites institucionais, desafios da comunicação pública) e contribuições voltadas para a nova linha de pesquisa do Grupo, focada na relação entre comunicação organizacional e jornalismo especializado (em particular o Jornalismo Científico e Ambiental). O e-book reforça a essência do jornalismo (ato político e de resistência), traz contribuição inovadora sobre curadoria de conteúdo e sobre a gestão da comunicação nas Assembleias Legislativas, e compartilha um número significativo de fontes relevantes para o ensino, o estudo e a pesquisa em Comunicação da Ciência.

Temos a convicção de que este novo e-book, produzido pelos pesquisadores do JORCOM e nossos convidados, contribui para o debate da comunicação e do jornalismo em nosso país, ao reafirmar a importância do ensino, da pesquisa e da convivência democrática. Boa leitura para todos.

Wilson da Costa Bueno (Org)

## OS AUTORES

### **Ana Maria Dantas de Maíó**

Doutora em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo e jornalista do Núcleo de Comunicação Organizacional da Embrapa Pecuária Sudeste (São Carlos-SP). Mestre em Comunicação pela Universidade Estadual Paulista (Unesp) em Bauru (SP); graduada em Comunicação Social, habilitação Jornalismo, pela Universidade Estadual de Londrina (PR). Membro do Grupo de Pesquisa Jorcom. E-mail: [anamaio@uol.com.br](mailto:anamaio@uol.com.br)

### **Andreia Terzariol Couto**

Graduada em Letras (Universidade Federal de Ouro Preto) e Jornalismo (Unip), mestre em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo, doutora em Planejamento e Desenvolvimento Sustentável – Engenharia Agrícola, Unicamp e pós-doutora no CJE da Escola de Comunicações e Artes, onde desenvolveu pesquisas na área de Jornalismo Ambiental. É membro do Grupo de Pesquisa de Jornalismo Popular e Alternativo - Alterjor – USP. E-mail: [andreatcouth@gmail.com](mailto:andreatcouth@gmail.com)

### **Anelisa Maradei**

Doutora em Comunicação pela Universidade Metodista de São Paulo e pela Universidade da Beira Interior, Portugal; membro do grupo de pesquisa Jornalismo na Comunicação Organizacional, JORCOM, certificado pela ECA/USP e cadastrado no CNPq; e Diretora de Gestão de Pessoas e Comunicação da Superintendência de Mobilidade do Município de Belo Horizonte, SUMOB. E-mail: [ane@amaradei.com.br](mailto:ane@amaradei.com.br)

### **Ariane Barbosa Lemos**

Doutora em Ciência da Informação pela Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais (ECI/UFMG). Mestra em Ciência da Informação e especialista em Gestão Estratégica da Informação (ECI/UFMG). Bacharel em Comunicação Social (Habilitação em Jornalismo) pelo Centro Universitário de Belo Horizonte. Professora efetiva no curso de Jornalismo da Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG), Unidade Frutal. E-mail: [ariane.lemos@uemg.br](mailto:ariane.lemos@uemg.br)

### **Clara Laísa Müller da Silva**

Bacharel em Relações Públicas, pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Campus Frederico Westphalen, Brasil. Com interesses nas áreas de Comunicação Interna, Planejamento, Diagnóstico e Employer Branding. Autora do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: A Comunicação Interna Frente os Desafios da Pandemia da Covid-19 nas Organizações: um mapeamento das estratégias de Relações Públicas. Apresentado em 11 de agosto de 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/26638> Acesso em: 3 de maio de 2023. E-mail: [claramuller.rs@gmail.com](mailto:claramuller.rs@gmail.com)

### **Cláudia Lemos**

Jornalista, mestre e doutora em Estudos Literários pela UFMG. Atua na Diretoria-Executiva de Comunicação e Mídias Digitais e no Centro de Formação da Câmara dos Deputados, em Brasília. Preside a Associação Brasileira de Comunicação Pública – ABCPública. E-mail: [claudiarflemos@gmail.com](mailto:claudiarflemos@gmail.com)

### **Dal Marcondes**

Jornalista formado pela ECA/USP, foi redator na Agence France Presse, repórter e editor da revista Isto É, repórter no jornal DCI, Editor de finanças na Gazeta Mercantil, editor na Agência Dinheiro Vivo, repórter e editor na revista Exame, editor na Agência Estado, editor/colunista na revista Carta Capital. E-mail: [dalmarcondes@envolverde.com.br](mailto:dalmarcondes@envolverde.com.br)

### **Danilo Strano de Lima**

Cientista Social. Mestre em Ciências Políticas pela PUC-SP, especialista em Marketing de Influência. E-mail: [danilo.strano@fkcdcomunicacao.com.br](mailto:danilo.strano@fkcdcomunicacao.com.br)

### **Eloisa Beling Loose**

Doutora em Comunicação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e doutora em Meio Ambiente e Desenvolvimento pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Professora da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, e vice-líder o Grupo de Pesquisa Jornalismo Ambiental da UFRGS. Atualmente pesquisa as interfaces entre comunicação, riscos e mudanças climáticas. E-mail: [eloisa.beling@gmail.com](mailto:eloisa.beling@gmail.com)

### **Fábio Neves de Freitas**

Jornalista, graduado pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Bacharel em Direito pelo Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas (FMU). Agente de Comunicação da Defensoria Pública de São Paulo. E-mail: [fabionfreitas@gmail.com](mailto:fabionfreitas@gmail.com)

### **Graça Caldas**

Jornalista desde 1969. MTB: 12.918-RJ. Atuou em vários veículos no Rio e em SP. Especialista em Jornalismo Científico pela Capes (1982) e Comunicação Integrada pela Fundação Dom Cabral/PUC-MG (1987). Mestre em Comunicação Científica e Tecnológica UMESP (1988). Doutora em Ciências da Comunicação pela ECA/USP (1995). Pós-doutora em Política Científica e Tecnológica pela Unicamp (2008-2009). De 1997 a 2010 atuou na Pós-Graduação em Comunicação Social da UMESP, onde coordenou o curso de Jornalismo e dirigiu a Faculdade de Jornalismo e Relações Públicas. Foi Diretora Acadêmica e Administrativa da ABJC. Prêmio de Pesquisadora Sênior pela SBPJOR (2012). É membro do Conselho Editorial do Jornal da Ciência da SBPC. Atualmente é pesquisadora do Labjor/IEL/Unicamp. E-mail: [caldasgraca@gmail.com](mailto:caldasgraca@gmail.com)

### **Ilza Maria Tourinho Girardi**

Doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (USP). Professora convidada do Programa de Pós-graduação em Comunicação (PPGCOM) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Líder do Grupo de Pesquisa Jornalismo Ambiental da UFRGS. Coordenadora do Projeto de Extensão Observatório do Jornalismo Ambiental, UFRGS. Atualmente pesquisa aspectos epistemológicos do Jornalismo Ambiental. E-mail: [ilza.girardi@ufrgs.br](mailto:ilza.girardi@ufrgs.br)

### **João Paulo da Silva Gomes Brito**

Jornalista com especialização em Gestão de Produção e Negócios Audiovisuais. Gerente de comunicação da Defensoria Pública de São Paulo e produtor-executivo da Forward. E-mail: [joaopaulogbrito@gmail.com](mailto:joaopaulogbrito@gmail.com)

### **Jorge Duarte**

Jornalista, relações-públicas, Doutor em Comunicação. Curador do Programa Avançado de Comunicação Pública Aberje/ABC Pública. Analista de Comunicação na Embrapa. Professor de pós-graduação no curso de Comunicação Pública e Governamental da PUC-MG. Vice-presidente da Associação Brasileira de Comunicação Pública. E-mail: [j\\_duarte@terra.com.br](mailto:j_duarte@terra.com.br)

### **Juliana Luiza de Oliveira Canêdo**

Graduada em Comunicação Social/Jornalismo pela Universidade Federal de Goiás (2005); especialista em Comunicação e Multimídia pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás (2011); mestre em Educação Profissional e Tecnológica pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano (2019), onde atua como jornalista desde 2008. Membro do grupo de pesquisa Jornalismo e Comunicação Organizacional (Jorcom) da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. E-mail: [juliana.luiza@ifgoiano.edu.br](mailto:juliana.luiza@ifgoiano.edu.br)

### **Kátia Perez**

Jornalista e Doutora em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo. Membro do Grupo de Pesquisa CORTE - Comunicação e Retóricas do Trabalho, do Consumo e do Empreendedorismo (UMESP/CNPq). Experiência profissional como docente e consultora em Comunicação. Autora do ebook "Comunicação Interna: menos ameaças, mais oportunidades". E-mail: [katia-perez@outlook.com.br](mailto:katia-perez@outlook.com.br).

### **Leandro Heringer**

Jornalista. Doutor em Administração, especialista em Comunicação e Gestão Empresarial pela PUC Minas, especialista em Marketing Político pela Escola do Legislativa de Minas. Professor e coordenador da especialização em Comunicação Pública e Governamental da PUC Minas. Gerais. Analista de comunicação da Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais. E-mail: [lheringer@gmail.com](mailto:lheringer@gmail.com)

### **Lucas Figueredo de Jesus**

Jornalista, pós-graduando em Comunicação Pública e Governamental. Diretor Regional da Associação Brasileira de Comunicação Pública na Bahia. Assessor de Comunicação no Conselho Federal de Medicina Veterinária. E-mail: [lucasffigueredo@gmail.com](mailto:lucasffigueredo@gmail.com)

### **Luciano Victor Barros Maluly**

Graduação em Comunicação Social - Habilitação em Jornalismo - pela Universidade Estadual de Londrina, Mestrado em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo, Doutorado em Ciências da Comunicação e Livre-Docência, ambos pela Universidade de São Paulo, além de Pós-Doutorado na Universidade do Minho, em Portugal. Atua como professor e pesquisador na Universidade de São Paulo (USP), com experiência na área de Comunicação, com ênfase em radiojornalismo e jornalismo especializado. E-mail: [lumaluly@usp.br](mailto:lumaluly@usp.br)

### **Luís Otávio Rocha Castilho**

Doutorando em Geografia, Mestre em Engenharia de Transportes e Geógrafo pela Universidade Federal de Minas Gerais; membro dos grupos de pesquisa "Acessibilidade e Mobilidade Urbana" e "Processos espaciais e socioambientais: análise urbana e regional e dinâmica populacional", da UFMG. Funcionário público concursado, atualmente ocupa o cargo de Assessor Técnico da Superintendência de Mobilidade do Município de Belo Horizonte - SUMOB. E-mail: [castilholuuis@gmail.com](mailto:castilholuuis@gmail.com)

### **Luísa Lacerda Cançado Schneider**

Administradora Pública. Especialista em Comunicação Digital pela PUC Minas. Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental na Secretaria de Planejamento e Gestão de Minas Gerais. E-mail: [lulichneider95@gmail.com](mailto:lulichneider95@gmail.com)

### **Marcela Monteiro de Lima Lin Beltrame**

Jornalista (UFSC), Administradora (Udesc), especialista em Gestão da Comunicação Pública e Empresarial (UTP) e mestra em Administração (Udesc). Atua como jornalista no Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) desde 2010 e coordenou o Grupo de Trabalho para elaboração da Política de Comunicação do IFSC. E-mail: [marcela.lin@ifsc.edu.br](mailto:marcela.lin@ifsc.edu.br)

### **Marli dos Santos**

Jornalista, doutora em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, ECA/USP. Coordenadora e docente do Programa de Pós-graduação em Comunicação (PPGCOM) da Faculdade Cásper Líbero. Coordenadora do GP Gêneros Jornalísticos Intercom, Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, e do GT Estudos de periodismo ALAIC, Associação Latino-americana de Investigadores da Comunicação. Membro da diretoria executiva da Intercom e líder do GP Emancipajor – Jornalismo Contemporâneo, práticas para a emancipação social na cultura tecnológica, vinculado ao PPGCOM da Cásper Líbero. E-mail: [msantos@casperlibero.edu.br](mailto:msantos@casperlibero.edu.br)

### **Mirella Marques Guimarães**

Graduanda em Comunicação Social – Publicidade e Propaganda pela Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG), Unidade Frutal. E-mail: [mirella.mg@hotmail.com](mailto:mirella.mg@hotmail.com)

### **Nadia Garlet**

Relações Públicas e Jornalista (UFSM), especialista em Marketing (USP), mestra em Administração (Udesc) e doutoranda em Mídia do Conhecimento (UFSC). Atua como relações públicas no Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) desde 2013 e coordenou o Grupo de Trabalho para atualização da Política de Comunicação do IFSC. E-mail: [nadia.garlet@ifsc.edu.br](mailto:nadia.garlet@ifsc.edu.br)

### **Patrícia Drummond Gonçalves.**

Jornalista, especialista em Assessoria de Comunicação pela Universidade Federal de Goiás (UFG). Analista de Comunicação na Câmara Municipal de Goiânia. E-mail: [patriciadrummond.jornalista@gmail.com](mailto:patriciadrummond.jornalista@gmail.com)

### **Patrícia Milano Pérsigo**

Professora Associada do Departamento de Ciências da Comunicação, da Universidade Federal de Santa Maria, Campus Frederico Westphalen, Brasil. Pós-Doutora em Promoção da Saúde e Desenvolvimento Social, Doutora e Mestre em Comunicação Midiática. Líder do Grupo de Pesquisa em Estratégias Midiáticas Organizacionais (UFSM/CNPq). E-mail: [patricia.persigo@ufsm.br](mailto:patricia.persigo@ufsm.br)

### **Paula Panariello Paulenas**

Jornalista, graduada pela Faculdade Casper Líbero. Formada em Direito pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Assistente de Comunicação na Defensoria Pública de São Paulo. E-mail: [ppaulenas@gmail.com](mailto:ppaulenas@gmail.com)

### **Paulo Guilherme Vieira Nunes**

Graduado em Comunicação Social Integrada, habilitação em Publicidade e Propaganda, PUC/MG, pós-graduando em Comunicação Pública e Governamental, PUC/MG. Gerente de Comunicação da Codemge - Companhia de Desenvolvimento de Minas Gerais. E-mail: pguilhermevieira@hotmail.com

### **Paulo Roberto Salles Garcia**

Doutor em Comunicação Social, é jornalista e pesquisador nas áreas de relacionamento com a mídia, comunicação organizacional e gestão de crise. Integra o grupo de pesquisa JORCOM – Jornalismo na Comunicação Organizacional – da Escola de Comunicação e Artes da USP. Coautor dos livros "Estratégias de comunicação nas mídias sociais", "Comunicação empresarial e gestão de marcas", "Comunicação empresarial: planejamento e gestão", "Comunicação empresarial: tendências e perspectivas" e "O jornalismo na comunicação organizacional: uma perspectiva crítica". E-mail: paulorobertosallesgarcia@gmail.com

### **Rodrigo Silveira Cogo**

Formado em Relações Públicas pela Universidade Federal de Santa Maria (1994), com Especialização em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e RP (2010) e Mestrado em Ciências da Comunicação (2012), ambos junto à Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. Publicou “Storytelling: as narrativas da memória na estratégia de comunicação” (Aberje Editorial, 2016). É diretor e curador do Sinapse Conteúdos de Comunicação em Rede, disponível em [www.rodrigocogo.com.br/sinapse](http://www.rodrigocogo.com.br/sinapse). E-mail: [sinapse@rodrigocogo.com.br](mailto:sinapse@rodrigocogo.com.br).

### **Wilson da Costa Bueno**

Jornalista, professor sênior do Departamento de Jornalismo e Editoração da ECA/USP, mestre e doutor em Ciências da Comunicação pela USP, líder do grupo de pesquisa JORCOM – O Jornalismo na Comunicação Organizacional, diretor da Comtexto Comunicação e Pesquisa, empresa de consultoria em Comunicação Organizacional e Jornalismo Especializado, Editor do boletim (newsletter) Pensando a Comunicação fora da caixa e de vários sites temáticos em Comunicação e Jornalismo. E-mail: professor@comtexto.com.br

## ARTIGOS

Esta edição traz 17 artigos, de autoria de 32 pesquisadores e estúdios, e abrange um número diversificado de temas vinculados às linhas de pesquisa do Grupo Jorcom, merecendo destaque, em relação aos números anteriores, ao número significativo de textos sobre Jornalismo Especializado (científico, ambiental e saúde) que tratam da relação com a comunicação organizacional.

# Conteúdo jornalístico institucional em sites corporativos: o fim do *release*?

Ana Maria Dantas de Maio

## Introdução

Em tempos de alta conectividade e ultravelocidade na comunicação, a produção de conteúdo jornalístico institucional pelas organizações vem ganhando novas dinâmicas e se afastando do modelo convencional que privilegiava a divulgação das marcas em conceituados veículos de comunicação. O que se buscava há alguns anos, com a produção dos *releases*, era inserir a organização no noticiário para se tornar referência em determinado tema.

Os chamados valores/notícia (WOLF, 2009) eram perseguidos pelos jornalistas que atuam em assessorias de imprensa ou de comunicação, na tentativa de transformar seus clientes em fontes relevantes. Com a consolidação dos sites corporativos e a midiatização social, as organizações estabeleceram espaços próprios para fomentar um jornalismo “peculiar” que busca fomentar a visibilidade da marca.

Este artigo avalia o conteúdo jornalístico de sites corporativos de seis empresas – Hyundai, Marisa, Ifood, Fritz Dobbert, Ipiranga e Mercado Diferente. Textos selecionados a partir de critérios descritos adiante, na metodologia, indicam que as notícias extrapolam a divulgação da marca, de produtos ou serviços. No *corpus* avaliado, há uma tentativa de associar as organizações a temas valorizados na atualidade, como inclusão social, sustentabilidade, solidariedade, segurança, entre outros.

A rotina de produção de notícias pela comunicação organizacional não é nova. O que se transforma é o espaço de circulação desse material, que migra dos canais jornalísticos para os sites corporativos, uma vitrine onde convivem o e-commerce, o conteúdo institucional e, em alguns casos, a interação com o público externo. A função do *release* é problematizada, ponderando que um dos instrumentos mais clássicos da comunicação organizacional parece fadado à insignificância. Ou não.

## Caminhos percorridos

Para esta pesquisa exploratória, foram selecionadas seis empresas de setores diferentes que atuam com e-commerce e veiculam também em seus sites corporativos os conteúdos jornalísticos de cunho institucional. Para Kunsch (2009), o subsistema institucional de uma organização está relacionado ao seu posicionamento público, às

crenças, valores, filosofia e missão organizacional. Seriam conteúdos vinculados a princípios e ideias que ajudam a compor a identidade corporativa.

No dia 25 de fevereiro de 2023 foram coletadas dez matérias jornalísticas com foco institucional de cada uma dessas empresas, totalizando um *corpus* com 60 textos. Os critérios para a seleção foram a data da publicação (priorizando as mais recentes) e a exclusão de textos com viés mercadológico, voltados exclusivamente à promoção da marca ou de produtos.

De acordo com Kunsch (2003, p. 162), “a comunicação mercadológica é responsável por toda a produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos, tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos ou serviços de uma empresa. Está vinculada diretamente ao marketing de negócios”.

A partir da coleta, foi construída uma tabela indicando a empresa (com o setor de atuação e o principal produto ou serviço negociado), a localização do conteúdo institucional dentro do site corporativo, os temas associados à marca e os títulos das matérias avaliadas.

A análise de conteúdo permitiu categorizar esses temas associados às marcas. Segundo Bardin (1977, p. 117),

a categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias, são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos.

A classificação das matérias por categorias permite uma interpretação mais objetiva dos dados coletados. Embora a maioria dos conteúdos tenha uma temática evidente, alguns textos permeavam uma zona híbrida ou ambígua. Foi o caso, por exemplo, de uma matéria sobre turismo esportivo, que poderia ser classificada em “turismo” ou “esporte”; ou do texto sobre “inhame”, que oscilava entre nutrição e perfis. Nestes casos, foi necessário fazer escolhas. Os critérios adotados, no entanto, não alteram o resultado da análise, visto que foram situações pontuais.

A metodologia também incluiu a pesquisa bibliográfica para sedimentar a construção do conhecimento. Foram consultados autores considerados referências em teoria da comunicação e comunicação organizacional, bem como estudiosos que despontam na área, com análises consistentes sobre os discursos institucionais.

## Notícias “escondidas”

A análise dos conteúdos jornalísticos institucionais das empresas selecionadas revela algumas características da produção e apresentação do material. O volume de notícias disponibilizado é variável e não há fórmula ou rigor que determinam as atualizações. Há sites que inserem mais de uma notícia diariamente e outros que optam por uma periodicidade mais elástica, permanecendo semanas sem conteúdo novo. Em todas as organizações, no entanto, observou-se a presença de textos recentes.

Outro ponto que chama a atenção é a um relativo ocultamento desse material institucional. O conteúdo não é exibido logo na página inicial dos sites, demandando navegação por uma ou mais páginas subsequentes. As notícias estão reunidas em links com diferentes nomenclaturas, como “blog”, “imprensa”, “institucional”, “estilo de vida”, entre outros. Sob a perspectiva jornalística, esse material estaria ausente das “manchetes” dos sites, que priorizam os produtos ou serviços à venda. A seguir, um breve relato do que se observou em cada organização.

No site da **Hyundai**, o acesso ao conteúdo institucional se localizava na parte inferior da página principal em dois links: institucional e estilo de vida. Os dois estavam desatualizados e as datas de postagens eram confusas: em alguns textos, havia uma data de postagem mais recente no título e, quando se clica no hiperlink para ler o conteúdo, aparecia uma data anterior. Foi o caso, por exemplo, da matéria sobre a cartilha de prevenção ao câncer, postada em 29 de março de 2021, mas com data interna de 27 de novembro de 2019. No link “estilo de vida”, o texto mais recente havia sido publicado havia aproximadamente dois anos: 6 de maio de 2021.

Na época, o mundo todo convivia com as restrições provocadas pela epidemia de coronavírus e a comunicação organizacional parece ter apostado no conteúdo das viagens de carro como forma de evitar aglomerações inerentes ao transporte coletivo e buscar momentos de distração em um cenário tenso e desconhecido. O turismo era o tema mais recorrente entre os dez textos selecionados e o restante estava pulverizado entre esporte, saúde, bem-estar, segurança, sustentabilidade, inovação e inclusão social. Aparentemente o conteúdo era produzido por profissionais da própria montadora, já que o e-mail de contato era institucional (@Hyundai-Brasil.com).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Em abril de 2023, dois meses depois da coleta, notou-se que o site passou por uma atualização, os conteúdos “institucional” e “estilo de vida” passaram a ser acessados a partir do link “novidades”, na parte superior do site.

No site da **Marisa** também é na barra inferior que se pode ter acesso ao link ‘imprensa’, com acesso à “Central de Notícias Marisa”, onde fica uma coletânea de textos produzidos por uma agência terceirizada. O material está dividido em editorias: ‘marca e moda’, ‘inovação’, ‘cultura e diversidade’, ‘business’ e ‘propósito e causas’. Entre as dez matérias mais recentes no dia da coleta, sete eram de ‘marca e moda’ e foram descartadas. O conteúdo institucional foi buscado nas outras abas.

O acervo está atualizado e a editoria institucional mais explorada é ‘propósito e causas’, com cinco matérias. Foram localizados três textos em ‘cultura e diversidade’, um em ‘inovação’ e outro em ‘business’. Entretanto, essa é a classificação apresentada no site pela agência de comunicação. Para este estudo, a análise de conteúdo optou por outra categorização. A Marisa tinha quatro matérias sobre capacitação de públicos, duas sobre inclusão social, além de economia, inovação, saúde e sustentabilidade.

A empresa de logística **Ifood** possui um site para a prestação de serviços e outro chamado “site institucional”, que pode ser localizado na barra inferior do primeiro. Ao acessar esse conteúdo, é preciso clicar em “últimas notícias” para ter acesso aos textos. Economia, segurança e solidariedade são temas associados à marca entre o material coletado, com duas matérias para cada tema. No caso da solidariedade, convém contextualizar que no final de semana anterior (18 de fevereiro de 2023) um temporal havia devastado o litoral norte de São Paulo e a empresa se engajou na assistência às vítimas, divulgando formas de apoio.

Também há conteúdos sobre cultura & entretenimento, bem-estar, educação e inovação. Na aba “expediente” é possível localizar nomes e funções de profissionais de comunicação, além de links para duas agências, o que sugere uma produção de conteúdo híbrida ou supervisionada. O conteúdo está atualizado.

No site da **Fritz Dobbert**, empresa que produz pianos, o conteúdo institucional é acessado na parte superior, clicando em “blog”, e não foi possível identificar a autoria das matérias. As postagens atualizadas são basicamente sobre técnicas musicais e perfis de musicistas, com quatro textos cada. Há ainda uma matéria sobre saúde mental e outra sobre educação musical, ambas ligadas à música.

A empresa **Ipiranga** terceiriza sua comunicação, que também se encontra atualizada. No *corpus* selecionado, foram localizadas três matérias sobre inclusão social, duas de cultura & entretenimento e outras sobre segurança, esporte, benefícios a usuários, economia e o aniversário de 85 anos da organização. O link de acesso está na parte superior do site em “A Empresa” e deve-se clicar em seguida em “Imprensa”.

Por fim, o **Mercado Diferente**, que comercializa alimentos orgânicos por assinatura, tem o conteúdo institucional do *corpus* desta pesquisa assinado por duas autoras: uma cozinheira-antropóloga e uma jornalista-empreendedora, ligada ao afrosporte. As matérias estão localizadas no link “blog”, na parte superior do site, e divididas por editorias. A coleta explorou ‘estilo de vida’, ‘sustentabilidade’ e ‘curiosidades’, por entender que eram conteúdos menos focados na venda de produtos. Os textos tratavam de esporte (3), sustentabilidade (2), nutrição (2), cultura & entretenimento, manipulação de alimentos e perfis. Todas essas observações foram sintetizadas na tabela 1:

Tabela 1: Temas associados às marcas em conteúdo institucional

EMPRESA/ SETOR	LOCALIZAÇÃO DO CONTEÚDO INSTITUCIONAL	TEMAS ASSOCIADOS	MATÉRIAS AVALIADAS
<b>Hyundai</b>  <b>Automotivo</b>  <b>(veículos)</b>	Links para “institucional” e “estilo de vida”, na parte de baixo do site de vendas	Turismo (3), esporte, saúde, bem-estar, segurança, sustentabilidade, inovação e inclusão social	23/08/19: Como funciona a isenção de impostos para pessoas com deficiência? 14/05/20: Aprenda técnicas de futebol com o Chelsea FC 19/08/20: A velocidade e a agilidade que o nosso mundo pós-Covid precisa neste exato momento 25/09/20: Hyundai Motor e PNUD Lançam ‘for Tomorrow’ - Projeto Global para Inovações Sustentáveis de Base 03/12/20: 6 filmes sobre viagens de carro para te inspirar a pegar a estrada 23/12/20: Viajar de carro pelo nordeste: conheça as melhores rotas 23/02/21: Roubo de carro: o que fazer em caso de furto? Como se proteger? 24/03/21: Como dirigir no engarrafamento? 6 cuidados que você precisa ter com o carro 29/03/21: Como prevenir o câncer? Cartilha traz 12 dicas que todo mundo deveria seguir 06/05/21: Viagens próximas a São Paulo: 7 dicas para fugir das aglomerações e se apaixonar pelo estado
<b>Marisa</b>  <b>Moda feminina</b>  <b>(roupas)</b>	Link para “imprensa”, na parte de baixo do site de vendas (central de notícias marisa)	Capacitação de públicos diversos (4), inclusão social (2), economia, inovação, saúde, sustentabilidade	05/10/22: Com foco no desenvolvimento da cadeia de fornecedores, Marisa se une ao SEBRAE 05/10/22: Marisa espalha tótems interativos por lojas em ação do Outubro Rosa 04/11/22: Envelopes reciclados chegam ao e-commerce das lojas Marisa 18/11/22: Marisa Mais: conheça a nova identidade do marketplace 06/12/22: Marisa oferece saque FGTS antecipado pelo Mbank 14/12/22: Marisa anuncia vagas para o Programa de Estágio 2023 16/12/22: Marisa lança cartilha sobre diversidade e inclusão 06/01/23: B2Mamy e Marisa capacitam mulheres em situação de vulnerabilidade social em profissões digitais 10/01/23: Pink Journey: Marisa mapeia e inicia implementação de nova Jornada da Cliente 20/01/23: Marisa e Editora MOL lançam “Guia da Mulher Para a Prosperidade”
<b>iFood</b>  <b>Logística</b>  <b>(entrega de alimentos)</b>	Link para “site institucional” na parte de baixo do site de vendas. No site, clicar em ‘últimas notícias’ em cima	Economia (2), Segurança (2), solidariedade (2), cultura, bem-estar, educação e inovação	20/02/23: Doe para as vítimas das chuvas no litoral de SP pelo app do iFood 21/02/23: Maio Amarelo promove conscientização para segurança no trânsito 22/02/23: Logtechs: potencial de mercado e desafios de gestão no Brasil 22/02/23: Chuva no litoral: iFood ajuda entregadores e restaurantes 23/02/23: iFood na folia: confira as fotos dos blocos em 3 cidades

			<p>23/02/23: Entregadores do iFood ganham 165% da remuneração CLT por hora</p> <p>24/02/23: Futuro do delivery: felicidade importa mais que velocidade?</p> <p>24/02/23: AprendiZAP chega a mais de 1 milhão de alunos e professores</p> <p>25/02/23: O que é economia compartilhada (e qual é sua importância)</p> <p>25/02/23: 3 dicas de segurança para proteger seu app do iFood</p>
<b>Fritz Dobbert</b> <b>Instrumento musical</b> <b>(piano)</b>	Link para “blog” na parte de cima do site de vendas	Técnicas musicais (4), perfis de musicistas (4), saúde e educação	<p>15/09/22: O pianista Dom Pedro e o Hino da Independência</p> <p>20/09/22: O elegante Gilberto Tinetti</p> <p>28/09/22: Como manter uma música “debaixo dos dedos”</p> <p>23/11/22: Felix Mendelssohn e as Canções sem Palavras</p> <p>29/11/22: Como tocar piano pode ajudar na saúde mental</p> <p>06/12/22: 5 dicas para aprender uma nova música</p> <p>13/12/22: O que é “rubato” no piano</p> <p>17/01/23: César Franck, o rigor na criação musical</p> <p>23/01/23: Mãos cruzadas no piano</p> <p>26/01/23: Dicas para ser um bom professor de piano</p>
<b>Ipiranga</b> <b>Químico</b> <b>(combustíveis)</b>	Link para “a empresa” na parte de cima do site de vendas – depois ‘sala de imprensa’	Inclusão social (3), cultura & entretenimento (2), segurança, esporte, benefícios a usuários, economia e aniversário	<p>05/09/22: Ipiranga lança programa Construa para capacitação e desenvolvimento de profissionais com deficiência</p> <p>10/09/22: Ipiranga leva mobilidade e experiências inesquecíveis para o Rock in Rio Brasil 2022</p> <p>21/09/22: Ipiranga celebra seus 85 anos na Rio Oil &amp; Gas 2022</p> <p>10/11/22: Ipiranga lança #HistóriasdoFuturo com Márcia Sensitiva</p> <p>24/11/22: ‘Ipiranga abastece essa torcida – Juntos pelo Brasil!’ leva benefícios aos caminhoneiros nos postos de rodovia</p> <p>01/12/22: Abastecimento Show de Bola da Ipiranga orienta motoristas sobre segurança com GNV</p> <p>12/12/22: Ipiranga Racing confirma time para 2023</p> <p>17/01/23: Ipiranga abre inscrições para primeiro ciclo de seu programa de estágio com foco em diversidade</p> <p>13/02/23: Ipiranga inaugura nova base em Fortaleza no Porto de Mucuripe</p> <p>16/02/23: Ipiranga lança programa para capacitar em tecnologia 300 pessoas com deficiência</p>
<b>Mercado Diferente</b> <b>Alimentos</b> <b>(orgânicos por assinatura)</b>	Link para “blog” na parte de cima do site de vendas.	Esporte (3), sustentabilidade (2), nutrição (2), cultura & entretenimento, manipulação de alimentos e perfis	<p>16/08/22: O “guia definitivo” de higienização e armazenamento de vegetais</p> <p>23/08/22: O impacto da fome no esporte brasileiro</p> <p>24/10/22: Dicas de turismo esportivo sem “armadilhas” na hora de comer</p> <p>31/10/22: Um halloween Diferente</p> <p>05/12/22: Tudo sobre o inhame!</p> <p>07/12/22: 6 atletas negras que você precisa conhecer</p> <p>12/12/22: Vai ter menos hortaliça no verão: e agora?</p> <p>24/01/23: Aproveitamento integral de alimentos, qual a importância?</p> <p>24/01/23: Como aprender a gostar de salada?</p> <p>04/02/23: Cultive comida: dicas para replantar vegetais na sua horta</p>

Fonte: A autora

### A fluidez dos valores/notícia

Em artigo sobre a notícia institucional publicado há 15 anos, Monteiro (2008, p. 141) sentenciava: “Em primeiro lugar, existe uma clara intenção da maioria das instituições de se colocar, junto à imprensa, como uma referência em seu campo de atuação”. A pesquisadora estava correta e essa afirmação ainda faz algum sentido.

Entretanto, o avanço tecnológico e a consequente midiaticização da sociedade parecem redimensionar o peso que a “imprensa” representa para a visibilidade das marcas.

O fenômeno conhecido como midiaticização transcende o simples uso instrumental da mídia. Não se trata apenas de adotar tecnologias para emoldurar diálogos. A midiaticização reorienta as relações sociais, impõe uma dinâmica estruturante da vida social e institui um novo modo de pensar e agir. As organizações tiveram que se adequar a essa nova forma de vida, conjugando modos diversos de promover contato com seus públicos internos e externos. Relativiza-se, neste ponto, a eficácia dos *releases*.

Para Stasiak (2013, p. 255), “a visibilidade dos discursos institucionais encontra-se em um novo patamar de autonomia, ao mesmo tempo que as próprias organizações se tornam visíveis também pelas mãos dos sujeitos”. Em seu estudo, Stasiak avalia o impacto da midiaticização sobre a visibilidade e as interações das organizações com seus públicos. Para ela, a internet representa, na contemporaneidade, um elemento crucial para criar e manter esses dois processos.

A comunicação organizacional contemporânea tem investido na produção de conteúdo institucional por meio da publicação de notícias em sites corporativos. Mas que notícias são essas? Que conceito de noticiabilidade tem sido aplicado? Em um passado não muito distante, notícia seria aquele acontecimento que extrapola o comum, que se diferencia de um padrão, que acumula critérios como relevância, novidade, interesse, entre outros. Wolf (2009) estabeleceu os chamados valores/notícia como um componente da noticiabilidade. “Quais acontecimentos são considerados suficientemente interessantes, significativos, relevantes para serem transformados em notícias?” (WOLF, 2009, p. 202). Ao explorar essa discussão, o autor aborda a natureza dinâmica desses valores/notícia, que se alteram com o tempo.

Esse dinamismo, previsto pelo autor, ajuda a explicar como a comunicação organizacional midiaticizada se apropriou do conceito de noticiabilidade para torná-lo fluido. A autonomia, mencionada por Stasiak, permite que cada organização reconstrua seu ideal de notícia, experimente novos modelos e ofereça a seus públicos conteúdos descolados dos critérios clássicos de noticiabilidade. As empresas se libertam de filtros e barreiras intrínsecos às redações jornalísticas, como a definição das pautas, as linhas editoriais, a escassez de profissionais e até mesmo os interesses comerciais de terceiros.

No âmago dessa discussão, qual seria o papel do *release* em uma sociedade midiaticizada? “*Release* pode ser entendido como o material informativo distribuído aos jornalistas para servir de pauta, orientação ou ser veiculado completa ou parcialmente, de

maneira gratuita. É uma proposta de assunto, um roteiro, uma sugestão de pauta, mas do ângulo de quem o emite”, afirma Duarte (2008, p. 288). Para o autor, o *release* seria um instrumento que simboliza a assessoria de imprensa, um dos trabalhos desenvolvidos pela comunicação organizacional.

Como ferramenta, o *release* segue um percurso. Ele é criado dentro de uma organização, a partir de fontes internas, e distribuído majoritariamente de forma digital para veículos que possam reproduzir o conteúdo ou aproveitá-lo como sugestão de pauta. Uma vez publicado em canais jornalísticos, ajudam a divulgar marcas, produtos, serviços, personalidades. Essa lógica, no entanto, é ressignificada a partir do momento em que as próprias organizações criam espaços para notícias em suas plataformas digitais. De certo modo, a organização passa a prescindir de um intermediário, na medida em que faz contato direto com seu público, oferecendo conteúdo que ela considera relevante, interessante, noticiável. Os filtros, agora, são internos e estão sob controle, dominados<sup>2</sup>.

Cabe observar, no entanto, que os conteúdos jornalísticos analisados neste capítulo tentam preservar vínculos, em algum grau, com os valores/notícia. Embora as manifestações simbólicas das organizações estejam se libertando das amarras editoriais das redações, nota-se que as notícias veiculadas buscam associar seus conteúdos a temáticas com apelos jornalísticos contemporâneos. O foco parece migrar da obtenção de espaço gratuito na mídia para a produção de um noticiário que possa atrair e fidelizar o interlocutor.

Posto isso, nessa era *pós-release* a gestão das marcas incorpora o desafio de garantir credibilidade e prestígio para manter fiel o consumidor, blindar as organizações contra crises e ampliar suas margens de lucro (BUENO, 2018). É prematuro apontar até que ponto os espaços próprios de comunicação serão capazes de capturar o status de confiabilidade de um veículo jornalístico<sup>3</sup>. Porém, não convém menosprezar esse fenômeno observado na comunicação organizacional.

### **Considerações finais**

Discursos jornalísticos no ambiente organizacional ajudam empresas ou instituições a vender produtos, serviços ou ideias, expor suas marcas, ganhar visibilidade e a construir sua identidade, imagem e reputação. A comunicação mercadológica e a

---

<sup>2</sup> Bueno (2009) chama a atenção para o termo “domínio”, que identifica endereços de computadores na Internet. Em artigo sobre a comunicação e cultura na Wikeconomia, o autor discorre de forma crítica sobre a comunicação nas empresas ‘ponto.com’.

<sup>3</sup> Caberia aqui uma discussão profunda sobre a credibilidade do jornalismo na contemporaneidade. No entanto, esse debate foge ao escopo do capítulo proposto.

institucional convivem nos sites corporativos, facilitando o acesso de consumidores aos produtos ou serviços e aos princípios organizacionais na mesma navegação.

A midiaticização, com todas as suas nuances sobre comportamentos sociais, ressignificou o processo de comunicação organizacional. A consolidação da internet exige das empresas um conhecimento sobre gestão da visibilidade. Com os sites corporativos, elas não dependem mais dos veículos de comunicação tradicionais para fazer circular seus conteúdos e ideias. Embora muitas organizações continuem distribuindo parte desse conteúdo à imprensa geral e às mídias especializadas – sem a garantia de que será publicado – o volume de notícias nos sites corporativos se multiplica diariamente.

Considerando que 35% dos jornalistas brasileiros atuam em assessorias de comunicação e produção de conteúdo (LIMA, 2022), dominando a prática jornalística, a abertura dos canais corporativos para veiculação de notícias revela-se um campo profissional em ascensão. Neste capítulo, foi analisado o conteúdo institucional de sites de seis organizações, todos com um campo específico para divulgação de notícias.

O conteúdo jornalístico ocupa um espaço secundário nos sites de vendas e são necessários alguns cliques para localizá-lo. Denominados de “imprensa”, “blog”, “institucional” ou “estilo de vida” e disponibilizados em diferentes pontos da página principal, os conteúdos jornalísticos institucionais buscam associar as marcas a temas de interesse geral, como saúde, esporte, segurança, inclusão social, inovação, bem-estar, sustentabilidade, turismo, cultura e educação.

O espaço próprio para circulação de conteúdos jornalísticos libera as organizações dos valores/notícia clássicos exigidos pelos tradicionais *releases* para conquistar espaço gratuito na mídia. Sem essa exigência, a comunicação organizacional experimenta com autonomia novos formatos, linguagens e modos de apresentação de seus conteúdos. As notícias avaliadas revelam uma tentativa de conexão das organizações com acontecimentos relevantes do país e com temas em alta, que potencialmente podem atrair o público consumidor. Um estudo futuro de recepção poderá indicar os impactos dessa dinâmica na credibilidade das marcas. Por enquanto, o futuro dos *releases* segue incerto, ainda com alguma perspectiva de sobrevivência.

## Referências

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

- BUENO, Wilson da Costa. Comunicação e cultura na Wikieconomia. In: \_\_\_\_\_ (Org.). **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 111-136.
- BUENO, Wilson da Costa (Org.). **Comunicação empresarial e gestão das marcas**. Barueri: Manole, 2018.
- DUARTE, Jorge. Release: história, técnica, usos e abusos. In: \_\_\_\_\_ (Org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008. p. 286-305.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 5. ed. rev. São Paulo: Summus, 2003.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Relações públicas na gestão estratégica da comunicação integrada nas organizações. In: \_\_\_\_\_ (Org.). **Relações públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 185-208.
- LIMA, Samuel Pantajo *et al.* **Perfil do jornalista brasileiro 2021: características sociodemográficas, políticas, de saúde e do trabalho**. Florianópolis: Quorum Comunicações, 2022. Disponível em: <https://perfildojornalista.ufsc.br/>. Acesso em: 26 fev. 2023.
- MONTEIRO, Graça França. A notícia institucional. In: DUARTE, Jorge (Org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008. p. 140-160.
- STASIAK, Daiana. **A comunicação organizacional sob a perspectiva da midiaticização social: novos processos de visibilidade e interação na era da cibercultura**. 2013. Tese (Doutorado em Comunicação) – Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília, 2013. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/15119>. Acesso em: 21 abr. 2023.
- WOLF, Mauro. **Teorias das comunicações de massa**. Tradução Karina Jannini. 4. ed. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2009.

## **A pauta ambiental na mídia hegemônica: o caso do jornal *Folha de S. Paulo***

Andreia Terzariol Couto e Luciano Victor de Barros Maluly

### **Introdução**

Este capítulo é fruto da pesquisa de pós-doutorado “Jornalismo ambiental: análise da divulgação da produção científica no jornal *Folha de S. Paulo* sobre meio ambiente, segurança hídrica e agrotóxicos (2022)”. Para iniciar esta discussão, aborda-se as especificidades que conduzem os trabalhos tanto sobre jornalismo científico como ambiental, bem como tentar mostrar os pontos de interseção entre ambos.

De acordo com Bueno (2004), o profissional de imprensa deve defender o seu livre acesso à informação, pois aquele que envereda pela área de ciência vai confrontar-se com pesquisas e resultados que acabam por interferir amplamente na vida do cidadão, daí a importância de um acompanhamento de perto do jornalista dessa área. Considerando que as relações ciência e sociedade são complexas e cercadas por interesses, cabe ao profissional da área jornalística ter uma postura de comprometimento social e crítica em relação ao processo de produção e divulgação em ciência e tecnologia. Deve lidar ainda com outros tipos de interesses que se revelam ainda mais complexos, ou seja, aqueles envolvidos à concentração midiática, que extrapolam as fronteiras nacionais.

Ainda segundo o autor, permanece como sendo um dos grandes desafios do jornalismo científico a manutenção de sua postura crítica, levando o leitor à reflexão e colocando sempre a importância do conhecimento mais que a informação, tendo por base seu compromisso com a qualidade da informação e seu papel fundamental no processo de alfabetização científica, fazendo com que o cidadão possa compartilhar das novas descobertas científicas.

No entanto, o acesso à produção do conhecimento científico nem sempre é acessível ao profissional da comunicação, uma vez que a parceria entre produtores e patrocinadores de ciência e tecnologia exige dos seus profissionais uma conduta pautada em normas de sigilo e controle, que, na verdade, se estendem também à comunidade científica e empresarial. Os meios de comunicação têm apresentado esta questão, particularmente explicitada por pesquisadores preocupados com a restrição exacerbada ao fluxo de informações nos meios científicos, motivada pela ingerência daqueles que patrocinam os projetos em ciência e tecnologia. Soma-se a isso a pressão exercida pelas

revistas científicas, interessadas em obter exclusividade dos resultados das pesquisas, e que chegam a penalizar os cientistas que se atrevem a democratizar a informação.

Outros problemas são a obscuridade e a complexidade do que se expõe. Normalmente as teorias científicas modernas são cada vez mais impenetráveis para o leigo. Além de querer fazer algo mais do que descrever alguns resultados concretos, deve-se supor por parte do leitor e do público em geral disponham de conhecimentos e paciência que, na realidade, só desfrutam uma minoria. Isso implica na necessidade de utilizar diversos meios para reduzir o esforço do destinatário.

É importante inserir essa discussão no presente trabalho, pois é, por meio da grande mídia e da divulgação ela faz que o público leigo se aproxima – ainda que de forma tímida, na nossa compreensão, dos assuntos da ciência. É ela que faz a população entender um pouco mais sobre o assunto, como também apoiar o investimento público em pesquisa, além de compreender melhor a relevância do suporte financeiro para universidades e instituições de pesquisa. A percepção da transparência sobre como o dinheiro público é empregado em C&T, a importância do financiamento e investimento em novos pesquisadores através das bolsas de estudos e qual o papel das agências de fomento como CAPES, CNPq, Fapesp (e seus correlatos em cada Estado brasileiro), deve ser vista pela população de forma transparente. Para que isso ocorra, o envolvimento da mídia nessa questão é fundamental, mesmo para que o público conheça mais sobre os centros de pesquisa e a que elas se destinam.

É importante levar ao público leigo a relevância de se destinar verbas aos institutos de pesquisa e universidades, mesmo que os resultados das pesquisas não sejam imediatos e não necessariamente visíveis a curto prazo, como as investigações desenvolvidas, por exemplo, pela pesquisa teórica, não aplicada. Muitas vezes o grande público não consegue compreender o porquê de se destinar grandes somas de financiamento para pesquisas, cujos resultados – aparentemente – não são colhidos rapidamente.

Chegamos a um ponto em que a discussão sobre a responsabilidade dessa área jornalística se impõe, não apenas no que se refere ao objeto acima tratado, mas sobretudo em áreas estratégicas cujo reflexo sobre o cidadão é inegável, como, por exemplo, a da indústria alimentícia, da farmacêutica, de insumos agrícolas. Dessa forma, cabe ao jornalismo e suas áreas específicas – científico, ambiental e até mesmo investigativo - a responsabilidade e o dever de levar ao público a atualidade da questão, não a tratando de forma superficial, como mero assunto informativo, repassando informações entregues por

assessorias de imprensa de grandes grupos desses setores, ou ouvindo fontes, muitas vezes já “viciadas” e com um discurso pronto para atender jornalistas.

O Jornalismo tem a obrigação de sair de uma aparente comodidade onde se postou e buscar realizar e produzir matérias que contenham material pesquisado, dentro da perspectiva de um jornalismo investigativo de profundidade e precisão, para desvendar, junto ao público, as verdades e mentiras que envolvem essas áreas estratégicas que têm impacto sobre a vida e a saúde da população.

A produção de material jornalístico sobre ciência e meio ambiente necessita de uma abertura através da qual possa seguir exercendo seu papel de levar ao público material informativo aprofundado e de qualidade, de defender o seu livre acesso à informação, de preservar seu caráter crítico e seu papel fundamental no processo de educação científica, que começa na escola e se espraia através da formação do indivíduo, colaborando, assim, para a formatação de uma cultura científica, que ajude a difundir os desenvolvimentos e os avanços, às vezes lentos, das pesquisas biológicas, físicas, químicas, como também carecemos de uma educação científica nas escolas (e mesmo nos cursos superiores) através de disciplinas, visitas de estudantes a museus, palestras feitas por pesquisadores e cientistas para o público estudantil, onde muito disso seria apresentado, discutido, debatido.

De acordo com Bueno (2004, p. 35), o jornalismo ambiental pode ser conceituado “como o processo de captação, produção, edição e circulação de informação (conhecimentos, saberes, resultados de pesquisas, etc.) comprometidas com a temática ambiental e que se destinam a um público leigo, não especializado”

Na sequência dessa visão, está a discussão sobre a necessidade de uma educação ambiental, que possa servir como base para esclarecimento e reflexão sobre temas de interesse público, ocasionando uma mudança nos hábitos de consumo e no modo de vidas das pessoas, uma vez que passam a ver em seu entorno e sentir no seu cotidiano, por exemplo, a finitude dos recursos naturais. “Nos estudos da área, é recorrente considerar que a divulgação das notícias ambientais possibilita novas percepções sobre os impactos sentidos no dia a dia e serve como motivação para a busca de alternativas” (GIRARDI, 2012, p. 139).

Diante do cenário sobre a cobertura ambiental, encontra-se o público, o cidadão e principal interessado por essa questão vital. Como ele se insere nesse debate, o quanto de informação tem sobre o assunto, e quais as formas de acesso possui para chegar ao tema. Nesse contexto, tomemos como recorte da pesquisa o jornal *Folha de S. Paulo*, situada a

partir de uma base metodológica multidisciplinar, que pudesse dar conta da complexidade teórica que envolve as investigações em Jornalismo Ambiental, com a consciência que na atualidade o assunto é de importância para uma grande gama de pesquisadores e foco de múltiplos olhares em diversas áreas do conhecimento, desde as ciências exatas ou duras (Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática) às ciências humanas e sociais ou ciências “moles”.

No decorrer da pesquisa, foi selecionado um volume de material jornalístico no jornal *Folha de S. Paulo*, coletado ao longo de um ano, de dezembro de 2020 a dezembro de 2021, sobre o tema Meio Ambiente, que, no seu conjunto, auxiliasse a compreender a complexidade do objeto de pesquisa para melhor preceder à apreensão do assunto e sua posterior análise.

É necessário observar que, ao analisarmos o material jornalístico, foi levado em conta alguns pontos, como os critérios de noticiabilidade<sup>4</sup>, o posicionamento do jornal *Folha de S. Paulo* no contexto nacional, sua abrangência, história e perfil editorial<sup>5</sup>, como também seu papel enquanto mídia hegemônica e de influenciadora e formadora de opinião de um segmento importante do qual fazem parte o perfil médio do leitor do jornal. Neste trabalho, utilizamos para o veículo de comunicação onde se deu a coleta do material para pesquisa os conceitos de “jornal hegemônico”, “mídia hegemônica”, “grande mídia”, “grande imprensa” ou ainda, “imprensa tradicional”, conscientes de que guardam diferenças sutis entre si, mas que estão de acordo em sua referência aos grandes conglomerados de informação, em uma primeira instância “intimamente ligados aos ‘donos’ do poder” e, depois, em contraposição à mídia alternativa, esta “ligada às classes populares.

A primeira atua como legitimadora do pensamento único, e a última age no enfrentamento à primeira, dando visibilidade às agendas dos movimentos sociais” (ROCHA e BARBOSA, 2018, p. 64). Acredita-se que o termo “hegemônico” é bastante pertinente ao relacionar-se ao veículo em que foi baseada a pesquisa, por sua atuação na

---

<sup>4</sup> Thompson (2002): “Os meios de comunicação têm uma dimensão simbólica irreduzível: eles se relacionam com a produção, armazenamento e circulação de conteúdo simbólico”; “processos de produção, armazenamento e circulação são significativos para os indivíduos que os produzem e recebem” (p. 19); a análise da comunicação deve basear-se, em parte, na “análise da ação e na consideração de seu caráter socialmente contextualizado” (p. 20). Sendo assim, vários critérios de análise devem ser considerados ao analisar o porquê de determinadas notícias e/ou assuntos serem mais ou menos veiculadas na grande imprensa, independentemente do seu caráter de interesse público.

<sup>5</sup> O jornal mantém uma perspectiva liberal diante da economia, da política e dos costumes. Reitera que procura praticar um jornalismo crítico, apartidário e pluralista. E salienta a dimensão analítica, interpretativa e opinativa capaz de iluminar os fatos. Disponível em: <http://temas.folha.uol.com.br/folha-projeto-editorial/projeto-editorial-folha-de-s-paulo/introducao.shtml>. Último acesso 22/02/2023.

história da imprensa no Brasil, seu papel junto ao Estado e seu posicionamento político e de influenciador de opinião.<sup>6</sup> Aqui, o conceito “hegemonia” ampara-se no aporte teórico de Gramsci (1999), que o aloca no conjunto da sociedade como relacionado às instâncias do poder dominante na sociedade.

### **Métodos de análise e os procedimentos metodológicos para seleção e análise sobre a escolha do corpus empírico**

Durante a pesquisa foram utilizadas duas técnicas para a coleta de dados: mapeamento das notícias e entrevistas em profundidade, sendo que para o diagnóstico das matérias foi utilizada a técnica da análise de conteúdo.<sup>7</sup>

A seleção dos textos se iniciou pelo buscador digital do jornal *Folha de S. Paulo* pela palavra-chave meio ambiente, nas editorias ambiente, economia, política, saúde, empreendedorismo social, bem-estar, poder. Não foram descartados artigos de opinião e blogs, considerando que são material importante e que são acessados pelo público interessado pelos temas selecionados, durante o período de um ano (dezembro de 2020 – dezembro de 2021). Feito o mapeamento das notícias e selecionado o conteúdo a ser analisado, iniciou-se a chamada leitura flutuante,<sup>8</sup> para verificação da pertinência para a pesquisa do material, tendo sido separadas, nessa fase, 125 matérias sobre meio ambiente, restando, definitivamente, 98 documentos para análise, assim distribuídos: entre matérias das editorias de Ambiente (56), Mercado (2), Mundo (24), Poder (1), Política (1), Colunas (9), Blogs (1), Seminários Folha (2), Opinião (1), Agora São Paulo (1).

Tomando como base as matérias selecionadas, teve início então a construção de um corpus para a sua exploração, inicialmente codificando e categorizando o material, sendo que na etapa de codificação (1), foram feitos os recortes das unidades de registro (o que foi analisado – ou seja, a temática - os temas dentro de meio ambiente, que parte do texto a ser analisada e (2) o contexto (onde a unidade de registro está, analisando o contexto da frase, se positivo ou negativo, por exemplo). Em seguida teve início a

---

<sup>6</sup> Cf. N. W. Sodré, 1983; T. R. de Luca e A. L. Martins e, 2008.

<sup>7</sup> Segundo Bardin (1977), a “Análise de Conteúdo é um método empírico que Visa obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitem as inferências de conhecimentos relativos de condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (p. 41).

<sup>8</sup> A leitura flutuante: “primeira atividade consiste em estabelecer contato com os documentos a analisar e em conhecer o texto deixando-se invadir por impressões e orientações (...). Pouco a pouco, a leitura vai-se tornando mais precisa, em função de hipóteses emergentes, da projeção de teorias adaptadas sobre o material e da possível aplicação de técnicas utilizadas sobre materiais análogos (BARDIN, 1977, p. 96).

categorização, de acordo com a recorrência de aparição nos textos e separação do material, agrupando-o em categorias por temas/assuntos, de acordo com a frequência e repetições com que aparece no texto. Os textos foram categorizados inicialmente a partir da análise da avaliação sobre o assunto tratado como negativa (-) ou positiva (+), como por exemplo, o tratamento da gestão ambiental pelo governo federal; ou matérias que tecem críticas ao governo federal por sua atuação referente à área ambiental.

### **A pauta ambiental na *Folha de S. Paulo* ao longo de 2021**

No jornal *Folha de S. Paulo*, a pauta ambiental no período avaliado começa com as denúncias graves sobre o maior contrabando de madeira da história, passando para as acusações de envolvimento do então ministro do meio ambiente, e prossegue ao longo de 2021, especialmente por ter sido um ano de seca, queimadas e crise hídrica. Ao longo do ano, entre dezembro de 2020 e dezembro de 2021, praticamente todas as matérias analisadas sobre meio ambiente estavam relacionadas à deflorestação, em primeiro lugar da Amazônia,<sup>9</sup> depois Pantanal, seguido pelo Cerrado e Mata Atlântica. A Amazônia teve, comparativamente aos outros biomas, maior relevância no noticiário, devido aos dados publicados sobre o aumento do desmatamento, em paralelo ao desmatamento e queimadas no Pantanal. Pouca proeminência foi dada ao bioma Cerrado. Especificamente sobre a Amazônia, a grande maioria das matérias relacionadas à região referem-se à devastação da floresta. Curiosamente, o ponto central da destruição florestal – a presença operante de grileiros, que invadem o patrimônio público para derrubar a floresta, queimá-la e, uma vez desnudada, ofertá-la aos compradores de terra, não é discutido (há quem afirme que não é o agronegócio o responsável pela destruição ambiental na Amazônia, e sim o setor imobiliário, tirando do foco de atenção os compradores de terras griladas).

A pauta ambiental, ao longo do ano de 2021, focalizou matérias em que o cunho *político e econômico* pode ser explicitado, considerando que os textos colocam o governo federal como incentivador das grilagens, da deflorestação, do incentivo à ocupação das terras indígenas, do incentivo ao garimpo – em terras indígenas – e da retirada de madeira.

O governo aparece como incentivador do agronegócio e ocupação econômica da Amazônia. Matérias frisaram o desmantelamento dos principais órgãos de fiscalização ambiental e de proteção aos povos indígenas, através de demissões do pessoal técnico e substituição por pessoal político, afastamento de profissionais que se opunham à sua visão

---

<sup>9</sup> O jornal mantém um correspondente para cobrir a Amazônia, baseado em Manaus, – Fabiano Maisonnave, um dos motivos para a maior cobertura da região.

negacionista, além de sucatear o Ministério do Meio Ambiente, cortando verbas significativas e alocando recursos irrisórios para a pasta.

Ainda relacionado a esse leque, o governo federal surge como um entrave nas negociações internacionais que afetam a proteção da Amazônia, uma vez que sua postura ocasionou a interrupção de fundos para a proteção da floresta, sendo o principal o Fundo Amazônia, além de causar atritos, inclusive entre o agronegócio, quando os importadores, principalmente europeus, coloram restrições à comercialização de produtos brasileiros oriundos de devastação da floresta.

Foi notado também que muitas matérias colocavam a visão governamental como desastrosa, no sentido de ir na contramão das evidências científicas, principalmente ao se opor às análises do INPE - Instituto de Pesquisas Espaciais - e de autoridades sobre o clima, numa clara postura negacionista. O enfoque sócio-político-econômico foi predominante, mesmo na editoria Meio Ambiente, ou seja, as ações antiambientais do governo atrapalhavam as relações políticas do país e conseqüentemente, econômicas, ao não atender as medidas de controle de desmatamento, além das constantes denúncias de violação dos direitos humanos em relação aos povos indígenas; e comerciais do Brasil com o bloco econômico europeu, principalmente em relação às exportações de soja, que não atendiam às exigências dos importadores quanto à quantidade mínima permitida de agrotóxicos.

Os constantes embates ambientais do governo, sua visão negacionista do clima, seu discurso antiambiental e desrespeitoso aos povos originários desgastaram a imagem do Brasil no exterior e arranharam não apenas as relações comerciais, como impediram o país de ter acesso aos apoios financeiros para o meio ambiente, em especial para a proteção do bioma amazônico. As matérias mostram Bolsonaro como defensor da ocupação econômica da região Amazônica, incluindo a Amazônia Legal,<sup>10</sup> e entre as atividades preconizadas estão a mineração e fazendas agropecuárias.

---

<sup>10</sup> A Amazônia Legal é uma área que corresponde a 59% do território brasileiro e engloba a totalidade de oito estados (Acre, Amapá, Amazonas, Mato Grosso, Pará, Rondônia, Roraima e Tocantins) e parte do Estado do Maranhão (a oeste do meridiano de 44°W), perfazendo 5,0 milhões de km<sup>2</sup>. Nela residem 56% da população indígena brasileira. O conceito de Amazônia Legal foi instituído em 1953 e seus limites territoriais decorrem da necessidade de planejar o desenvolvimento econômico da região e, por isso, não se resumem ao ecossistema de selva úmida, que ocupa 49% do território nacional e se estende também pelo território de oito países vizinhos. O Plano Amazônia Sustentável (PAS), lançado em maio deste ano pelo governo federal, considera integralmente o Estado do Maranhão como parte da Amazônia Brasileira. [https://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com\\_content&id=2154:catid=28](https://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&id=2154:catid=28). Último acesso 19/02/2023.

No plano geral sobre Meio Ambiente, o pico de publicações ocorreu nos meses de novembro, em primeiro lugar, seguido de abril e outubro.

No mês de abril, em que aconteceu a Cúpula Mundial de Líderes pelo Clima, a chamada Cúpula do Clima,<sup>11</sup> promovida pelo presidente Joe Biden, na qual o Brasil seria personagem de grande atenção, as matérias priorizaram questões relativas à conduta do governo em desacordo com os princípios ambientais defendidos pelos membros da Cúpula, noticiando: sobre um projeto a ser ressuscitado da ditadura militar dos anos 1970, dividindo terras indígenas; sobre o governo Bolsonaro e impactos negativos no ambiente; sobre a União Europeia e os entraves com o acordo com o Mercosul devido à política ambiental brasileira; eurodeputados pedindo que seus governos exigissem a suspensão do desmatamento na Amazônia; participação de Bolsonaro na Cúpula de Líderes nos EUA; artistas nacionais e internacionais pedem que Biden não feche acordo com Bolsonaro antes; sobre a redução do desmatamento na Amazônia; sobre os americanos quererem que Bolsonaro afirme que não vai mais tolerar o desmatamento ilegal; que o Brasil apresente um plano concreto sobre a política ambiental e redução no desmatamento; John Kerry, da política de clima dos EUA, cobrando do Brasil “ações imediatas e engajamento”; sobre as populações indígenas e os riscos a que estão expostas; 200 entidades brasileiras enviaram uma carta ao governo de Joe Biden com um pedido para que o governo americano não negocie com Bolsonaro; que os EUA não façam nenhum acordo climático com o governo de Jair Bolsonaro; governo reconhece publicamente a importância do compromisso de acabar com desmatamento ilegal; que Bolsonaro deve repetir promessas de sempre durante a Cúpula do Clima.

A sensação de impunidade, aliada ao discurso governamental sobre a necessidade de desenvolver economicamente a região amazônica, levou a uma corrida das madeiras a avançar para as áreas proibidas, decorrendo no maior contrabando de madeira ilegal da história envolvendo exportação de madeira para EUA e Europa. O jornal deu cobertura sobre esses fatos, e a inépcia do ministro do meio ambiente Ricardo Salles em dar andamento às denúncias de contrabando, noticiando sobre as madeiras suspeitas de exportação ilegal para EUA e suspeita de participação de Salles que ficou ao lado dos madeireiros. A imprensa cobriu o assunto com maior ênfase a partir do mês de abril e

---

<sup>11</sup> O encontro ocorrido nos dias 22 e 23 de abril de 2021, de forma remota, contou com a participação de quarenta líderes mundiais, sendo uma das principais discussões a tentativa de limitar aquecimento global a 1,5°.

seguiu o desenrolar dos acontecimentos nos dois meses seguintes, quando o ministro foi exonerado do cargo.

Os textos sobre a participação brasileira na Cúpula do Clima mencionam a atuação muito abaixo das expectativas sobre o desmatamento por parte do governo brasileiro, segundo o governo americano. As matérias acentuaram que o discurso de Bolsonaro foi pontuado de falas que contradiziam os números oficiais sobre desmatamento, além de discursar sobre intensões inexistentes de diminuição do desmatamento, de forçar os números de desmatamento para baixo e de Salles tentar pressionar o governo americano de que, para conter o desmatamento, precisava antes do dinheiro, o que foi (obviamente) negado pelo governo Biden, que a essa altura, já estava ciente das acusações que pesavam sobre o ministro.

O jornal noticiou o antes e durante da Cúpula do Clima sobre o que esperava do governo brasileiro, as expectativas em relação ao seu comprometimento de redução do desmatamento e a o cumprimento dos direitos humanos em territórios indígenas. As categorias que mais aparecem nas matérias analisadas ligadas à participação do Brasil na Cúpula do Clima foram desmatamento, gases do efeito estufa e aquecimento global, por conta das queimadas na Amazônia, o que pode ser tomado como uma responsabilização do Brasil diante do aquecimento global por parte da opinião internacional; sobre o congelamento das negociações sobre ambiente entre Brasil e Estados Unidos e envolvimento de Salles no contrabando de madeira ilegal.

Um texto em maio de 2021 relata que, no dia seguinte à cúpula do clima, Bolsonaro sancionou o Orçamento de 2021 com uma redução de quase R\$ 240 milhões na pasta do Meio Ambiente, um mês depois de Bolsonaro ter prometido reforçar os orçamentos de fiscalização ambiental, durante a cúpula. Em novembro de 2021 uma matéria trata do corte de investimentos governamentais para o meio ambiente.

O mês de agosto rendeu várias matérias sobre meio ambiente, cujo foco principal foi a questão climática e as secas e o desmatamento, focando sobre o pior ano de desmatamento na Amazônia na série histórica recente; sobre as imagens de satélite que reforçaram a noção de que, se há terras indígenas, elas funcionam como ilhas verdes de conservação; sobre alertas do IPCC - Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas - de que o Brasil está na contramão ambiental; sobre a grande devastação de terras nos biomas Amazônia e Pantanal e de terras indígenas; sobre depoimento de fotógrafo que há 50 anos registra a degradação da natureza brasileira; sobre a grande quantidade de fogo no Mato Grosso que atingiu 26% do bioma; sobre análise do portal

de notícias independente *InfoAmazonia* a partir de medições do Inpe mostrando que, em 2020, 12 municípios sofreram com o aumento das queimadas; sobre aumento de mais de 40% dos focos de calor registrados no Amazonas; sobre apreensão de madeira ilegal de origem amazônica em São Paulo; sobre milhares de hectares consumidos pelo fogo no Pantanal.

O IPCC<sup>12</sup> não ganhou muita relevância no noticiário do jornal na editoria ambiental, não repercutindo ou contextualizando de forma mais assertiva as graves consequências do desmatamento, seguida de queimadas e da pecuária extensiva, para o aumento dos gases de efeito estufa e aquecimento global, preconizados no relatório do IPCC.

Outro momento significativo de publicação de pautas ambientais ocorreu no mês outubro, interesse que pode ser traduzido pela expectativa da realização da COP26<sup>13</sup> em Glasgow no mês posterior, os preparativos e perspectivas sobre a participação brasileira e os possíveis resultados indesejados; bem como surgiram as análises sobre os dados tornados públicos do INPE - Instituto de Pesquisas Espaciais - sobre o monitoramento das queimadas na Amazônia, dados esses rebatidos pelo governo e pelo ministro do meio ambiente. Outras pautas foram sobre desgaste do Brasil diante da reunião da COP26; os possíveis resultados e acordos na COP26; gastos com militares na Amazônia; seminário Folha sobre Mudanças Climáticas; índices alarmantes de desmatamento na Amazônia apesar de gasto milionário com militares, entre outros fora do espaço amazônico.

Durante o mês de novembro, o jornal noticiou sobre a fala do presidente. Após sua participação medíocre, em que novamente mentiu e alterou dados climáticos e de desmatamento (como se isso não pudesse ser facilmente checado), o jornal continuou noticiando sobre as falsas promessas do governo brasileiro, que mencionou dados falsos e tentou passar uma imagem de que tudo estava sob controle. Também frisou as falas presidenciais nos encontros de que qualquer intrusão externa sobre as questões amazônicas feriam a soberania nacional, bem como seu discurso de que a mídia internacional falava mal do Brasil com claras intenções imperialistas.

---

<sup>12</sup> *Climate Change 2021: The Physical Science Basis. IPCC Sixth Assessment Report*, 2021. Disponível em <https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg1/>. Último acesso em 19/02/2023.

<sup>13</sup> Conferência das Nações Unidas sobre Mudança Climática. A COP realizada em Glasgow, na Escócia, entre 1 e 12 de novembro de 2021, foi a 26ª conferência das partes da Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima.

Ainda em novembro, o jornal deu foco para questões que envolvem o tema ambiental, tais como a empresa de energia elétrica que fornece energia para invasores de terras indígenas; a manipulação de dados ambientais pelo governo na COP26; a falsa constatação de diminuição dos índices de desmate; sobre a intenção do governo de criar um fundo próprio para preservação da Amazônia; sobre o pior número do desmatamento nos últimos 15 anos; ministério do MA nega que o Inpe tenha atrasado divulgação de dados sobre desmatamento na Amazônia; sobre a conduta escandalosa da política ambiental de Bolsonaro; sobre a destruição da Amazônia no governo Bolsonaro; sobre palestrantes integracionistas climáticos para universitários e ruralistas; sobre Mourão associar o desmatamento na Amazônia ao avanço da população na região; que Bolsonaro escondeu dados reais do desmatamento na reunião da COP26; sobre declaração do negociador-chefe da delegação brasileira na primeira semana da Conferência das Nações Unidas sobre a necessidade de comprometimento do Brasil com o meio ambiente; sobre o descompasso dos discursos de Bolsonaro e Mourão, mostrando os dois estão em desacordo sobre a continuidade da GLO - [Garantia da Lei e da Ordem](#) - na Amazônia; sobre as acusações que pesam sobre Salles no envolvimento em contrabando de madeira ilegal; sobre corte de investimentos governamentais para o meio ambiente; sobre como o mundo conseguiu diminuir as emissões de CFC e recuperação da camada de ozônio.

Em uma das matérias de novembro de 2021 - *Agronegócio banca palestras que espalham mito de que aquecimento global pelo homem é fraude*, o caráter negacionista pessoas ligadas ao agronegócio e pesquisadores aparece, mas o foco do texto procura mostrar a contradição entre a realidade e o que diz a ciência sobre o aquecimento global e o que propalam em suas palestras um pesquisador da USP, geógrafo, que nega a realidade das mudanças climáticas, e outro, meteorologista, professor aposentado da Universidade Federal de Alagoas. A matéria contrapõe as visões desses pesquisadores que vão contra as evidências científicas e a realidade. A postura anticência não surge de forma relevante nas matérias investigadas, uma tentativa de polemizar talvez tenha sido o intuito, uma vez que também faz parte de sua conduta apresentar diversas situações ao leitor.

## **Conclusão**

Foram encontradas respostas significativas no decorrer da pesquisa, no que concerne aos objetivos relacionados à análise do material coletado no jornal *Folha de S. Paulo*, cuja amostra abrangeu o período de um ano sobre Meio Ambiente e parte dos achados são aqui aqui apresentados. Inicialmente tínhamos como hipótese de que o tema

não era pautado de forma intensa, contínua e contextualizada na grande mídia, o que se confirmou, como mostramos nas análises do material. Dado o espaço dessa publicação, não foi possível colocar aqui todo o desdobramento da pesquisa. Mesmo diante de um ano ambientalmente conturbado, com denúncias de crimes ambientais, desmonte de órgãos fiscalizatórios e de monitoramento, o jornal repercutiu pontualmente o assunto ao longo do ano.

Entre as categorias temáticas separadas para análise, o *desmatamento* aparece ligado à contínua devastação principalmente do bioma Amazônia sob o governo federal, que é retratado como responsável, enquanto mandatário e gestor, pela situação fora de controle, destacando o desmantelamento dos órgãos de fiscalização e controle. A temática sobre o desmatamento também pode ser vista através das correlações entre estímulo à ocupação econômica pelo governo, que se traduz em vários discursos, como sobre o imperativo de desenvolvimento da região, daí a necessidade de construção de nova malha de estradas, como a reativação de projetos rodoviários da época do período da ditadura militar, cortando inclusive terras indígenas, dividindo parques nacionais com previsão de grave impacto socioambiental, além de outra medida desenvolvimentista de importância para Bolsonaro, o uso das terras indígenas para agropecuária.

Sobre a categoria temática *mineração*, em geral, e a extração de petróleo, foram notícia em variados momentos no decorrer do ano, ligados à atuação do governo, seja de Bolsonaro, Mourão ou Heleno, na promoção da atividade em territórios indígenas. Aparece em matérias relacionadas ao general Heleno, frente ao GSI - Gabinete de Segurança Institucional, sobre a liberação do acesso à exploração de empresas mineradoras de ouro inclusive em terras que atingem as reservas indígenas e de índios isolados, dando aval a exploradores que já haviam tido problemas com a justiça, em matéria de dezembro de 2021. O *garimpo* surge nas matérias como um grave efeito da ocupação descontrolada da Amazônia, enfatizada pela imagem de “terra sem lei”, com garimpeiros com equipamentos sofisticados cercando as terras indígenas, causando violência, expulsão e morte entre os povos originários. O flagelo com ares de genocídio é apresentado como uma consequência da política de descaso com a população indígena e incentivo ao garimpo ilegal, principalmente do povo Yanomami (lembrando que outros povos continuam a ser cercados pelo garimpo, desapropriados de suas terras e mortos).

Nas matérias cujo foco são os aspectos nacionais de devastação, a categoria *aquecimento global* é pouco explorada, e a contextualização entre queimadas e deflorestação e aquecimento global, mudanças climáticas e efeito estufa não aparece nas

matérias. Sobre o efeito estufa, esta categoria surge em um texto *Seminários Folha*, no mês de outubro, relatando que o [“Brasil registrou um aumento de 9,5% nas emissões de gases estufa”](#); sobre a divulgação, no dia 9 de agosto de 2021, do Painel Internacional sobre Mudanças Climáticas (IPCC) com atualizações sobre a emergência climática global, apontando o Brasil como o um país que está na contramão da tendência mundial de tentar mitigar os danos; sobre a necessidade de o Brasil se manifestar sobre a adesão ao protocolo ambiental da chamada Emenda de Kigali, referente à adequação da indústria para reduzir a produção e consumo dos gases hidrofluorocarbonetos; na editoria Ambiental, a reportagem liga a prática do desmatamento, ao lado da pecuária, como a principal responsável pelas emissões brasileiras de gases-estufa.

A categoria *agropecuária* nos biomas Amazônia e Pantanal é vista internacionalmente como a principal atividade que causa desmatamento, promove queimadas e atinge em cheio os índices do aquecimento global. Embora essa categoria não apareça com frequência nos textos, quando o foco da matéria é sobre as reuniões sobre o clima (Cúpula do Clima, EUA, COP2) e discussão sobre liberação de fundos internacionais de apoio ambiental ao Brasil, o assunto vem à tona. A Amazônia aparece como a mais citada em relação à agropecuária e garimpo, pela explosão do desmatamento e queimadas na Amazônia e pelo que ficou conhecido como “Dia do Fogo”.<sup>14</sup> O foco das matérias privilegiou as análises (macroeconômicas) nas coberturas internacionais.

O que foi percebido é que a cobertura ambiental no decorrer do ano analisado ocorreu em blocos, com ênfase nos meses de abril, outubro e novembro. Nos outros meses, a cobertura foi ocasional, sem uma análise mais contextualizada sobre quem estava desmatando e para quê. Também se percebe uma falta de maior contextualização ligando o desmatamento com o aumento dos gases de efeito estufa, o aquecimento global e as mudanças climáticas, no sentido de informar de forma mais efetiva as relações entre esses temas, especialmente a seca intensa que assolou o Brasil nos meses de inverno, com intensas queimadas, teve impactos consideráveis no meio ambiente como um todo.

Podemos analisar a postura do jornal frente às decisões editoriais que levam a empresa a tomar tal ou qual decisão editorial diante de determinados acontecimentos,

---

<sup>14</sup> Fazendeiros de Novo Progresso e Altamira, e São Félix do Xingu, no Pará, entraram para o lado negativo da história da devastação da Amazônia, conclamaram promoveram o internacionalmente vergonhoso Dia do Fogo, incendiando áreas da maior floresta tropical do planeta, no intuito de mostrar poder frente as denúncias de devastação por grileiros fazendeiros, tanto do setor agropecuário quanto madeireiro (nas matérias, o Estado do Pará aparece como grande desmatador do bioma Amazônico).

mesmo que contrariando os interesses públicos. A mídia hegemônica encontra-se na base da esfera do poder, na qual indivíduos que ocupam cargos de decisão em importantes corporações. “Podem dispor de vastos recursos que os tornam capazes de tomar decisões e perseguir objetivos que têm consequências de longo alcance”, como afirmou Thompson (2002, p. 21). À medida que se compreende a teia que se tece em torno do que vimos como “critérios de noticiabilidade”, é possível elucidar melhor os assuntos de interesse público que deixam de ser pautados no cotidiano do jornal.

Acreditamos ter contribuído com o entrelaçamento com outras pesquisas sobre o grande tema Meio Ambiente – mudanças climáticas, aquecimento global, e suas decorrências: derretimento das geleiras e camadas polares, aumento do nível dos oceanos, refugiados do clima, aumento de doenças decorrentes do desequilíbrio climático, segurança hídrica, segurança alimentar, entre outros, apresentando uma amostra sobre a grande mídia e a questão ambiental.

### **Referências**

- BUENO, Wilson da Costa. Jornalismo científico, ciência e cidadania. In: MORAIS DE SOUZA, Cidoval. (org.). **Comunicação, ciência e sociedade: diálogos de fronteira**. Taubaté/SP: Cabral Editora e Livraria Universitária, 2004.
- GRAMSCI, A. **Cadernos do cárcere: introdução ao estudo da filosofia: a filosofia de Benedetto Croce**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999. v. 1.
- LUCA, Tânia Regina de e MARTINS, Ana Luiza. **História da imprensa no Brasil**. São Paulo: Contexto, 2008.
- ROCHA, Tácia; BARBOSA, Flávia. Mídia Alternativa: um trajeto sobre o conceito e seus deslocamentos. In: BRAIGHI, Antônio Augusto; LESSA, Cláudio; CÂMARA, Marco Túlio (org.). **Interfaces do Midiativismo: do conceito à prática**. CEFET-MG: Belo Horizonte, 2018. P. 62-77.
- THOMPSON, John P. **A mídia e a modernidade**. Uma teoria social da mídia. Petrópolis: Vozes, 2002.
- SODRÉ, Nelson Werneck. **História da Imprensa no Brasil**. São Paulo: Martins Fontes, 1983.

# **O desafio da Comunicação Pública: estudo de caso da Comissão de Transporte e Trânsito – CRTT, de Belo Horizonte – MG**

Anelisa Maradei e Luís Otávio Rocha Castilho

## **Introdução**

### ***Marcos Legais do Processo Participativo na Mobilidade Urbana***

O direito à cidade ganha espaço a partir das reivindicações de movimentos sociais durante a década de 1980 e é reforçado com o fim do período da Ditadura Militar. A luta pela redemocratização do País fez emergirem vozes que clamavam por maior participação nas tomadas de decisões e a consequente criação de instituições participativas e de debates públicos (TONELLA, 2013).

Embora ainda estejamos distantes do modelo de democracia que almejamos, tais reivindicações propiciaram novas formas de organização. De um país com baixa propensão associativa, o Brasil se transformou, ao longo do século XX, em um país com múltiplas práticas participativas (SINGER e BRANDT, 1980; AVRITZER, 2002, 2006, 2007),

A Constituição de 1988 também foi um importante marco, ao municiar as gestões públicas, especialmente no âmbito municipal, com encaminhamentos legais para a solução de problemas estruturais. No capítulo da Política Urbana, o artigo 182, parágrafo 1º, estabelece que: "o plano diretor, aprovado pela Câmara Municipal, obrigatório para cidades com mais de vinte mil habitantes, é o instrumento básico da política de desenvolvimento e de expansão urbana" (BRASIL, 1988).

Ainda que treze anos após a promulgação da Constituição de 1988, outro importante instrumento legal relacionado ao direito à cidade foi o Estatuto da Cidade, promulgado pela Lei nº 10.257/2001, que regulamenta o capítulo de "Política Urbana" da Constituição. E, em 2012, ocorreu a promulgação da Política Nacional de Mobilidade Urbana, através da Lei nº 12.587/2012 (BRASIL, 2001, 2012).

As legislações criadas e o aumento das instituições participativas possibilitaram, assim, um incremento da representação oficial da sociedade civil (LAVALLE, HOUTZAGER e CASTELLO, 2006). Avritzer (2007) entende por aumento da representação, "o crescimento das formas como os atores sociais exercem, nessas instituições, a apresentação de certos temas, como a saúde ou interesses urbanos [...]" (*Ibid*, p. 444).

A participação e representatividade popular são primordiais para o direcionamento efetivo das políticas públicas em diversas instâncias, incluindo a mobilidade urbana. Como sustenta Maia (2001):

[...] é através do próprio debate público, envolvendo as informações dos especialistas, bem como questões efetivamente colocadas por aqueles sujeitos envolvidos, que as pessoas podem clarear os problemas em questão e os interesses em conflito. Através do próprio debate, as pessoas tornam-se mais críticas a respeito de suas opiniões e preferências iniciais (*Ibid*, p. 12).

A autora considera que o debate público é um processo de interação, organização de conhecimento e aprendizagem, que permite novas interpretações de necessidades, implicando novas atitudes e orientações políticas (MAIA, 2001). No caso aqui observado, dos transportes e trânsito do município de Belo Horizonte, Minas Gerais, a Prefeitura Municipal, por meio da Empresa de Transportes e Trânsito de Belo Horizonte, BHTRANS, estabeleceu em 1994 a criação, como forma de participação popular, da Comissão Regional de Transporte e Trânsito (CRTT) (CASTILHO e SILVA, 2020), como um espaço de respeito às opiniões, trocas e empoderamento dos cidadãos.

A CRTT é “a instância de participação popular regional de caráter consultivo, sugestivo, opinativo e informativo” do sistema de transportes e trânsito de Belo Horizonte (BELO HORIZONTE, 2022a). É um espaço de interação entre a comunidade local e o Poder Executivo Municipal, sendo coordenada pela BHTRANS, por meio da Assessoria de Mobilização Social e “visa assegurar à comunidade local o acesso à informação e a participação no processo de elaboração, debate, sugestão, implantação, desenvolvimento e manutenção das políticas públicas de transportes e trânsito [...]” (*Ibid*).

### ***Percurso Metodológico***

Para observarmos o processo de trabalho e de comunicação da CRTT, utilizamos da metodologia de estudo de caso. Yin (1994) define o estudo de caso como um processo de investigação empírica com o qual se pretende estudar um fenômeno contemporâneo no contexto real em que este ocorre. Por meio da situação aqui analisada, nos dispusemos a realizar articulações e observações sobre os processos de comunicação e participação popular na gestão pública dos transportes e trânsito de Belo Horizonte. Buscamos responder às seguintes questões: i) Como se estabelecem as interações entre os membros das CRTTs e o Poder Público? e; ii) Quais os impactos das novas tecnologias no processo de participação do cidadão nesta Comissão?

Para nos apoiar no estudo, fizemos entrevistas semiestruturadas com 11 pessoas que participam ativamente das atividades das CRTT. Foram abordados, por telefone, nove representantes titulares, um de cada regional (Barreiro; Centro-Sul; Noroeste; Norte; Nordeste; Leste; Oeste; Venda Nova; e Pampulha). Por parte do poder público, entrevistamos pessoalmente Suzana Belo, Chefe da Assessoria de Mobilização Social há seis anos, e o superintendente da Superintendência de Mobilidade do Município de Belo Horizonte, André Dantas. De forma complementar, por acreditarmos que devemos buscar múltiplas fontes, utilizamos também de ampla revisão bibliográfica. O aporte teórico é fundamental direcionador, pois, como sugere Lopes (2003, p. 141), “sem teoria não há ciência”.

Antes de avançarmos, é importante contextualizar que a Lei nº 11.319, de 22 de outubro de 2021, criou a Superintendência de Mobilidade do Município de Belo Horizonte, SUMOB, e autorizou o Poder Executivo a promover, no prazo de até 15 anos, a extinção da Empresa de Transportes e Trânsito de Belo Horizonte S.A., BHTRANS, que hoje é responsável direta pelo trabalho das CRTT (BELO HORIZONTE, 2021). Caberá à SUMOB a tarefa de planejar e administrar o transporte público e o trânsito de Belo Horizonte, mas a autarquia ainda está em fase de estruturação e opera em cooperação técnica com a BHTRANS, a fim de dar continuidade ao serviço prestado ao cidadão de Belo Horizonte.

Assim, embora a CRTT continue sob a coordenação da BHTRANS, e por termos nas entrevistas percebido certa incerteza em relação à continuidade da Comissão, optamos por ouvir o representante da SUMOB. Vale, por fim, ponderar que os dois autores são funcionários da SUMOB, sendo que um deles, assessor técnico do gabinete da Superintendência, atuou por quatro anos, entre 2017 e 2021, na Assessoria de Mobilização Social da BHTRANS. A outra autora é Diretora de Gestão de Pessoas do órgão há menos de um ano. Ambos têm vivência participativa nas reuniões regionais, mas não fazem atualmente parte ativa da coordenação e execução dos trabalhos.

### **Comunicação e Cidadania**

Consideramos duas questões pertinentes para observarmos os processos de interação e comunicação entre os membros da CRTT. A primeira diz respeito à Comunicação Pública “pensada como um processo político de interação no qual prevalecem a expressão, a interpretação e o diálogo” (Matos, p. 45, 2011), um espaço de debate, negociação e tomada de decisões relativas à vida pública. A segunda, refere-se

aos impactos das Tecnologias da Informação e Comunicação - TICs no âmbito da participação do cidadão na esfera pública contemporânea.

Inicialmente, vale destacar que a Comunicação Pública, com o avanço e estruturação de políticas públicas, vem se deslocando de uma perspectiva de propaganda política, comunicação governamental, comunicação institucional e marketing político eleitoral para um novo patamar, repercutindo as transformações sociais e culturais do Brasil. Como sugere Matos (2011):

O que antes era invocado como exclusivo da esfera governamental muda gradativamente: organizações privadas e do terceiro setor vão se imbuindo da responsabilidade por formular políticas e estratégias públicas, quer no campo da comunicação, quer no da atitude e da ação (*Ibid*, p. 40)

Amplia-se, nos dias de hoje, por meio de diversas práticas, como comissões e conselhos, a possibilidade de o cidadão acompanhar o trabalho dos candidatos eleitos, tanto no âmbito legislativo, quanto executivo. A criação de conselhos setoriais, como os voltados às políticas públicas de transportes, trânsito e mobilidade urbana, possuem papel essencial para garantir a participação popular e uma visão conjunta entre poder público e sociedade, estabelecendo “[...] um novo tipo de relação entre entes públicos e a sociedade [...]” (CASTILHO e NONATO, 2020).

O cidadão é um sujeito crucial da política e deve fiscalizar e cobrar as demandas que emanam das necessidades e direitos da sociedade, o que só é possível por meio da criação de canais de comunicação e de espaços de participação. Como proposto por Matos (2011): “é possível dizer que grupos sociais incapazes de se organizarem ficam em desvantagem para conquistar a visibilidade necessária à obtenção de reconhecimento” (*Ibid*, p. 42).

O segundo ponto a se destacar é que, além da evolução do processo participativo decorrente das demandas sociais e de novos marcos legais, como proposto na introdução do presente artigo, a aceleração das práticas comunicativas que envolvem os cidadãos e o poder público tem ultrapassado o ritmo da burocracia estatal, com o advento das TICs, uma vez que estas deram mais alcance e vigor aos processos de comunicação, à formação de consensos e dissensos na esfera pública.

Nesse contexto, a participação popular tem sido mais valorizada no planejamento das políticas das cidades. Há mais proposição, por parte do poder público, de criação de canais de comunicação com a sociedade, bem como maior exigência, por parte dos

cidadãos, para que esses canais sejam legítimos e efetivos, atendendo às necessidades sociais.

Além disso, os próprios cidadãos se organizam utilizando novas ferramentas de Comunicação: grupos de *WhatsApp*, redes sociais, reuniões virtuais etc. Há uma perspectiva relacional, e não apenas transmissional, no processo de Comunicação na atualidade, numa complexa circulação de sentidos (FAUSTO NETO, 2018), o que impacta e tensiona as relações entre governos e cidadãos.

Percebe-se perda da centralidade de representação institucional. Banett e Segerberg (2012) ao tratarem das mudanças na forma de comunicar da atualidade falam da “ação conectiva”, como forma de se estabelecer redes de organização, impulsionando múltiplas ações e causas e permitindo que os cidadãos possam personalizar engajamentos nos seus próprios termos. Castells (2013, 2015) ressalta o fenômeno da “autocomunicação de massa”, que traz aos indivíduos autonomia na emissão de mensagens e na organização de redes sociais próprias. Primo (2013) reforça a questão das possibilidades trazidas no âmbito da “interatividade” entre os atores sociais para o processo comunicacional.

Fato é que, hoje, os cidadãos utilizam-se da internet para ampliar o debate, se organizam em redes sociais digitais para avançar em suas demandas junto ao poder público e, como proposto por Martín-Barbero (2014):

[...] se a revolução tecnológica das comunicações agrava o fosso das desigualdades entre setores sociais, entre culturas e países, ela também mobiliza a imaginação social das coletividades, potencializando suas capacidades de sobrevivência e de associação, de protesto e de participação democrática, de defesa de seus direitos sociopolíticos e culturais e de ativação de sua criatividade expressiva (*Ibid*, p 19).

Mas, se há uma contribuição substancial proveniente das novas tecnologias da informação e comunicação para o debate político, não podemos negligenciar em perceber que permanecemos mergulhados em questões complexas que precisam ser observadas e vencidas para que se chegue a uma evolução real nas práticas democráticas: limitações para a participação política nos campos cognitivo, cultural e instrumental; baixo grau de instrução dos atores sociais, o que impede o aparelhamento para uma opinião qualificada; dificuldades para operar na ambiência digital, entre outros aspectos. Maia (2008) ressalta ainda o problema da apatia política e a falta de motivação dos cidadãos para informar-se sobre os negócios públicos:

Apesar do aumento geral do nível de educação nas últimas décadas, nas sociedades democráticas, há uma grande ignorância do público sobre

os negócios políticos rotineiros, uma atenção reduzida sobre as ações dos governos, sobre os governantes e sobre as plataformas partidárias. [...] Mesmo quando o acesso à internet é possível, muitas pessoas não têm tempo, capacidades técnicas ou motivação para fazer uso dos recursos oferecidos pela web (*Ibid*, p. 331-332).

Para a autora, é improvável que as pessoas desenvolvam interesse político ativo porque têm mais informação à disposição. Mas ela pondera que grupos mobilizados, com elevado interesse político, estariam mais propensos a maior interatividade e eficácia política,

### **Estudo de Caso**

Estudar espaços e iniciativas que dão voz à manifestação do cidadão e possibilitam a mobilização popular é, em nosso entendimento, compreender mecanismos que podem nos levar a desenvolver outras e melhores ações multiplicadoras no campo do ativismo e da democracia cidadã. No âmbito das CRTTs, presenciamos múltiplas práticas de comunicação que se beneficiam das novas tecnologias, como uso de correio eletrônico para chamamento para reuniões; de grupos de *WhatsApp* entre membros e poder público, para compartilhamento de ideias, convites para agendas de interesse e relacionamento; reuniões virtuais etc. A tecnologia auxiliou as CRTTs a suplantarem o desafio da Pandemia de Covid-19, por meio de encontros virtuais (BELO HORIZONTE, 2022a, 2023). Além disso, a internet permite o acesso, por parte dos interessados, de forma rápida, a uma ampla gama de informações sobre as atividades da prefeitura.

Hamel (2009) nos fala do direito dos cidadãos de “deliberarem sobre as necessidades sociais, podendo, também, através da opinião, direcionar o poder público no que diz respeito a determinadas demandas sociais” (*Ibid*, p. 137). A participação popular é primordial para o direcionamento efetivo das políticas públicas. A prática democrática pressupõe que o cidadão deve ser mais que um coadjuvante, acompanhando a prestação dos serviços públicos.

Entretanto, como preceituam Benhabib (1996) e Gutmann e Thompson (1996), seria irreal esperar que os cidadãos estivessem inteiramente preparados para especificar racionalmente suas próprias necessidades com relação a questões sociais e políticas complexas. Dessa forma, a sustentação dada pelos técnicos da BHTRANS traz para o processo uma sinergia entre as necessidades da população e a realidade do poder público em termos técnicos, estruturais e orçamentários.

A CRTT fomenta a participação do cidadão nas políticas de mobilidade e até mesmo amplia o conhecimento dos representantes por meio de treinamentos e de trocas de experiências entre as partes (CASTILHO e NONATO, 2020). As Comissões atuam nas nove Regionais Administrativas do município (Barreiro, Leste, Venda Nova, Pampulha, Norte, Centro-Sul, Nordeste, Noroeste), que agregam 40 territórios de gestão compartilhada, áreas menores e internas às regionais, agrupadas por características econômicas, sociais e viárias, que facilitam a gestão pública. Para cada um dos 40 territórios são eleitos seis representantes da CRTT, sendo três titulares e três suplentes, totalizando 240 membros para a cidade. Os mandatos são de dois anos, permitindo recondução direta (BELO HORIZONTE, 2017).

A Assessoria de Mobilização Social da BHTRANS - AMOS coordena os trabalhos da CRTT com base na política de participação popular definida pela Secretaria Municipal de Governo da Prefeitura (BELO HORIZONTE, 2022b). Além dos representantes eleitos pelas comunidades, participam também das reuniões representantes da BHTRANS, SUMOB, Secretaria Municipal de Governo, Coordenadorias de Atendimento Regional, Sindicato das Empresas de Transporte de Passageiros Convencional e Suplementar de Belo Horizonte, (SETRA-BH e TRANSUPLE) e representantes dos fóruns temáticos (*Ibid*, 2017). É importante salientar que qualquer cidadão interessado pode participar das CRTTs, tendo em vista que todas as reuniões são públicas.

### **Resultados**

Na amostragem, dos nove representantes titulares ouvidos, um de cada regional, encontramos, na grande maioria, pessoas maduras, especialmente com mais de 55 anos, negras e sem formação superior. Evidentemente, não se trata de uma amostra representativa, mas os dados, somados a estudo realizado por Castilho e Nonato (2020), nos levam a inferir que sejam indivíduos com mais tempo livre para se dedicar à atividade participativa, com baixa escolaridade, na maioria com apenas Ensino Médio (um representante era graduado e um pós-graduado), em boa parte negros, nascidos no município ou no estado de Minas Gerais, vivendo há muitos anos em Belo Horizonte. Castilho e Nonato (2020), apontaram, para o ano de 2019, baixa presença de jovens e cerca de dois terços dos membros sendo do sexo masculino.

É importante destacar que os entrevistados foram indicados pela AMOS, da BHTRANS. Entretanto, foram ouvidas pessoas que estão atuando na CRTT desde a

fundação, outras que estão no seu primeiro mandato e, até mesmo, que já haviam sido representantes e retornaram. Logo, uma amostra bem diversificada. Visando preservar a identidade dos membros entrevistados, eles serão identificados pela Regional Administrativa que representam.

Inicialmente, no âmbito dos participantes presentes às reuniões, é importante destacar que a SUMOB se faz representar por meio de seu superintendente e de seus diretores e assessores técnicos. André Dantas, superintendente da SUMOB, destaca, em sua entrevista, que o papel da autarquia “é se apresentar e se expor como um ente que está engajado nas demandas da comunidade”. Ele esclarece que não há obrigação legal de participação por parte da SUMOB, mas reforça que “tem sido muito engrandecedor para a equipe” e que “todos têm compartilhado que têm valido muito a pena”.

Além da participação nas reuniões, a SUMOB contribui buscando soluções para as demandas. Mas, como já explicitado anteriormente, quem coordena a CRTT é a BHTRANS, até o momento. A empresa se faz representar por um diretor, um gerente regional, os analistas e técnicos regionais, que dão apoio na solução dos problemas mais complexos e que exigem detalhamento de profissionais específicos e especializados.

Para que o processo de participação se estabeleça, são realizadas reuniões ordinárias (Figura 1) e extraordinárias. Suzana Belo, Chefe da Assessoria de Mobilização Social da BHTRANS, explica que são nove reuniões ordinárias anuais para cada região administrativa e uma décima reunião de balanço, para todas as regionais. Nelas, segundo a entrevistada, são feitos acompanhamentos de demandas, treinamentos e apresentação de propostas sobre transporte e trânsito. Todos os moradores, nessas reuniões, podem participar, tendo direito à voz, mas somente os representantes eleitos podem votar. Em todas as reuniões são entregues planilhas de controle das demandas e é realizada aos presentes uma explanação. Entretanto, a qualquer momento, os representantes da CRTT podem solicitar atualizações, através dos canais exclusivos disponibilizados.

A entrevistada ainda relata que ocorrem também reuniões extraordinárias, focadas em pautas específicas, como as mudanças de circulação de ruas ou alteração do itinerário de linhas de ônibus. As reuniões acontecem nas comunidades da demanda ou por meio digital. Segundo a representante da AMOS, há ampla divulgação dos encontros, sendo que as datas das reuniões ordinárias estão dispostas no portal *web* da Prefeitura e são realizados *posts* em todas as redes sociais da BHTRANS (*Facebook, Twitter, Instagram e Telegram*) (Figura 2), além de serem divulgadas nos grupos de *WhatsApp* dos membros. As reuniões extraordinárias são ainda comunicadas através de panfletos e cartazes

afixados em pontos notáveis da comunidade impactada (Figura 3), além de convites virtuais enviados aos CRTTs e a associações.

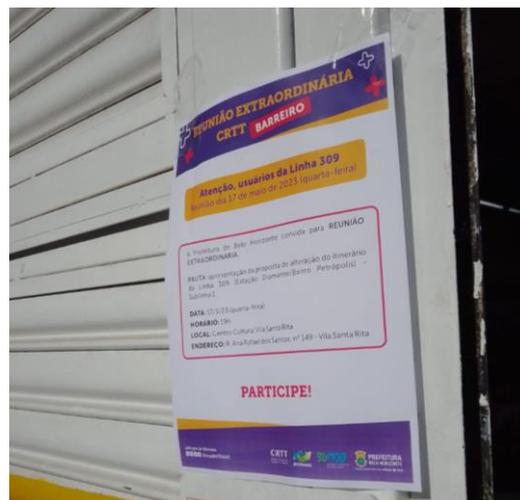
Figura 1 - Reunião Ordinária



Fonte: Belo Horizonte, 2023.

Figura 2 - Postagem sobre reuniões ordinárias da CRTT no Facebook da BHTRANS

Figura 3 - Panfleto de reunião extraordinária da CRTT afixado.



Fonte: Belo Horizonte, 2023.

A Pandemia de Coronavírus trouxe mudanças no âmbito da Comunicação da CRTT. Desde a crise de saúde pública, iniciada em 2020, as reuniões começaram a

ocorrer também em formato virtual. Segundo informado por Suzana Belo, após cinco meses de reuniões paralisadas, foram buscadas alternativas tecnológicas para viabilizar os trabalhos. Entretanto, ela pontua: “é preciso ter atenção às características locais, especialmente acesso à internet e equipamentos para a realização de reuniões virtuais. São efetivas quando há estrutura do Poder Público e da comunidade que será beneficiada com os projetos”, pondera. Entretanto, foi a tecnologia que possibilitou o processo de Comunicação no referido período de crise.

### ***Efetividade dos trabalhos***

Com relação ao número de atendimentos realizados neste mandato (2022-2024), segundo dados apurados junto à AMOS (BELO HORIZONTE, 2023), já foram recebidas, entre 19/04/2022, data da designação para a Comissão e 15/05/2023, data de levantamento dos dados, 1.360 demandas, sendo 68% deste total consideradas atendidas. Por atendida, a administração pública entende demandas que foram respondidas e encerradas, não necessariamente executadas. Outras 313 demandas estão em processo de análise.

Quando questionados sobre a efetividade dos trabalhos, os entrevistados, embora tenham apresentado críticas em relação a interferências políticas no processo (clientelismo); demora na solução de problemas; e divergências entre poder público e comunidade, decorrentes, segundo os entrevistados, da não compreensão, em alguns casos, das peculiaridades e necessidades locais, o trabalho realizado pelas CRTTS é considerado efetivo e foi bem avaliado. Os respondentes atribuíram boas notas à iniciativa: seis deram entre 9 e 10; dois deram 7; e apenas um atribuiu ao trabalho 6.

O representante da Regional Barreiro, um dos mais críticos, ressaltou: “geralmente os meus pedidos são em relação ao que a maioria precisa”. Ele esclareceu que, antes de levar uma demanda para discussão na CRTT, faz uma sondagem prévia no bairro:

Os meus pedidos são muito voltados a comunidades esquecidas. Eu acredito que a galera que faz a avaliação é muito técnica [referindo-se à equipe da BHTRANS]. Eles não entendem que um pedido vai fazer uma mudança muito grande na vida da comunidade. [...] com a visita técnica, eles percebem, num segundo momento, a viabilidade (Entrevistado da Regional Barreiro)

Muitos representantes reforçaram a importância da visita em campo para ajustes entre as perspectivas técnicas e as demandas e realidades das comunidades. Nesse sentido,

reforçando a perspectiva de quem está inserido na comunidade, a Representante da Regional Nordeste ponderou: "a gente sabe a necessidade do bairro. Se a gente pede, é porque sabe a necessidade do bairro". Outra crítica que foi levantada com frequência foi a interferência de participantes ligados a políticos, especialmente vereadores do município. Para o representante da Regional Noroeste, isso seria algo a ser ajustado. O entrevistado pontuou:

Eu estranho muito, muito mesmo, ver vereadores batendo peito em demandas, recapeamento e sinalização que foram feitos por pedidos dos membros [CRTTs]. [...] o vereador, que nunca participa da reunião, vai lá e fala que tá errado ou que tá certo e manda até desmanchar. Quem tem que fiscalizar trânsito são só os CRTTs e o pessoal da BHTRANS. Afinal de contas, fomos eleitos pra isso. [...] se dá lucro em votos, o vereador aparece para falar "fui em quem fiz isso", não concordo! (Entrevistado da Regional Noroeste)

Mas há nas ponderações dos representantes entrevistados muitos aspectos positivos, como: o ótimo relacionamento entre os membros e os representantes do poder público; o canal direto e efetivo de comunicação existente com o órgão executor; e os esforços realizados pelos técnicos para viabilizar as demandas encaminhadas, ainda que, muitas vezes, sejam reconhecidas as dificuldades encontradas. "Às vezes, os pedidos ficam em análise. A gente fica chateado. Mas a gente entende a burocracia. Os analistas têm que trabalhar com a cabeça. É um trabalho de inteligência", esclarece o entrevistado da Regional Leste.

Outra questão relevante para os entrevistados, é que, a despeito do processo político (G1, 2021) pelo qual passou a BHTRANS, com instauração de uma Comissão Parlamentar de Inquérito - CPI, para apurar eventuais irregularidades na empresa, e que culminou com sua extinção e a criação da SUMOB, os representantes percebem que a continuidade dos trabalhos não foi afetada. Mas há quem tema pelo futuro da CRTT, diante do processo de transição da empresa pública (BHTRANS) para a autarquia instituída (SUMOB). "Pena o desmonte que foi feito na BHTRANS. Mas nós não desmobilizamos. Eles [a BHTRANS] estão sempre atentos a atender a gente", reforçou a entrevistada da Regional Oeste.

Em nossas investigações percebemos ainda, por parte dos representantes, um profundo conhecimento do cenário político local, do histórico e da evolução dos processos participativos de Belo Horizonte. Vale destacar que, no âmbito do engajamento concernente à gestão pública, todos os integrantes têm ou já tiveram envolvimento com outras atividades de participação popular, além da CRTT: fóruns, associações, conselhos,

outras comissões, nas mais diversas esferas: educação, saúde, orçamento participativo, assistência social, entre outras. Detectamos também um profundo senso de coletividade na atuação dos representantes e um amor à cidade e à defesa dos interesses da população, especialmente das comunidades em que estão inseridos.

Por fim, destacamos a presença, entre os entrevistados, de um membro da CRTT com necessidades especiais. “A CRTT é um canal que representa a sociedade. Sem essa ferramenta, sem o apoio da CRTT, a gente não teria conseguido muita coisa”, afirmou ao explicar sobre os desafios e conquistas pleiteadas para esse grupo minoritário.

### **Considerações Finais**

Ao analisarmos o exercício da cidadania na CRTT, percebemos um processo político democrático e em grande medida efetivo. Ainda que haja muito a avançar no âmbito participativo, verificamos que a iniciativa é capaz de fomentar o melhor entendimento por parte da sociedade civil dos desafios que são encontrados pelo poder público no âmbito da gestão da mobilidade e da implementação de melhorias no transporte público e no trânsito de Belo Horizonte.

Há no fluxo de trabalho das Comissões um processo comunicacional estruturado, que, em sintonia com boas práticas para atendimento da população, tem levado a conquistas, especialmente no âmbito das comunidades periféricas e de minorias, impactadas pelo desenvolvimento urbano da cidade de Belo Horizonte nos últimos anos. Nota-se que há uma perspectiva relacional e não somente transmissional na comunicação que se estabelece entre governo e sociedade, em grande parte fomentada pelas novas tecnologias da informação e comunicação (TICs), que promovem interatividade, conectividade, perda da centralidade institucional na forma de comunicar.

A tecnologia, como evidenciado, auxiliou a suplantiar vários desafios no âmbito da organização de encontros, especialmente no período da Pandemia. Também facilita a comunicação no âmbito da organização e divulgação de encontros, do fluxo de informação e de trabalho, acompanhamento de demandas, apresentação de resultados e realização de treinamentos. Ou seja, possibilita maior participação do cidadão nas políticas públicas.

### **Referências**

AVRITZER, Leonardo. Orçamento Participativo: as experiências de Porto Alegre e Belo Horizonte. In: Dagnino, E. (ed.). **Sociedade civil e espaços públicos no Brasil**. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

AVRITZER, Leonardo. Reforma política e participação no Brasil. In: AVRITZER, L. e ANASTASIA, F. (org.). **Reforma política no Brasil**. Belo Horizonte: UFMG, 2006.

AVRITZER, Leonardo. Sociedade civil, instituições participativas e representação: da autorização à legitimidade da ação. **Dados - Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 50, n. 3, p. 443-464, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/dados/v50n3/01.pdf>. Acesso em: 12. mai. 2023.

BELO HORIZONTE (Município). **Decreto nº 16.635**, de 22 de junho de 2017. Consolida e estabelece normas de funcionamento das Comissões Regionais de Transportes e Trânsito - CRTT do Município de Belo Horizonte e dá outras providências. Belo Horizonte: Gabinete do Prefeito, 2017.

BELO HORIZONTE (Município). **Lei nº 11.319**, de 22 de outubro de 2021. Cria a Superintendência de Mobilidade do Município de Belo Horizonte - SUMOB - e dá outras providências. Belo Horizonte: Gabinete do Prefeito, 2021.

BELO HORIZONTE (Município). Empresa de Transportes e Trânsito de Belo Horizonte - BHTRANS. **O que é a CRTT?** Belo Horizonte: Empresa de Transportes e Trânsito de Belo Horizonte, 2022a.

BELO HORIZONTE (Município). **Decreto nº 17.914**, de 29 de março de 2022. Dispõe sobre a organização da Secretaria Municipal de Governo. Belo Horizonte: Gabinete do Prefeito, 2022b.

BELO HORIZONTE (Município). Empresa de Transportes e Trânsito de Belo Horizonte - BHTRANS. **Relatórios internos**. Belo Horizonte: Empresa de Transportes e Trânsito de Belo Horizonte, 2023.

BENHABIB, Seyla. (org.). **Democracy and difference**: contesting the boundaries of the political Princeton. Princeton University Press, 1996.

BENNETT, Lance W.; SEGERBERG, Alexandra. **The logic of connective action**: digital media and the personalization of contentious politics. 15 ed. Cambridge: Cambridge, 2012.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília – DF: Presidência da República, [2023].

BRASIL. **Lei nº 10.257**, de 10 de julho de 2001. Regulamenta os art. 182 e 183 da Constituição Federal, estabelece diretrizes gerais da política urbana e dá outras providências. Brasília - DF: Presidência da República [2001].

BRASIL. **Lei nº 12.587**, de 3 de janeiro de 2012. Institui as diretrizes da Política Nacional de Mobilidade Urbana. Brasília – DF: Presidência da República, [2012].

CASTELLS, Manuel. **Redes de indignação e esperança: movimentos sociais na era da internet**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2013.

CASTELLS, Manuel. **O poder da comunicação**. São Paulo: Paz & Terra, 2015.

CASTILHO, Luís Otávio Rocha e NONATO, Luísa Cristina. O Direito à Cidade e os desafios da participação popular na gestão da mobilidade urbana: algumas reflexões acerca das comissões regionais de transporte e trânsito (CRTT) de Belo Horizonte/MG. **Anais do X Congresso Brasileiro de Direito Urbanístico**. Palmas, 2020. Disponível em: <https://www.even3.com.br/anais/xcbdu/175402-o-direito-a-cidade-e-os-desafios-da-participacao-popular-na-gestao-da-mobilidade-urbana--algumas-reflexoes-acerca/>.

Acesso em: 16 mai. 2023.

CASTILHO, Luís Otávio Rocha e SILVA, Glaycon de Souza Andrade e. Participação popular, gestão pública e mobilidade urbana: a experiência de Belo Horizonte - MG. PAGANI, E. A. (org.). **Direito urbanístico e planejamento urbano: novos desafios para o Brasil - Volume V**. Porto Alegre: OABRS, 2020, p. 452-469.

FAUSTO NETO, Antônio. Circulação: trajetos conceituais. **Rizoma**, Santa Cruz do Sul, v.6, n.2, p.8, dez. 2018.

GUTMANN, Amy; THOMPSON, Dennis. **Democracy and Disagreement**. Cambridge: Harvard University Press, 1996.

G1. **Projeto de Lei que extingue BHTRANS é aprovado em 2º turno pela Câmara Municipal**; veja como cada vereador votou. G1. Belo Horizonte. 27/09/2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/mg/minas-gerais/noticia/2021/09/27/projeto-de-lei-que-extingue-BHTRANS-e-aprovado-em-2o-turno-pela-camara-municipal.ghtml>. Acesso em: 18 mai. 2023.

HAMEL, M. R. O Estatuto das Cidades e o princípio da participação popular: uma análise da política deliberativa em Habermas para o desenvolvimento. **Revista Urutágua**, n. 18. Maringá, 2009.

LAVALLE, Adrian Gurza; HOUTZAGER, Peter P.; CASTELLO, Graziela. Representação política e organizações civis: novas instâncias de mediação e os desafios da legitimidade. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 21, n. 60, p. 43-66, fev. 2006. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-69092006000100003>. Acesso em: 16 mai. 2023.

LOPES, Maria Immacolata Vassalo. **Pesquisa em Comunicação**. 7 ed. São Paulo: Loyola, 2003.

MAIA, Rousiley. Democracia e a internet como esfera pública virtual: aproximando as condições do discurso e da deliberação. **Anais do 10º Encontro Anual da Compós**, Brasília, 2001. Disponível em: <https://proceedings.science/compos/compos-2001/trabalhos/democracia-e-a-internet-como-esfera-publica-virtual-aproximando-as-condicoes-do?lang=pt-br>. Acesso em: 14 mai. 2023.

MAIA, Rousiley. Redes Cívicas e Internet: Efeitos Democráticos do Associativismo. GOMES, Wilson; MAIA, Rousiley C. M. **Comunicação e democracia**: Problemas e perspectivas. São Paulo: Paulus, 2008, p. 327-348.

MATOS, Heloiza. A Comunicação Pública na perspectiva da teoria do reconhecimento. **Comunicação pública, sociedade e cidadania**. 1ª ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011. (Série Pensamento e Prática; v 4).

MARTÍN-BARBERO, Jesús. Diversidade em convergência. **Matrizes**, São Paulo, V.8, n.2, p. 15-33, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.1982-8160.v8i2p15-33>. Acesso em 16 mai. 2023.

PRIMO, Alex. **A internet em rede**. Porto Alegre: Sulina, 2013.

TONELLA, Celena. Políticas urbanas no Brasil: marcos legais, sujeitos e instituições. **Sociedade e Estado**, [S.L.], v. 28, n. 1, s/p, abr. 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-69922013000100003>. Acesso em: 16 mai. 2023.

SINGER, Paulo e BRANDT, Vinícius Caldeira. (org.). **São Paulo: O Povo em Movimento**. Petrópolis: Ed. Vozes, 231p., 1980.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 1994.

# **Informar, engajar e alinhar: a contribuição das práticas de comunicação corporativa no trabalho à distância durante a Covid-19**

Ariane Barbosa Lemos e Mirella Marques Guimarães

## **Introdução**

O período entre 30 de março de 2020 e 05 de maio de 2023 foi singular em todo o mundo. Essas datas marcam, respectivamente, os anúncios do começo e do encerramento da emergência de saúde pública de importância internacional, o mais alto nível de alerta emitido pela Organização Mundial da Saúde. O motivo: a pandemia de Covid-19, doença causada pelo vírus SARS-CoV-2. A decisão da entidade buscou estabelecer coordenação e cooperação globais a fim de interromper a propagação do vírus, inicialmente descoberto na cidade de Wuhan, província de Hubei, na República Popular da China. As vacinas produzidas em tempo recorde auxiliaram o processo de controle da doença que, em três anos, provocou a morte de mais 700 mil pessoas no Brasil, somando quase sete milhões de óbitos em todo o mundo.

No combate à transmissão, os cuidados não farmacológicos tornaram-se indispensáveis, entre eles a higienização das mãos, com álcool em gel ou água e sabão, o uso de máscaras protetivas, cobrindo boca e nariz, e o distanciamento social. Para evitar a aglomeração das pessoas, atividades culturais foram suspensas e muitas empresas de setores considerados não essenciais tiveram que se adaptar ao formato de trabalho à distância. Trabalhadores passaram a atuar na modalidade remota, fazendo o uso da internet como principal meio de comunicação. Este estudo traz um exemplo dessa situação: em março de 2020, a Empower Vision implementou o formato de trabalho à distância, quando o Ministério da Saúde decretou emergência de saúde pública no Brasil.

A intenção em realizar um estudo de caso nesse contexto organizacional alinha-se ao pressuposto de que, ao fortalecer as ações de comunicação com seus públicos internos, diante das mudanças repentinas no formato de trabalho, as empresas conseguiriam reduzir os impactos da pandemia de Covid-19 e do isolamento social, provocando ganhos de produtividade e bem-estar de seus contratados.

## **Comunicação e trabalho a distância**

Executar as funções de forma remota exigiram que empresas e empregados se adaptassem rapidamente a uma nova e repentina realidade. Embora não seja recente, a prática do trabalho à distância tornou-se mais conhecida no início do ano de 2020, por

conta da Covid-19. Três modelos se popularizaram: o trabalho remoto, o teletrabalho e o *home-office*. Embora semelhantes, as modalidades não são idênticas.

O trabalho remoto consiste na realização de uma atividade profissional à distância. Possuindo relação empregado-empregador e as mesmas responsabilidades que seriam obtidas em um trabalho de escritório são mantidas: os contratados geralmente cumprem um horário fixo, mas não estipula um lugar específico para o seu cumprimento.

Segundo Bridi *et al.* (2020) o teletrabalho, também chamado de telecomutação, é aquele realizado e possibilitado através das tecnologias da informação e comunicação. Ou seja, considera que as atividades sejam mediadas por computadores e aparelhos móveis com conexão à internet e executadas fora da localização corporativa, podendo ser a própria residência, em um ambiente de trabalho compartilhado ou até mesmo de um escritório particular. A principal diferença entre o trabalho remoto e o teletrabalho é que, para esse último, é obrigatório o uso de tecnologias de informação e comunicação, como computadores e aparelhos celulares, para realização das demandas e para facilitar a comunicação entre as partes da empresa.

Já o *home-office* é a modalidade de trabalho realizada apenas no ambiente de moradia do empregado, não podendo ser desenvolvido em outros locais. Embora menos comum, nesse formato não é obrigatório o uso de TICs, além disso, pode ser intercalado com o trabalho presencial, tornando o modelo de trabalho híbrido.

Mesmo com algumas particularidades, os três formatos são bem semelhantes e possuem algumas vantagens. A primeira delas é permitir a **conciliação das trajetórias pessoal e funcional, pois se espera que** esses formatos sejam eficazes para equilibrar com sucesso a vida profissional e a satisfação pessoal por ter um nível mais alto de liberdade. As modalidades também oferecem **maior flexibilidade de horários, com a possibilidade de** adaptação de turnos de trabalho de acordo com as necessidades pessoais, proporcionando um nível mais alto de resposta para atender a possíveis imprevistos de última hora na agenda (WE WORK, 2019).

Outra vantagem está no **aumento da produtividade, já que** esses modelos permitem uma melhor gestão do tempo, independente de fatores externos de mobilidade, como atrasos por conta da má qualidade do trânsito ou dependência de transportes públicos, por exemplo. A gestão do tempo pode ter consequências muito positivas na produtividade dos contratados, que podem aproveitar as primeiras horas do dia para atender a demandas mais complexas. Além disso, pode haver redução de **custos para a empresa, com a economia de gastos com** infraestrutura.

Também há vantagens do trabalho à distância direcionadas à equipe. É possível realizar a seleção de candidatos independentemente de sua localização geográfica, assim como, há ganhos na retenção **de talentos**. Do ponto de vista corporativo, o teletrabalho, trabalho remoto e o *home-office* retêm os profissionais qualificados que valorizam esta forma de colaboração. Pode-se citar, ainda, **melhoria dos objetivos organizacionais, que são o fim desejado que a organização almeja alcançar. Nesse caso, a empresa prioriza o trabalho por objetivos em vez de continuar a focar o valor na gestão do tempo.** E esta mudança de mentalidade de acordo com as necessidades do presente mercado pela revolução tecnológica, melhora a marca corporativa da empresa e acima de tudo aumenta a produtividade dos empregados (WE WORK, 2019).

No caso específico dos agentes que atuam nas mais diversas áreas da comunicação, o trabalho à distância já faz parte da realidade profissional. Montovani e Ferreira (2018) realizaram uma pesquisa antes do período de pandemia de Covid-19 que evidencia que profissionais de comunicação já utilizavam de forma frequente o trabalho remoto, seja ele de forma integral ou parcial, intercalado com o formato presencial. Além disso, as autoras apresentam conceitos relacionados ao trabalho remoto. O primeiro deles é o de *interespaços*, que são ambientes em movimento constante onde pessoas se reúnem para comunicações rápidas, a exemplo de celulares, *notebooks* e mensagens de texto. Esses locais permitem a mobilidade produtiva, ou seja, produzir sem a necessidade de um local padrão. A partir desse conceito surgem os profissionais multitarefas, aqueles que trabalham em mais de uma área, possuem um trabalho fixo e atua como *freelancer* ou, até mesmo, que trabalham de casa e simultaneamente cuidam dos filhos.

Apesar das vantagens, nem tudo relacionado aos modelos de trabalho à distância é positivo, especialmente em situações nas quais a adoção dessa modalidade requer uma adaptação imediata e não planejada. Com a pandemia de Covid-19, muitas empresas e trabalhadores tiveram de mudar drasticamente sua forma e ambiente de trabalho, o que gerou, em alguns casos, uma conversão desorganizada e sem orientação.

Figaro *et al.* (2020 e 2021) realizaram pesquisas com profissionais da área de comunicação que aderiram o trabalho à distância devido à pandemia da Covid-19, com levantamentos referentes a horas trabalhadas nos anos de 2020 e 2021. No relatório comparativo, no primeiro ano (pré-pandêmico), a carga horária referente à jornada de trabalho representou oito horas diárias (437 respostas), seis horas (172 respostas) e dez horas de trabalho (136 respostas). Quando analisada a jornada de trabalho após um ano

de pandemia, em 2021, foram apontadas oito horas diárias (236 respostas), dez horas trabalhadas (2017 respostas) e doze horas diárias (138 respostas).

As pesquisas de Figaro *et al.* (2020 e 2021) também apresentam informações sobre como as empresas de comunicação utilizam as ferramentas de comunicação organizacional. Os aplicativos usados para realizar a comunicação da equipe de trabalho são essenciais para o trabalho remoto, já que não há contato físico, o que auxilia na dispersão de informações. Os dados revelaram que o aplicativo de mensagens instantâneas *WhatsApp* é utilizado com maior frequência pelos profissionais, seguido pela utilização do *e-mail*.

O levantamento de Figaro *et al.* (2020 e 2021) apresenta também que a maioria dos profissionais demonstrou que durante sua jornada de trabalho há a utilização de dois ou mais aplicativos de comunicação para o desenvolvimento de suas tarefas. Com isso, nota-se que as organizações tendem a não priorizar os processos de organização dos seus dados, evitando o gasto com um *software* próprio que poderia concentrar todas as informações em um único local, facilitando o gerenciamento e a ordem das demandas e projetos. Além disso, a pesquisa evidenciou que o uso de aplicativos e plataformas que contabilizem as horas trabalhadas, assim como a entrada e saída do contratado é baixo, forçando que o contratado permaneça *online* de forma constante para contabilizar seu trabalho, o que prejudica o foco e a concentração nas demandas.

A necessidade de entregar mensagens de forma flexível e obter retornos imediatos tem levado o campo a adotar ferramentas de tecnologia da informação visando a melhoria de seus processos para maior sucesso nas atividades organizacionais. Pinheiro e Reis (2020) enumeram ferramentas de comunicação interna adotadas por empresas durante a pandemia da Covid-19. As autoras citam o uso de aplicativos para dispositivos móveis e a realização de *lives* para ministrar conteúdos de treinamentos. Ambas as estratégias tornam o diálogo entre a empresa e seus empregados mais ágil. Outras iniciativas são *happy hour* virtual, permitindo a integração dos contratados e promovendo a descontração entre eles; o desenvolvimento de materiais sobre a Covid-19, através de infográficos e vídeos para atualizar a equipe; o uso de redes sociais corporativas, auxiliando na transmissão de informações e na integração dos contratados; e ações com contratados embaixadores, trabalhando em conjunto com os contratados que possuem boa oratória e influência, a fim de tranquilizar o restante da equipe.

Em uma pesquisa realizada com gestores de cinco empresas brasileiras no contexto do trabalho remoto influenciado pela pandemia de Covid-19, Videira (2021) constatou que ao expandirem os canais de comunicação interna e analisarem quais informações deveriam ser comunicadas em cada formato, as organizações obtiveram resultados positivos com suas equipes, apresentando rapidez e agilidade. A autora defende que o ambiente *online* desenvolveu maior empatia entre os contratados e da organização perante sua equipe, já que esse formato aproximou o ambiente familiar e suas dificuldades aos “olhos” da empresa, o que acarretou maior disposição e motivação dos contratados.

A comunicação praticada no ambiente interno, além de trabalhar a troca de informações institucionais, é responsável pelo clima organizacional e relacionamento entre a corporação e dos funcionários, impactando na produtividade da equipe. Esse processo é realizado através de ferramentas de endomarketing. Segundo Marchi e Minciotti (2020), o marketing interno, ou endomarketing, é a vertente do marketing focado no público interno de uma empresa. Esse tem como finalidade aproximar os gestores e contratados a assuntos voltados para a estratégia da corporação.

Para Castro (2021), com a ampliação do trabalho à distância devido à pandemia da Covid-19, houve um distanciamento das relações humanas, principalmente dentro das empresas, quebrando o ciclo de produtividade. O que levou as organizações a se adaptarem com novas formas de comunicação que vão além do contato físico. A interatividade entre os funcionários passou a ser realizada pelo digital, por isso, o fortalecimento da comunicação interna é tão importante.

O endomarketing representa uma das principais formas para estimular, alinhar a estratégia de negócios e fortalecer a marca empregadora. Uma das vantagens quando bem aplicada é a de ampliar o papel de contratados para embaixadores da marca. Por isso, é tão importante estabelecer e/ou fortalecer os processos de comunicação interna com resultados humanos e organizacionais. Berry e Parasuraman (1992) estabeleceram critérios para analisar o programa de endomarketing de uma organização. Na opinião dos autores é preciso:

- **concorrer pelo talento**, a comunicação interna inicia desde o momento da contratação de um novo membro da equipe. Preencher uma vaga com um contratado que possui *fit*

cultural<sup>15</sup> com a empresa e se enquadra em sua visão e valores e auxilia a fortalecer a produtividade, incluindo a manutenção de um bom ambiente de trabalho;

- **oferecer uma ideia**, além de cuidar de suas demandas, é preciso entender como seu trabalho contribui para a organização como um todo, não apenas para sua área de forma individual;
- **colaborar na preparação dos contratados**, as organizações precisam capacitar e fortalecer sua equipe, oferecendo treinamentos no momento correto e que de fato sejam necessários para os projetos que são desenvolvidos pelo contratado que está sendo capacitado;
- **ênfatisar o trabalho em equipe**, um bom clima organizacional é construído a partir de uma boa comunicação e relação interpessoal. É necessário que a organização promova atividades que auxiliem os contratados e se relacionarem e realizarem um bom trabalho em grupo;
- **influenciar o fator liberdade**, oferecer liberdade aos contratados demonstra que a organização confia em sua equipe, e evitar que eles se sintam oprimidos por aqueles que ocupam altos cargos, auxiliando na produtividade e criando uma boa convivência entre os contratados e seus gestores;
- **avaliar e recompensar**, o endomarketing não será efetivo caso o desempenho dos contratados não seja medido, para isso, as organizações podem realizar rodadas de *feedback* e oferecer recompensas para aqueles que progredirem, demonstrando aos colegas de equipe como esse crescimento pode ser positivo.

Os critérios de Berry e Parasuraman (1992) são os balizadores da análise das ações de comunicação corporativa deste estudo de caso.

### **Metodologia**

Com caráter descritivo-exploratório, este trabalho apresenta um estudo de caso observacional, contando com aplicação de um questionário (YIN, 2015). Esse método fundamenta-se em uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real (YIN, 2015). Esse tipo de abordagem permite explorações aprofundadas e multifacetadas de questões complexas em suas configurações da vida real, sendo reconhecida pelas áreas de negócios, gestão, direito e política, dentre outras.

---

<sup>15</sup> O *fit* cultural refere-se a quão bem um candidato se encaixa na cultura organizacional da empresa, que é o conjunto de crenças, valores e diretrizes que uma organização segue em seu trabalho diário.

A coleta de dados fez uso dos seguintes procedimentos metodológicos: a) revisão da literatura sobre o tema citado no objetivo do trabalho e os demais temas abordados no referencial como temas importante para o compreender a relação entre os temas comunicação, trabalho e comunicação organizacional; e b) questionário com uma série ordenada de perguntas respondidas espontaneamente, sem a presença do entrevistador, e de forma anônima. Dentre as 29 questões aplicadas, duas são relacionadas à forma de contratação e tempo de contrato; cinco são associadas ao formato de trabalho à distância; três são referentes a comunicação interna da empresa; e as 19 restantes são ligadas à identificação e à análise das técnicas de endomarketing aplicadas pela empresa, com o intuito de medir o clima organizacional. O questionário contou com perguntas que permitissem respostas únicas, múltiplas ou escalonadas padrão Likert, na qual o respondente pode dimensionar a sua resposta com uma afirmativa que considera um nível de 1 a 5, sendo 1 equivalente a discordo totalmente e 5 equivalentes a concordo totalmente.

#### **Contexto Organizacional: empower vision**

A Empower Vision foi fundada em fevereiro de 2016 com foco em realizar consultorias e projetos que auxiliem o fortalecimento da marca empregadora de empresas brasileiras. Também chamado de *employer branding*, trata-se do processo de gerenciar e influenciar a reputação de uma empresa como empregador entre candidatos, contratados e principais partes interessadas. Assim, abrange tudo o que a organização faz para se posicionar como prioridade de escolha dos candidatos a postos de trabalho.

Desde a sua criação, a Empower trabalha para tornar a relação entre empresas e jovens mais assertiva, promovendo transformações para ambos. Por isso, criou programas de relacionamento entre empresas e organizações estudantis para que os jovens pudessem vivenciar a cultura e o negócio das empresas, enquanto adquirem conhecimentos para o seu desenvolvimento pessoal, profissional e de seus projetos. A empresa organiza e desenvolve ações de conhecimento que conectam as áreas estudadas dentro das universidades brasileiras com o conhecimento que é procurado por empresas através do mercado de trabalho, como por exemplo: seminários *online* em vídeo, visitas técnicas, treinamentos, mentorias, parceria para projetos, desafios e eventos. Essas ações são ministradas por profissionais que trabalham nas empresas clientes da Empower e são mediadas pela equipe da *employer branding*.

Nos primeiros anos de atividade, o modelo de trabalho seguido pela empresa foi o presencial. Mas, no início de 2020, a Empower passou a adotar o trabalho remoto, utilizando a internet e suas ferramentas como meio de comunicação. As ferramentas de comunicação utilizadas pela empresa são: *e-mail*: utilizado para demandas que necessitam ser documentadas e guardadas por um longo período; *Google Meet*: plataforma utilizada para realização de reuniões por chamada de vídeo; *Trello* e *Workflowy*: aplicativos próprios para organização e concentração de demandas. A percepção sobre a comunicação da empresa pode ser sistematizada da seguinte forma:

Pré-pandemia:

- trabalho presencial realizado em um espaço de coworking na cidade de São Paulo;
- comunicação interna realizada de forma presencial ou por *WhatsApp*;
- falta de um aplicativo para concentrar as informações e arquivos da empresa;
- reuniões de equipe sem periodicidade definida, sempre realizadas presencialmente;
- inexistência de pesquisas de clima organizacional;
- aquisição de cursos para o treinamento dos contratados apenas quando necessário; não havia um cronograma de desenvolvimento para a equipe;
- inexistência de um sistema de gratificação para os contratados, mesmo em datas comemorativas.

Já a percepção das ações de comunicação durante a pandemia, com a implementação do trabalho à distância, pode ser assim resumida:

- trabalho *online*, realizado através da internet e à distância;
- comunicação interna passou a ser realizada através do *Slack* e *e-mail*. O uso do *WhatsApp* foi mantido;
- os arquivos da empresa passaram a ser armazenados no *Google Drive* e as informações e tarefas organizadas no *Trello* e *Workflowy*;
- reuniões de equipe realizadas de forma *online* através do *Google Meet*;
- realização de uma pesquisa de clima organizacional;
- criação de um programa de desenvolvimento individual com cada contratado a fim de medir o desenvolvimento de cada membro da equipe e analisar quais cursos e treinamentos eles devem realizar;

- instituição um sistema de recompensas, como presentear os contratados em datas comemorativas;
- realização de atividades para desenvolver a relação interpessoal da equipe, através de dinâmicas, jogos e *happy hours*.

Esse mapeamento foi utilizado para analisar as respostas obtidas via questionário, estruturado através da ferramenta de formulários do *Google*. O questionário foi enviado para a coordenadora de RH da Empower Vision que encaminhou o *link* a todos os nove contratados da empresa. O formulário ficou disponível para respostas do dia 04 de março até o dia 16 de março de 2022, sendo apuradas nove respostas, compreendendo 100% da população estudada. A gestora de RH não participou da coleta.

Com relação ao perfil dos respondentes, nenhum deles está na empresa há mais de cinco anos, coincidindo com sua fundação: cinco trabalham há menos de um ano na empresa, três há dois anos e um deles está na empresa há mais de três anos. Isso significa que a maior parte dos contratados foi contratada durante a pandemia de Covid-19, nos anos de 2020 e 2021. Em relação ao modelo de contrato, a empresa registra três formatos: MEI, com cinco contratos; CLT e Estágio Remunerado, cada modalidade com dois contratos.

Algumas perguntas foram associadas aos recursos oferecidos pela empresa para execução do trabalho à distância. Mais da metade dos respondentes (cinco), afirmou que nunca recebeu auxílio da empresa para executar seu trabalho no formato à distância, dois respondentes citaram ter recebido algum tipo de suporte da Empower, entre licença para uso de *softwares*, auxílio financeiro para cobertura das despesas provocadas pelo modelo laboral, aumento capacidade no pacote do *Google Drive*, acesso a banco de vídeos e investimento financeiro para implementar ideias da área, como por exemplo a feira *online* de recrutamento criada pelo departamento comercial. Os outros dois não souberam responder.

A análise dos dados indica que a Empower não padroniza o auxílio entre seus contratados, fornecendo formatos diferentes para a minoria de sua equipe. Essa diferenciação não contribui com o clima organizacional já que pode aparentar, para os membros da equipe que não recebem esse auxílio, que a empresa diferencia seus contratados, o que pode gerar problemas de relacionamento entre os membros da equipe.

Sobre as vantagens do trabalho à distância, os contratados da Empower consideram como pontos positivos a eliminação ou redução do tempo gasto em deslocamento e a flexibilidade no horário de trabalho. Como principais desvantagens do novo formato, eles apontaram a perda do convívio social, o excesso de trabalho e as interrupções geradas por familiares ou demandas pessoais.

O Quadro 1 sistematiza as respostas obtidas. Nos parágrafos seguintes, os índices das respostas serão comentados sob a luz dos critérios de endomarketing descritos por Berry e Parasuraman (1992).

Quadro 1 – Visão dos contratados sobre critérios de endomarketing

endomarketing <b>BERRY; PARASURAMAN, 1992</b>	Questionário	Respostas				
		DT (1)	DP (2)	NC/ND (3)	CP (4)	CT (5)
<b>colaborar com a preparação dos contratados</b>	A empresa oferece treinamentos e capacitações?	0	0	1	3	5
	Os treinamentos fazem sentido para o trabalho?	0	1	0	3	5
<b>ênfatisar o trabalho em equipe</b>	A empresa estimula o trabalho em equipe?	0	0	2	2	5
	A empresa promove a convivência entre os contratados?	0	0	0	2	7
<b>influenciar o fator liberdade</b>	A opinião dos contratados é ouvida pela empresa?	0	1	2	2	4
	Os contratados têm acesso aos canais de comunicação?	1	0	0	3	4
<b>avaliar e recompensar</b>	A empresa oferece gratificações aos contratados?	1	1	0	1	6

Fonte: elaboração dos autores, 2023

Legenda:

DT (1): discordo totalmente

DP (2): discordo parcialmente

NC/DC (3): não concordo/não discordo

CP (4): concordo parcialmente

CT (5): concordo totalmente

Conforme demonstrado no quadro, foram feitas perguntas aos contratados da Empower Vision relacionadas ao critério colaborar na preparação dos contratados (BERRY; PARASURAMAN, 1992). Esse critério defende que os programas de endomarketing devem capacitar equipes de trabalho através de treinamentos que sejam condizentes aos projetos desenvolvidos pelos contratados participantes dessa capacitação. De acordo com os retornos, a maioria dos respondentes confirmou receber treinamentos ofertados pela organização e

informações corretas sobre os procedimentos de trabalho. Além disso, oito contratados consideram que receberam um treinamento coerente à sua função ao ser contratado pela empresa.

Com relação ao critério trabalho em equipe, Berry e Parasuraman (1992) explicam que um clima organizacional favorável é construído a partir de uma boa comunicação e relação interpessoal, por isso, é necessário que a empresa promova atividades que auxiliem esse processo. A maioria dos respondentes confirmaram que a empresa estimula o trabalho em equipe e todos eles reconheceram que há a promoção de convivência entre os contratados. Esse posicionamento também foi enfatizado pela gestora de recursos humanos, quando expôs que a empresa realiza *happy hours* virtuais mensais, jogos *online* e uma dinâmica com fundo de tela nas reuniões de segunda-feira, que estão relacionados ao objetivo de promover o trabalho em equipe.

Relacionado ao critério avaliação e recompensa (BERRY, PARASURAMAN, 1992), não houve consenso entre os respondentes: sete deles confirmaram ter recebido algum tipo de presente ou premiação da empresa; um não concordou plenamente com a afirmação e não reconheceu esse tipo de iniciativa. As discordâncias podem estar associadas ao curto tempo de prestação de trabalho na empresa ou, até mesmo, a não identificarem as gratificações que a empresa fornece como presentes ou reconhecimento. Tais hipóteses são prejudiciais para o programa de endomarketing da empresa, já que esse pilar de recompensas é importante para a motivação e competitividade do clima organizacional.

No que se refere a treinamentos promovidos pela empresa para auxiliar seu time de contratados e atualizar seus conhecimentos, oito dos respondentes concordam que os treinamentos oferecidos fazem sentido para o desenvolvimento do seu trabalho. As respostas coletadas demonstram que os contratados reconhecem que a empresa aplica um sistema de desenvolvimento de carreira, o que auxilia a gerar um bom relacionamento entre equipe e organização, já que assim a equipe se sente valorizada e capacitada para desenvolver os projetos.

A respeito da comunicação feita entre os gestores e os contratados, líderes e liderados, oito dos contratados concordam que o líder fornece as informações necessárias para a realização de projetos; um dos respondentes manteve-se neutro na resposta. A comunicação interna, entre contratados e liderança, é importante para que a produtividade permaneça no ambiente organizacional e para que haja confiança entre a equipe de trabalho.

Ainda sobre a comunicação interna na Empower, um respondente concorda plenamente que há uma boa comunicação interna entre todas as áreas da empresa, quatro apenas concordam enquanto os outros quatro se mantiveram neutros com relação a essa afirmativa. A comunicação interna entre áreas pode ser trabalhada e desenvolvida através de dinâmicas e jogos que estejam relacionados aos projetos trabalhados em que as equipes das áreas da empresa possam ser

embaralhadas, promovendo a interação e espírito de equipe entre os contratados que não costumam se comunicar durante o trabalho.

O nível de escuta da empresa também foi contemplado pelo questionário e, segundo o apurado, quatro dos respondentes concordam completamente que suas opiniões são aceitas e/ou discutidas pela liderança da empresa, dois disseram concordar e três deles se mantiveram neutros diante da afirmação. Escutar e aceitar ideias e opiniões é o conceito de influenciar o fator liberdade de Berry e Parasuraman (1992). Com essas respostas, pode-se inferir que, mesmo que a Empower não utilize ferramentas para influenciar o fator liberdade, a equipe identifica essa abertura por parte da gestão, trazendo maior confiança para que seus contratados apresentem novas ideias e soluções, gerando um ambiente de trabalho confortável e confiável.

Seis dos contratados da Empower concordam totalmente sobre receberem *feedbacks* construtivos de seus líderes, enquanto dois apenas concordam e um deles manteve-se neutro. A pesquisa também apresenta a visão dos respondentes em relação à frequência com que esses *feedbacks* são realizados: cinco concordam totalmente que a periodicidade é satisfatória, um concorda e três mantiveram-se neutros na resposta. Berry e Parasuraman (1992) afirmam que a partir dos *feedbacks* dos gestores, os contratados conseguem identificar onde existe espaço de melhoria no desenvolvimento do trabalho, fornecendo assim maior clareza e influência para que o contratado busque novas soluções e conhecimentos para essas atividades. Além disso, a longo prazo, as rodadas de *feedback* auxiliam a equipe a identificar sozinhos quais pontos devem ser aprimorados, já que as devolutivas mostram por qual caminho os gestores querem levar o trabalho aplicado pela empresa.

A empresa trabalha a interação dos contratados através de dinâmicas e atividades de descontração. Essa ferramenta de endomarketing está vinculada ao critério de desenvolver o trabalho em equipe (BERRY; PARASURAMAN, 1992). A pesquisa buscou confirmar essa percepção e constatou que sete dos contratados concordam que há estímulo ao trabalho em equipe. Essa mesma porcentagem de respondentes concorda que a organização realiza atividades para promover a interação entre os contratados. Ainda sobre esse aspecto, oito dos respondentes concordam que se sentem confortáveis em participar das atividades de interação citadas pela Gestora de RH. A unanimidade não se confirmou, já que um dos respondentes se manteve na posição de neutralidade. De toda forma, os dados apontam que não há discordância o que, de certa forma, indica aprovação das atividades propostas pela Empower.

Berry e Parasuraman (1992) apresentam que o contato e a relação interpessoal auxiliam para que não haja ruídos na comunicação da equipe. A comunicação interna é uma grande aliada

do endomarketing, já que pode auxiliar na percepção do público interno sobre a organização e na manutenção de um ambiente de trabalho produtivo, sem interrupções causadas por ruídos na comunicação. Por isso, a forma como a empresa e seus líderes se comunicam com os demais contratados impacta diretamente no clima organizacional.

A análise das respostas permite apontar que é necessário que a Empower Vision observe alguns fatores, antes de dar andamento às estratégias de comunicação interna e endomarketing. Como por exemplo: a jornada de trabalho pode ser repensada, já os contratados apontaram o excesso de trabalho como uma das desvantagens do trabalho à distância. O prolongamento da jornada de trabalho é o maior fator prejudicial para o relacionamento entre empresa e contratados. O esgotamento dos membros de uma equipe inviabiliza que eles aceitem participar das atividades envolvidas nas ferramentas de comunicação interna e endomarketing e pode levar à redução de produtividade. Esses pontos, inclusive, estão destacadas nos levantamentos feitos por Figaro *et al.* (2020; 2021).

### **Considerações finais**

Este estudo analisou as estratégias de comunicação interna utilizadas pela Empower Vision que passou a trabalhar de forma remota devido à pandemia de Covid-19. O objetivo concentrou-se em identificar ferramentas de comunicação aplicadas no ambiente interno da empresa com o intuito de promover o engajamento de seus contratados frente à necessidade de isolamento social causado pela pandemia.

Através das respostas obtidas via questionário – aplicado voluntária e anonimamente entre os contratados da empresa –, é possível apontar algumas ações de endomarketing promovidas pela empresa: gratificar/presentear os contratados em datas comemorativas, capacitar a equipe da empresa através de cursos e treinamentos, promover a interação social dos membros da equipe através de dinâmicas *online*, realizar um processo de treinamento detalhado com o novo membro da equipe e organizar as ferramentas de comunicação interna. O estudo infere que a Empower avançou com suas ferramentas de comunicação interna e endomarketing que eram praticamente inexistentes antes do período de pandemia.

A partir do exemplo do estudo de caso, a pesquisa evidencia a necessidade de as empresas voltarem o seu olhar para a comunicação interna e o relacionamento gerado com os contratados durante a rotina de trabalho, já que o contratado é quem tem o potencial de impulsionar o desenvolvimento dos projetos da organização. Além disso, o contratado é o maior representante de comunicação externa da empresa, já que é ele que

se comunica com os clientes e pode influenciá-los. A principal chave para desenvolver o bem-estar e a motivação dos contratados é ouvi-los.

A análise do questionário aplicado com os contratados destaca que a empresa avançou a partir do cenário de pandemia, estipulando métodos e sistemas que não estavam no radar da Empower em 2020. No entanto, ainda é necessário lapidar o planejamento de comunicação organizacional da empresa, já que alguns contratados não concordam plenamente com tudo que é executando dentro da organização. Nesse sentido, o estudo sugere que a Empower realize uma pesquisa de clima para medir se as técnicas que foram utilizadas até o momento tiveram eficácia em relação aos objetivos desejados ao aplicá-las.

O estudo apresenta algumas limitações mediante sua realização. A primeira delas tem a ver com a aplicação do questionário entre os contratados da empresa analisada durante o estudo de caso. O *link* com as questões foi enviado para os contratados a partir da gestora de recursos humanos, o que pode ter gerado algum tipo de constrangimento por parte dos respondentes por não terem certeza se a gestora teria acesso ou não as respostas, mesmo que na descrição do formulário indicasse que apenas a autora e a orientadora da pesquisa teriam acesso às respostas cuja análise ocorreria de forma anônima. Esta é uma possibilidade, não há indícios que confirmem esta percepção.

A segunda delas refere-se a ser um estudo de caso único, no qual não é possível comparar métricas e estratégias da empresa analisada com outra que aplica ferramentas de comunicação interna e de endomarketing em trabalho à distância ou até mesmo com outra empresa que não aplica essas ferramentas, a fim de analisar como essas práticas podem interferir no ambiente organizacional. Por outro lado, entende-se que essa limitação pode ser vista como uma oportunidade de estudos futuros. Outras pesquisas exploratórias podem ser feitas com o intuito de ampliar os dados analisados, comparando como a diferente execução da comunicação interna e do endomarketing impactam no clima organizacional e na produtividade dos contratados das organizações que optam pelo formato remoto de trabalho.

## Referências

BERRY, Leonard; PARASURAMAN, A. Serviços de marketing: competindo através da qualidade. São Paulo: Maltese-Norma, p. 15-25, 1992.

BRIDI, Maria Aparecida *et al.* **O trabalho remoto/home-office no contexto da pandemia Covid-19.** São Paulo: ECO-Unicamp, 2020. Disponível em:

[https://www.eco.unicamp.br/remir/images/Artigos\\_2020/ARTIGO\\_REMIR.pdf](https://www.eco.unicamp.br/remir/images/Artigos_2020/ARTIGO_REMIR.pdf). Acesso em 24 abr. 2023.

CASTRO, Tarsila. **As mudanças da comunicação nas empresas durante a pandemia**. Disponível em: <https://www.folhape.com.br/economia/as-mudancas-da-comunicacao-nas-empresas-durante-a-pandemia/173815/> Acesso em 24 abr. 2023.

FIGARO, Roseli *et al.* **Como Trabalham os comunicadores em tempos de pandemia da Covid-19?** São Paulo: ECA-USP, 2020. Disponível em: [http://www2.eca.usp.br/comunicacaoetrabalho/wp-content/uploads/Relat%C3%B3rio\\_Executivo\\_Covid19-CPCT2020-2.pdf](http://www2.eca.usp.br/comunicacaoetrabalho/wp-content/uploads/Relat%C3%B3rio_Executivo_Covid19-CPCT2020-2.pdf). Acesso em 14 fev. 2022.

FIGARO, Roseli *et al.* **Como Trabalham os comunicadores no contexto de um ano da pandemia de Covid-19?** São Paulo: ECA-USP, 2021. Disponível em: <http://www2.eca.usp.br/comunicacaoetrabalho/wp-content/uploads/Covid-19-segunda-fase-relat%C3%B3rio-2021-1.pdf>. Acesso em 17 mar. 2023.

MARCHI, Mirella; MINCIOTTI, Silvio. O Marketing Interno atuando na transmissão de informações de interesse público em momentos de crise, como a causada pela Covid-19. **Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação 43º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Virtual**, 1º a 10 dez. 2020.

MONTOVANI, Camila; FERREIRA, Isadora. Organizações em movimento: relações e práticas profissionais no contexto do trabalho remoto. **Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação 23º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Belo Horizonte, MG**, 7 a 9 jun. 2018.

PINHEIRO, Pamela Cunha; REIS, Patrícia Cerqueira. O papel da comunicação interna em tempos de pandemia: como as companhias estão se organizando durante crise. **Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação 43º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Virtual**, 1º a 10 dezembro de 2020.

VIDEIRA, Denise. Mais proximidade no afastamento social: as mudanças nos processos de comunicação interna em função da crise da Covid-19 em organizações no Brasil. **XV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas**, São Paulo/SP, 07 a 11 de jun. 2021.

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

WE WORK. Os benefícios do trabalho remoto para funcionários e gerentes. **We Work**, [s.l.], 2019. Disponível em: <https://www.wework.com/pt-BR/ideas/professional-development/management-leadership/benefits-of-working-remotely>. Acesso em 17 mar. 2023.

## O exercício do Jornalismo é um ato político, de resistência

Graça Caldas

*O que vale a ciência? Que contribuição nos dá para a compreensão do mundo em que vivemos? Além de gerar tecnologia, é a ciência parte da cultura? (José Leite Lopes – 1998: 257)*

*Os cidadãos civilizados não são produtos do acaso, mas de um processo educativo (Karl Popper).*

### Introdução

Jornalismo é um só. Seja de ciência, política economia, educação, cultura, arte, esporte, entre outras modalidades, formatos, plataformas e suportes. O importante é o exercício competente, ético, rigoroso, preciso, no processo de (re)construção do fato, do acontecimento, para sua divulgação. Menos jornalismo declaratório, mais apuração. O que precisamos é de reportagem, de cobertura dos fatos, dos acontecimentos, numa perspectiva crítica e analítica.

A forma como olhamos e relatamos o mundo é única e vai depender de nossa formação política e cultural, do nosso lugar de fala. Claro que cada modalidade de jornalismo exige um olhar específico, acurado, para tecer os fios da história. Afinal, os jornalistas são historiadores do cotidiano. No caso específico do Jornalismo Científico, nosso compromisso com a divulgação da ciência, das pesquisas, não se limita apenas à seleção das fontes, que devem ser múltiplas e diversas, abordando o contraditório sempre presente no processo público de produção e disseminação do conhecimento.

Precisamos pensar, sobretudo, nos receptores, na sociedade em geral, que é a principal responsável pelo financiamento público da ciência. Além disso, o jornalista de ciência, tecnologia e inovação é corresponsável direto pela formação da opinião pública. Assim, a divulgação científica é ou deveria ser um processo permanente de reflexão sobre o papel social da Ciência, Tecnologia e Inovação, com toda a sua complexidade. Nosso compromisso é com a formação da opinião pública. Afinal, somos corresponsáveis diretos pela democratização do conhecimento. E não podemos nos esquecer de que informação, saber é poder para as tomadas de decisão em temas que nos interessam e afetam diretamente nossa vida.

### Divulgação e Apropriação da Ciência

Divulgar um projeto de pesquisa implica, sobretudo, em estabelecer nexos entre os resultados apresentados pelo pesquisador, sejam eles parciais ou não, destacando o avanço do conhecimento, sem deixar de ressaltar sua função social na melhoria da

qualidade de vida. Necessário, portanto, estabelecer conexões, sentidos, entre o processo de produção, evidenciando seus limites, controvérsias e eventuais compromissos públicos ou privados com as fontes de financiamento. Contextualizar o valor do conhecimento nas pesquisas teóricas e ou práticas, o avanço do conhecimento e suas aplicações sociais é parte inerente ao jornalismo científico comprometido com a sociedade.

Diariamente, grupos interessados no caos, influenciadores digitais, remunerados ou não, robôs monitorados pelos algoritmos, impulsionados por interesses às vezes escusos, contribuem cotidianamente para a circulação da desinformação, em detrimento da formação de mentes e cérebros. Se esta realidade tem afetado diariamente a percepção entre fatos e manipulações deliberadas, provocando ruídos no processo de apropriação do conhecimento, na Era de convivência e disputa entre *Homo Sapiens* e *Robô Sapiens*, a situação é ainda mais desafiadora para o Jornalismo em geral e para a Comunicação Científica em particular.

O uso manipulado das redes sociais para disseminar desinformação em escala até então inimaginável, por pessoas e grupos que se aproveitam da credence popular, falta de escolaridade, de visão política e de outros aspectos e fatores socioculturais, interferem diretamente no modo como vemos e percebemos o mundo. Desinformação, teoria da conspiração, mentiras, fake news sempre existiram e contribuíram para a alienação política da sociedade brasileira, em detrimento de uma participação ativa no processo de construção do conhecimento. Os movimentos anticiência, antivacinas, também sempre fizeram parte da sociedade. Com o avanço da internet, estimulada pelas redes sociais o problema se multiplicou.

O poder do conhecimento já foi discutido por Francis Bacon (1561-1626) e Michel Foucault (1926-1984), ou ainda pelo físico brasileiro, José Leite Lopes (1918-2006), entre tantos outros teóricos que sempre chamaram/chamam a atenção sobre o poder do conhecimento e das relações de poder que estão presentes no processo de produção e disseminação do saber.

Chassot (2007a), por outro lado, lembra que a ciência não é o lugar de certezas absolutas. Segundo ele, “a ciência é uma das mais extraordinárias criações do homem, que lhe conferem, ao mesmo tempo, poderes e satisfação intelectual, até pela estética que suas explicações de proporcionam”. E enfatiza: “No entanto, ela não é lugar de certezas absolutas e [...] nossos conhecimentos científicos são necessariamente parciais e relativos (CHASSOT, 2007<sup>a</sup>, p.113).

Na área de divulgação científica, as relações de poder entre pesquisador e jornalista também são assimétricas e mediadas pelos veículos de comunicação. Embora exista, quase sempre, um processo de entendimento mútuo sobre o conhecimento a ser divulgado, que passa, necessariamente, pela percepção da visão de mundo de cada um, na perspectiva do interesse público da pesquisa, em questão, a palavra final é quase sempre do jornalista.

Importante lembrar que a divulgação da ciência não se limita aos resultados das pesquisas em andamento, embora esta seja a pauta mais frequente na mídia. No entanto, tão importante quanto divulgar as pesquisas é discutir as políticas científicas vigentes no país, seus investimentos, suas prioridades e, principalmente, verificar se as escolhas políticas se coadunam com o interesse público.

Neste sentido, as audiências públicas, mesmo que trabalhosas, precedidas de amplo debate em diferentes fóruns (universidades, empresas, escolas, instituições e associações representativas da sociedade civil) são fundamentais e imprescindíveis. Só assim o cidadão em geral poderá participar, efetivamente, dos processos decisórios e fazer suas próprias escolhas.

A pandemia do Covid-19 que deixou o Brasil e o mundo em sobressaltos, principalmente nos anos de 2020 a 2022, com perdas humanas absolutamente evitáveis, colocou a ciência em primeiro plano na mídia nacional e internacional. Mostrou não só a importância do conhecimento científico, como também despertou na sociedade o entendimento sobre o papel da política e da ciência nas decisões nacionais. Além disso, colocou a mídia em papel de protagonismo no cenário nacional, como fonte de informação cotidiana. O extremismo e polaridade política em que viveu o Brasil neste período, com a ajuda das redes sociais, revelou também a importância do letramento científico e midiático nas escolas e na sociedade em geral.

Há uma combinação nociva entre política, saúde, ideologia. O analfabetismo político, educacional, digital, contribuem para esta situação caótica e obscura que vivenciamos. Ficou claro, portanto, que informação lastreada em conhecimento científico é a única forma de vencermos ou pelo menos driblarmos o negacionismo potencializado pelas redes sociais. Precisamos cada vez mais de uma educação midiática com visão crítica e analítica. E isto só será possível com a formação ampla de professores, alunos, familiares, população em geral. Além disso, a regulamentação das mídias é essencial neste processo para estabelecer parâmetros de funcionamento às diferentes plataformas de informação que circulam na sociedade.

Debates sobre os problemas atuais e as manipulações frequentes são cada vez mais urgentes para o necessário diálogo e exercício da cidadania ativa, crítica, participativa. É verdade que a formação dos jornalistas de ciência melhorou muito. Mas ainda temos uma longa estrada a caminhar. Os desafios são imensos. Não basta apenas um bom texto, correto, que divulgue o resultado da produção da pesquisa. Isto é apenas o básico, o mínimo que se espera de uma comunicação científica competente. Mas não é suficiente para a apropriação do conhecimento para o desenvolvimento de uma cultura científica para a tomada de decisões.

Entender como funciona o método científico nas diferentes áreas do conhecimento é parte inerente a este processo. É necessário pensar cientificamente, ver a ciência como modo de reflexão, observação dos fatos para agir, intervir e assim poder transformar a realidade. Nunca os ensinamentos e modos de pensar, de agir do Paulo Freire (1921-1997) foram tão necessários para a leitura crítica do mundo e da mídia. Como dizia Freire (1989), a “leitura do mundo precede a leitura da palavra”. A importância do ato da leitura sempre esteve presente nos ensinamentos do educador. Daí a importância do papel do jornalismo de qualidade para a leitura do mundo. A Educação midiática é uma ferramenta fundamental neste processo.

“A leitura da palavra é sempre precedida da leitura de mundo e mais nada. Aprender a ler, a escrever, alfabetizar-se, é antes de mais nada, aprender a ler o mundo, compreender o seu contexto, não é uma manipulação mecânica de palavras, mas numa relação dinâmica que vincula linguagem e realidade. Ademais, a aprendizagem da leitura e a alfabetização são atos de educação e educação é um ato fundamentalmente político”. (FREIRE, 1989, p7)

### **Relações de Poder**

Assim como a educação é um ato essencialmente político, o jornalismo também é um ato político. É necessário, portanto, no processo de produção da notícia, do relato do fato, do acontecimento, estar atento às relações de poder, que perpassam todo o processo de produção do conhecimento e ações institucionais, sejam elas governamentais ou não. Discutir as prioridades de políticas públicas de C&T para o desenvolvimento sustentável, entre tantas urgências e prioridades. Esta é uma pauta que precisa estar presente no fazer cotidiano dos jornalistas.

As pesquisas e sua divulgação precisam ser cada vez mais multidisciplinares. Não podemos mais abrir mão das Ciências Humanas, tão pouco divulgadas e fundamentais para entender os processos sociais numa perspectiva histórica e para a formação crítica

da sociedade. Sem dúvida, com a pandemia, os pesquisadores que reconhecem cada vez mais a importância da divulgação científica passam a atuar também como divulgadores e colaboram com os jornalistas, numa relação de parceria. Entretanto, para além dos avanços da ciência, é necessário discutir seus riscos e benefícios para melhor compreender seus atos e usos sociais.

Apesar das dificuldades e equívocos inerentes ao papel da denominada imprensa tradicional, não podemos abrir mão dela, porque continua exercendo um papel fundamental no processo de formação/deformação da sociedade. Ao lado das mídias alternativas, redes sociais, independente de vieses ideológicos, pode ser questionada, criticada, mas é fundamental como uma voz ativa da sociedade. A mídia é multifacetada, controversa, mas isto é da natureza humana e de sua complexidade.

A democracia exige o convívio com diversas vozes. Cabe ao cidadão, aprender a discernir as notícias, os fatos da desinformação, das fake news, que estão presentes na sociedade. E isto só é possível com a educação, o acesso a ferramentas que possibilitem o discernimento do falso do verdadeiro.

### **De receptor a sujeito**

Qual seria, então, a função da mídia, em sua rica diversidade? Tem o inquestionável e intransferível papel de ajudar a transformar o receptor em sujeito. Sujeito para o exercício da cidadania. A comunicação é por natureza e direito, plural. Mas precisa ser regulamentada para que não confunda liberdade de expressão, de imprensa, com afrontas e manipulações. A democratização do conhecimento, o acesso livre à informação é parte das sociedades democráticas, de direito.

A esfera pública, a arena pública é o espaço natural da diversidade, das controvérsias, do debate, da luta, da resistência. Para isso, é essencial a criação e garantia de espaços plurais para a intervenção do cidadão nos temas de interesse público e assim possibilitar a transformação da sociedade. Tudo depende do contexto cultural, político, histórico para aproveitarmos as brechas do sistema e atuarmos diretamente em prol de uma sociedade mais equânime e justa.

Vale a pena registrar, também, que o Jornalismo Científico, enquanto campo de conhecimento e de atuação engloba vários saberes que perpassam as teorias do Jornalismo e se complementam com as culturas intrínsecas a várias áreas científicas para a necessária síntese desse conhecimento a ser apresentado à sociedade. Mas é na linguagem, no discurso, que assume sua concretude.

Ao usar a linguagem nos diferentes veículos de comunicação, o jornalista inevitavelmente assume a dimensão simbólica da construção do conhecimento. Partindo da interpretação da fala do cientista e mediado pela sua compreensão do conteúdo apresentado e da realidade vivida, constrói um discurso, o discurso jornalístico. E é esse discurso, o do jornalista, e não o outro, o do cientista, que é divulgado à sociedade, daí a responsabilidade educativa, inerente a seu trabalho (CALDAS, 2003, p.77)

Por outro lado, a natureza das pessoas é complexa e conflitante, assim como os meios de comunicação em sua diversidade e pluralidade. A cultura é intrincada e contraditória. Com o jornalismo, com as audiências, ocorre a mesma coisa. Terraplanismo, criacionismo, pseudociência, mudanças climáticas, agrotóxicos, energia nuclear, vacinas, são temas controversos que fazem parte do universo da sociedade.

Em tempos de negacionismo, esses temas assumem uma dimensão gigantesca, em detrimento da compreensão pública sobre o que é falso e o que é verdadeiro. O grande desafio do jornalismo científico é entender este cenário complexo e contraditório e oferecer evidências científicas. Tendo como base o conhecimento, sem abrir mão dos necessários questionamentos, pode ajudar o cidadão a uma melhor compreensão da realidade.

Precisamos, portanto, aprender a lidar diariamente com esta realidade difusa que muitas vezes embaça nossa percepção dos fatos. Mas, um dos grandes obstáculos é o analfabetismo funcional, praga que ainda viceja na sociedade, do ensino básico ao superior. Mal se lê, mal se escreve, mal se interpreta, mal se identifica o sentido, o significado dos textos, das notícias. E isto é muito grave. Exige um amplo movimento pela educação. Neste contexto vigente, a manipulação da opinião ocorre mais facilmente. No mundo digital as pessoas ficam ainda mais vulneráveis à desinformação, às imagens manipuladas utilizadas em contextos falsos, em que misturam realidade com ficção.

Em tempos de robô chat GPT que “escrevem” e seus similares, a situação se agrava ainda mais. Não é por acaso que cientistas do mundo inteiro estão preocupados com os rumos do uso indiscriminado desta ferramenta que se encontra disponível em diferentes ambientes públicos e privados. Ao mesmo tempo, precisamos descobrir de que forma as novas ferramentas da Inteligência Artificial (IA) poderão contribuir ou não com a sociedade? Obviamente, não se trata de negar o papel da tecnologia, de seus avanços e até mesmo de suas contribuições para a sociedade, mas de avaliar seus rumos e efeitos, seja para a educação, jornalismo, para a sociedade como um todo. Hora de uma pausa para reflexão? Mas, como fazer isto, uma vez que os interesses privados controlam a IA?

Com a ausência de pensamento crítico, as pessoas estão à mercê dos manipuladores. Aprender a desconfiar, a checar...Mas quem faz isto? Como fazer? Recepção, cognição, esta é a grande questão e uma realidade complexa e multifacetada. Como podemos refletir melhor sobre a construção social dos sentidos, significados e de seus efeitos sociais? Assim como a emissão, a recepção se dá em campo de forças e disputas sociais e ideológicas, onde a cultura e a política exercem contraditórias relações de poder.

Afinal, como as pessoas recebem e percebem a informação? De que forma os tradicionais aparelhos ideológicos do estado, escola, família, igreja, interação, atuam ao lado das mídias, nas redes sociais? A arena pública se ampliou e se diversificou, numa perspectiva cada vez mais intrincada, exigindo o letramento midiático, digital e científico para melhor compreensão da realidade.

Neste universo intrincado, multifacetado, a responsabilidade social da ciência, do jornalismo adquire uma nova dimensão. É preciso agir, atuar, mostrando como o método científico, as evidências ajudam a configurar a realidade e atuam na construção do conhecimento para enfrentar a desinformação, as polarizações, os preconceitos, as crenças, com informações de qualidade. Este é o papel dos jornalistas, ao lado dos cientistas, no exercício de um diálogo confiável e plural para que os cidadãos possam fazer suas próprias escolhas, conscientes, sem mediações, sem manipulações, sem consenso fabricado. O dissenso respeitoso é parte inerente às sociedades saudáveis.

A função e atuação do jornalista está muito próxima da história, daí sua responsabilidade social. Ao narrar o mundo cotidiano está forjando a (re)construção da realidade vivida, percebida ou mediada. Nunca é demais enfatizar que somos historiadores do cotidiano. Nos relatos, nas narrativas, a informação veiculada em diferentes mídias se transformam em documentos históricos que serão utilizados em distintos momentos para melhor compreendermos a realidade.

Sejamos, pois, cuidadosos com o uso das palavras, da linguagem, que como sabemos, não é neutra e provoca múltiplos sentidos; com as escolhas das fontes, com a seleção das fotos que poderão iluminar, ofuscar ou manipular a história. Nossa responsabilidade é, portanto, imensurável. Escolhas deliberadas de acordo com interesses escusos poderão eclipsar a história, em prejuízo da compreensão do passado, do presente e dificultar a percepção do futuro. A responsabilidade social do jornalista é imensurável, embora nem sempre exista clareza de seu papel na compreensão e disseminação dos fatos, da história. Sejam, pois, responsáveis com o tempo presente.

## **Jornalistas e Educadores**

A mídia, a ciência, o jornalismo precisam reconhecer seu protagonismo social e ocupar seu papel de educador, de alerta, de orientação, ao lado da escola, da família. Para isto necessita ter agenda permanente. Em lugar de apenas reagir aos fatos é imperioso se antecipar, acompanhar os rumos da história. Deve pautar, discutir, refletir sobre temas igualmente importantes como os da pandemia, a pobreza, a desigualdade social, o desenvolvimento sustentável. O esforço é coletivo, de todos nós.

Na função cotidiana de divulgador do conhecimento, a atuação do jornalista é estratégica para a adequada leitura do mundo. Fundamental para ajudar os cidadãos a refletirem sobre a sociedade em que vivem. Para o exercício desta tarefa basilar para a compreensão da realidade, é preciso reconhecer as relações de força presentes na sociedade para o exercício competente de sua função de formador de opinião.

Os meios de comunicação, os políticos, as lideranças são atores sociais em permanente disputa, enfrentamento. Precisamos, devemos aproveitar os raros momentos de convergência para as mudanças estruturais que a sociedade precisa. A pandemia, o caos que vivemos, de polarizações exacerbadas, que não levam a nada, é uma oportunidade única para mudar a relação da ciência com a sociedade. E o jornalista é um ator vital neste processo.

A desinformação sempre esteve presente no cotidiano das pessoas, seja por falta de acesso ao conhecimento ou pelas crenças e valores que permeiam a formação e o comportamento humano. Por outro lado, sempre também existiu a manipulação da informação e a circulação da pseudociência, como tática e estratégia para confundir o cidadão sobre assuntos polêmicos que envolvem uma postura mais crítica e arguta.

O negacionismo científico, prática que se difundiu na sociedade e se multiplicou com as redes sociais precisa ser combatido diuturnamente. A ausência de uma educação política --que ajude as pessoas a refletirem, ao lado de dificuldades de discernimento frente à enxurrada de informações falsas ou controversas que circulam nas redes sociais e entre grupos que comungam as mesmas percepções sem reflexões --, é uma realidade que precisa ser enfrentada.

Essas “ideias” descolocadas da realidade, cujos objetivos principais são provocar “certezas” alicerçadas em crenças arraigadas, terminam se consolidando porque são retroalimentadas por grupos de interesse políticos e financeiros. Esses grupos, desprovidos de qualquer ética, manejam os ideais e perspectivas de grupos sociais para a

manutenção da desinformação, criando e reforçando visões estereotipadas e falsas do conhecimento científico e da realidade política e social.

De que forma, portanto, funciona o convencimento dessas pessoas sobre temas já consolidados e amplamente reconhecidos por evidências científicas e de domínio público. A Terra é Plana? O Holocausto nunca existiu? A vacina contra a Covid-19 provoca doenças, em lugar de curas? Sem dúvida alguma o papel da Educação e da Comunicação Científica tem muito a colaborar para dirimir eventuais dúvidas que permanecem nessas bolhas sociais repletas de desinformação.

Como explica Gomes (2020), o apelo emocional está sempre presente nas fakes news:

(...) a principal característica das fake news é o apelo emocional – produzir medo, ansiedade e pânico – porque ele afeta um conjunto de mecanismos psicológicos de atenção e favorece o engajamento. Sabendo disso, os produtores profissionais de fake news, para se aproximar desse usuário/leitor, vão privilegiar um discurso mais intimista, mais informal, procurando fugir do discurso científico, chegando, por vezes, a demonizá-lo, o que se faz possível por meio e relatos de experiência. (GOMES, César, 2020, p.12)

Como, porém, podemos modificar esta realidade? Qual a responsabilidade social da Educação e da Comunicação, neste processo? Total! Mas esta é uma tarefa árdua e complexa, que não deve se limitar a estas áreas do conhecimento. Cabe, portanto, a todos os cidadãos conscientes dos danos já provocados pela desinformação atuarem em conjunto para trazerem à sociedade, evidências claras sobre temas já consolidados pela ciência. Precisamos, pois, de uma cultura científica multi-transdisciplinar para valorizar o uso do conhecimento científico e tecnológico.

O principal objetivo da construção de uma cultura científica transdisciplinar – nas ciências exatas, naturais, humanas e sociais – que o povo de um país possa ver como sua, exige que seja dada prioridade a pesquisas socialmente úteis e culturalmente relevantes. Nesse sentido, é necessário promover a introdução, a compreensão e a valorização da C&T em nossa vida cotidiana, a partir do ensino primário. (UNESCO, 2003, p.23 e 24)

### **Algumas considerações**

Considerando que a linguagem não é neutra, mas repleta de sentidos e intencionalidades, mesmo em suas pausas e silêncios que também são portadores de ruídos, é papel da Educação Midiática e do Jornalismo atuarem diretamente no processo de Letramento Científico da sociedade para reduzir a desinformação de grupos sociais que terminam por dificultar a democratização do conhecimento.

Ciência é parte da cultura e, como tal precisa ser incorporada no cotidiano das pessoas, para que possam exercer a cidadania. A educação científica para a formação crítica da sociedade é, portanto, urgente para a democratização do conhecimento. O papel social do jornalista científico neste processo é basal.

Ao assumir sua responsabilidade, o jornalista poderá ajudar o cidadão a compreender o papel da ciência na sociedade, seus riscos e benefícios. Neste sentido, não pode abrir mão de uma visão plural: política, cultural, participativa. Afinal, o jornalismo é, ou deveria ser, um exercício político permanente de resistência. Sejamos, pois, cuidadosos com o tempo presente para avaliarmos a realidade e construirmos um futuro sustentável, de interesse público.

### **Referências**

CALDAS, Graça. Comunicação, educação e cidadania: o papel do jornalismo científico. In: GUIMARÃES, Eduardo (org.). **Produção e Circulação do Conhecimento**. Parte I, p. 73-80, Campinas: Pontes Editores, 2003.

CALDAS, Graça. Divulgação Científica e relações de poder. **Revista Informação & Informação**, v.15. n.1esp, 2010, p. 31-42.

CHASSOT, Attico. **Educação e consciência**. 2ª ed. Santa Cruz do Sul; EdUNISC. 2007<sup>a</sup>.

FREIRE, Paulo. **A importância do ato de ler**. São Paulo: Autores Associados: Cortez: 1989.

GOMES, C. A.. Fake News, vacina e os tipos de desinformação. **Cadernos de Linguística**, v. 1, n. 4. p. 01-20, 25 fev. 2021. Disponível em: <https://cadernos.abralin.org/index.php/cadernos/article/view/267>

LOPES, José Leite. Ciência e Liberdade. In: **Escritos sobre ciência e educação no Brasil**. Org. Ildeu de Castro Moreira. RJ. Editora UFRJ, CBPF/MCT.1998.

UNESCO, ABIPTI. (2003). **A ciência para o século XXI: uma nova visão e uma base de ação**, Brasília: UNESCO.

# Retrospectiva e avanços na pesquisa em Jornalismo Ambiental

Ilza Maria Tourinho Girardi e Eloisa Beling Loose

## Introdução

Este capítulo tem como propósito demarcar o desenvolvimento dos estudos na área de Jornalismo Ambiental a partir dos trabalhos realizados no âmbito do grupo de pesquisa dedicado ao tema e sediado na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). O Grupo de Pesquisa Jornalismo Ambiental (GPJA), certificado em 2008 pelo CNPq, em 2023 completa 15 anos de atuação ininterrupta. Ao recorrer as pesquisas realizadas nos últimos anos, destacamos mudanças identificadas na cobertura ambiental brasileira e formas de observar a prática que foram se consolidando. Além disso, ao final, assinalamos uma agenda de pesquisa para a área, baseada nas novas tendências jornalísticas.

Destaca-se que as investigações coordenadas ou orientadas pela líder do grupo<sup>16</sup>são anteriores à sua institucionalização. Mesmo assim, o grupo já foi apontado como um dos mais longevos e produtivos do Brasil (AGUIAR, 2013). As pesquisas na pós-graduação iniciaram em 2002, mas a partir de 2006 há um esforço mais sistemático de pesquisa dentro da própria UFRGS, que passa a ser reconhecido institucionalmente em 2008 com o registro do grupo.

Desde sua formação, há o incentivo para que os membros passem por um processo de alfabetização ecológica, sinalizando a necessidade de construir outras perspectivas sobre a relação sociedade-natureza. Durante esses 15 anos muitos pesquisadores se formaram e levaram o olhar ambiental para suas práticas profissionais, sejam elas no exercício jornalístico ou acadêmico, enquanto professores e pesquisadores. Recordamos aqui o contexto desses estudos e as contribuições que foram sendo, junto com investigadores de outros grupos e instituições, consolidadas ao longo do tempo. Por meio das pesquisas coletivas ou individuais, as reflexões entre os membros do GPJA e com demais interlocutores de outras instituições permitem observar mudanças nos estudos da área, relacionadas tanto ao contexto brasileiro, já que as Ciências Sociais e Humanas são fortemente dependentes da realidade ao seu entorno, quanto ao acúmulo do conhecimento que permite avançar em problematizações mais complexas.

---

<sup>16</sup> O Grupo de Pesquisa Jornalismo Ambiental é liderado pela Dra. Ilza Maria Tourinho Girardi (PPGCOM/UFRGS) e tem como vice-líder a Dra. Eloisa Beling Loose (FABICO/UFRGS).

## O percurso do GPJA

Antes da criação do grupo, em 2008, é importante registrar a existência de pesquisas de alunos da pós-graduação, como Vilas Boas (2005), que realizou um estudo de demonstrando preocupação com a poluição ambiental nas regiões do Alto Uruguai do Estado de Santa Catarina dedicadas à criação de suínos, cujos rejeitos eram depositados nos corpos d'água gerando sérios problemas de contaminação na região. Para tanto estudou os processos de comunicação da Cooperativa de Produção e Consumo Concórdia para verificar se tais processos e estratégias comunicacionais contemplavam os problemas ambientais. Vilas Boas (2005) constatou, ao analisar o jornal da cooperativa, que o problema não era prioridade, não havendo estímulo a uma nova relação do suinocultor com o meio ambiente, apesar dos técnicos dizerem o contrário. Por outro lado, registrou notícias sobre o termo de ajustamento de condutas da suinocultura nas informações levadas por técnicos vinculados ao Programa Nacional de Meio Ambiente.

Também em 2005, Schmidt apresenta em sua dissertação um estudo sobre a presença da emoção no jornalismo ambiental. Com o referencial teórico da Biologia do Conhecimento e dos estudos do jornalismo, analisou as entrevistas da editoria Páginas Verdes, da revista *Ecologia & Desenvolvimento*, entre 2000 e 2002. O estudo indicou que a emoção é um elemento essencial no jornalismo de meio ambiente para fazer da informação uma alternativa de educação ambiental capaz de incentivar o leitor a preservar o planeta para seus descendentes. Esses são apenas alguns exemplos que demonstram como as pesquisas precederam a constituição do GPJA.

Nessa época, quando o jornalismo ambiental ainda não tinha muita bibliografia, os estudos buscavam compreender quais os sentidos de meio ambiente estavam presentes nos discursos que se propunham sustentáveis. Essa inquietação surge a partir do momento em que há uma cobertura mais constante da pauta, o que aconteceu aqui no Brasil, sobretudo, a partir da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (a Rio-92). Também a abertura ao tema por parte de pesquisadores da Comunicação é importante, já que até hoje não há uma disciplina obrigatória nos cursos, sendo os trabalhos da área desenvolvidos a partir da sensibilização de alguns professores. Logo, o início das pesquisas aqui é bastante pontual e derivado de esforços individuais.

Após mais de uma década de um dos momentos-chave para a cobertura ambiental (Belmonte (2017) afirma que a Rio-92 consolidou o jornalismo ambiental brasileiro), observa-se, em diferentes setores, o avanço da proposta de desenvolvimento sustentável,

amparado pela suposta conciliação entre interesses econômicos e preservação ambiental. Nessa toada, os veículos abrem espaço para discutir questões ambientais como oportunidades de negócios.

Em termos de pesquisa, Girardi, Massierer e Schwaab (2006) se debruçaram sobre o principal jornal do Rio Grande do Sul, *Zero Hora*, para observar como o discurso sobre sustentabilidade estava sendo construído nas matérias jornalísticas do então existente Caderno Ambiente. Ao longo de dois anos, verificou-se que nem sempre havia um discurso sobre a sustentabilidade e, quando havia, ele era revestido pelo viés ecotecnocrático, vinculado às fontes oficiais e técnicas que são a maioria utilizada nas matérias analisadas. Concluiu-se ainda que a contextualização ausente nas matérias era indício de que não há produção de reportagens, pois o Caderno Ambiente baseava-se no paradigma noticioso, que dificultava a apresentação de assuntos aprofundados, que demonstrem uma visão sistêmica da realidade.

A pesquisa apontou que a reportagem é a ferramenta jornalística propícia ao paradigma ecológico e, por isso, essencial ao jornalismo ambiental que tem o compromisso com a cidadania ambiental. Nesse período, há uma discussão forte sobre a necessidade de galgar um lugar para o jornalismo ambiental nos veículos de comunicação, de modo que o público mais geral tivesse contato com a questão. Os principais jornais possuem editoriais específicas ou cadernos e esse jornalismo é visto como especializado, presente ainda em uma série de revistas de nicho, algumas com vertente mais naturalista e outras centradas em uma perspectiva que relacionava o ecológico ao social.

Na sequência, outras pesquisas na mesma linha foram realizadas, com base em outros meios jornalísticos, reforçando os primeiros achados. Nesta época, a discussão ambiental era trazida a partir de Bacchetta (2000), Capra (1996; 2002), Morin (2001) e Boff (1999), sendo as correntes de Caporal e Costabeber (2000) as bases para se pensar nas formações discursivas sobre a questão ambiental. De 2009 a 2011, além dos jornais gaúchos *Zero Hora* e *Correio do Povo*, os principais do RS, também foi objeto de estudo a *Folha de S. Paulo*, que na página de Ciência já trazia várias coberturas de temas ambientais.

Nesses primeiros cinco anos, orientados de diferentes níveis passaram pelo GPJA com pesquisas que buscavam entender qual era a ideia de meio ambiente que estava presente em diferentes meios, sobretudo calcadas no referencial teórico-metodológico da Análise de Discurso francesa, a partir de Michel Pêcheux.

Schwaab (2007) investigou, em seu mestrado, o discurso jornalístico da sustentabilidade em programas de rádio sobre meio ambiente. Analisou o Quadro Mundo Sustentável apresentado no Programa Revista CBN, da rádio *CBN AM/FM*, e o Guaíba Ecologia, programa da *Rádio Guaíba AM*, partindo das correntes teóricas sobre sustentabilidade de Caporal e Costabeber (2000), já discutidas no Grupo. O autor concluiu que o Quadro Mundo Sustentável apresentava predominantemente a visão ecossocial, com alguns deslizamentos de sentidos devido ao atravessamento pela formação discursiva ecotecnocrática. No programa Guaíba Ecologia observou a presença das duas formações discursivas em função dos sentidos construídos pelos convidados do programa.

Também Loose (2010), Sordi (2012), Belmonte (2015), Moraes (2015) e Silva (2016) analisaram produtos jornalísticos e enfoques ambientais diferentes para observar quais os sentidos e estratégias discursivas estavam sendo mobilizados a partir das formas de dizer o meio ambiente. Os pesquisadores trabalharam com o referencial teórico-metodológico da Análise do Discurso de matriz francesa, além de outros referenciais do jornalismo para a construções de seus objetos de pesquisa.

Loose (2010) estudou os sentidos e as estratégias dos discursos de revistas especializadas em meio ambiente (*Terra da Gente*, *Mãe Terra*, *Sustenta!* e *Aquecimento Global*), identificando o predomínio da formação discursiva ecossocial no corpus analisado, bem como um discurso de estímulo às mudanças de hábito do leitor. De outro modo, Sordi (2012) investigou os sentidos do verde no Jornal *Zero Hora*, revelando o predomínio da formação discursiva ecotecnocrática, ou seja, atribuindo ao verde uma visão conectada com interesses comerciais.

Belmonte (2015) estudou a construção do discurso sobre economia verde pela revista *Página 22*, antes, durante e depois da Rio-92. O pesquisador identificou a formação discursiva jornalismo ambiental reformista, com quatro posições-sujeito – engajado, crítico, cético e conservador – na construção do discurso sobre a economia verde “como uma reforma possível, necessária e inevitável do capitalismo.” (BELMONTE, 2015, p.7). Já Silva (2016) analisou o discurso telejornalístico do Programa de televisão *Nordeste Viver e Preservar*, observando duas formações discursivas: conservacionista e preservacionista. Verificou-se que, embora “preservar” esteja no nome do programa, houve a predominância da formação discursiva conservacionista, que acredita que a intervenção do homem na natureza é necessária à sua sobrevivência.

Na mesma época Moraes (2015) defende sua tese de doutorado focada na articulação dos discursos sobre mudanças climáticas durante a cobertura da Rio+20 realizada pelas revistas *Veja*, *Isto É*, *Carta Capital* e *Época*. A autora concluiu que o discurso das revistas é derivado da formação discursiva hegemônica, com enfoque econômico sustentado nos conceitos de modernização ecológica e desenvolvimento sustentável, e pela percepção de risco e incerteza da humanidade sobre seu futuro. Na análise também foram percebidos alguns deslizamentos de sentido oriundos de uma formação de sentido emergente de perspectiva ambiental.

Um segundo momento ocorre quando surgem questões associadas à produção brasileira na área. Logo, é realizado um trabalho coletivo para verificar como os trabalhos acadêmicos estavam mobilizando o conceito de jornalismo ambiental ou jornalismo e meio ambiente (desde o surgimento das práticas jornalísticas sobre o meio ambiente há uma série de denominações que se aproximam mais ou menos do caráter ativista, como é o caso de ecojornalismo). Entre 2011 e 2015 foi desenvolvido um projeto de pesquisa do tipo estado da arte a partir dos trabalhos de cursos de pós-graduação no Brasil defendidos desde o ano de 1987 até 2010. Esta iniciativa é fruto dos resultados anteriores que demonstravam a ausência ou fragilidade do uso da expressão quando se realizavam estudos centrados em temas ou coberturas ambientais. Através de busca ao Banco de Teses da Capes, foram reunidos 101 trabalhos, sendo oito teses, 90 dissertações e três trabalhos de pós-graduação profissionalizante.

Para essa pesquisa buscamos identificar nos resumos os temas, enfoques, referenciais teórico-metodológicos, objetos empíricos e existência de relação com a educação. Além disso localizamos a origem geográfica dos trabalhos. Foi utilizada metodologia descritiva, com abordagem qualitativa e quantitativa, para a construção de um quadro com categorias com os diferentes itens a serem analisados posteriormente. Pode-se observar que o aumento da produção acadêmica em Jornalismo Ambiental ocorre a partir do ano 2000 e que as pesquisas se desenvolvem em maior número nas regiões Sudeste e Sul, onde se concentram os cursos de pós-graduação. Entre os achados da pesquisa, sublinha-se a dificuldade na compreensão do conceito de Jornalismo Ambiental mesmo por parte dos autores que mobilizam a expressão. Dos 11 trabalhos que conceituam Jornalismo Ambiental, oito compreendem seu significado e assinalam importância da perspectiva crítica a ser adotada nas coberturas, além da função educativa que deve ser assumida pelo jornalismo. Observamos que a maioria dos estudos não distinguem jornalismo ambiental de jornalismo sobre/de meio ambiente demonstrando

desconhecimento sobre discussões de ordem epistemológica já registradas em eventos e artigos acadêmicos. Uma dessas diferenças seria o fato de o jornalismo de/sobre meio ambiente não se identificar com o engajamento do jornalista na defesa do meio ambiente. (GIRARDI; LOOSE; CAMANA, 2015).

Após investigar a bibliografia e, considerando o acúmulo dos trabalhos empíricos realizados nos anos anteriores, o GPJA mira de forma mais sistemática nos sujeitos produtores das notícias. Entre 2014 e 2018, a pesquisa “Jornalismo Ambiental na concepção dos jornalistas que fazem a cobertura de meio ambiente na América Latina, Caribe, Portugal, Espanha e Países Africanos de Língua Portuguesa” realizou um levantamento, por meio de questionários com perguntas abertas, das percepções e entendimentos daqueles que trabalhavam com meio ambiente. Tratou-se de uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa com base nos questionários respondidos pelos sujeitos e em pesquisa bibliográfica. Os resultados da investigação demonstraram por parte dos jornalistas que atuam no mercado a compreensão do conceito de Jornalismo Ambiental, a menção à importância do engajamento e a preocupação com a diminuição dos espaços devido ao corte de gastos nos jornais. (GIRARDI; LOOSE; SILVA, 2018).

Ainda no âmbito da produção, vale recordar que o trabalho de Massierer (2007) já havia, por meio de um estudo de newsmaking, tratado das relações entre as rotinas produtivas e a cobertura de um desastre ambiental. A autora concluiu que a complexidade, a visão sistêmica, perspectiva pública e cívica, precisam ser incorporadas pelo jornalismo diário para que ele contribua com função de conscientização do leitor sobre a importância da preservação ambiental. Mais tarde, Loose (2016) também desenvolve pesquisa que articula a esfera da produção, mas avança para o estudo do produto e da recepção dele, englobando o circuito da notícia local sobre as mudanças climáticas em Curitiba (PR). Nesta pesquisa, na qual a comunicação jornalística dialoga com percepção de risco e governança, foram entrevistados jornalistas, fontes de informação e leitores, além de ter sido feita a análise das notícias sobre o tema em 2013 e uma observação das práticas profissionais dentro da redação, para compreender os entendimentos desses sujeitos a partir daquilo que era noticiado na *Gazeta do Povo*.

A recepção das informações ambientais foi preocupação das investigações de Kolling (2006) e Neuls (2010). Kolling focou nos sentidos produzidos sobre meio ambiente por agricultores familiares do município de Santa Rosa a partir do programa televisivo *Globo Rural*, buscando compreender o processo de comunicação articulado a mediações. Entre outros aspectos, a pesquisadora constatou que para os agricultores os

danos causados ao meio ambiente por suas práticas eram muito menores aos causados pelos grandes proprietários e que assistir à televisão era uma atividade para as horas vagas, mas que consideravam o programa analisado uma oportunidade para aprenderem novas técnicas para aplicarem em suas propriedades. Já a dissertação de Neuls (2010) traz uma discussão sobre a apropriação de sistemas agroflorestais por assentados da Amazônia mato-grossense tendo como referencial teórico a Comunicação Rural, Filosofia da Informação e Sociologia da Ação. A metodologia foi a etnografia com observação participante realizada no Assentamento Entre Rios, no Município de Nova Ubiratã, Mato Grosso. A investigação apontou que somente uma ação comunicativa baseada no diálogo poderá contribuir para melhorar a vida dos agricultores.

Ao longo do das atividades do GPJA, acolheram-se diferentes propostas que tivessem como foco a relação entre jornalismo e meio ambiente. A cobertura jornalística sobre meio ambiente em Moçambique foi analisada por Farranguane (2015) através do *Jornal Notícias*. A partir dos referenciais teóricos do Jornalismo Ambiental e da Agenda Setting, e da metodologia da Análise de Conteúdo, o autor concluiu que o jornal estudado pouco contribuiu para o agendamento público da temática ambiental e, conseqüentemente, para a conscientização dos cidadãos sobre os problemas ambientais do país.

Motter (2012) debruçou-se sobre a cobertura feita pela *Zero Hora* sobre o desastre ambiental provocado pelo deslizamento de terra na serra carioca em janeiro de 2011. Acionando uma bibliografia pertinente ao tema e a metodologia da Análise de Conteúdo, a pesquisadora concluiu que a cobertura, além de fragmentada e superficial, deu enfoque à tragédia, sofrimento das vítimas e quantificação das mortes, sem mencionar soluções para o problema. Sob outro ângulo, Dalla Vecchia (2014) estudou a relação entre o meio ambiente e os conceitos de crescimento e desenvolvimento no jornalismo de economia, através do jornal *Valor Econômico*, verificando que o meio ambiente ocupa lugar secundário, não havendo questionamento sobre o modelo econômico.

Já em 2014, Teixeira investigou a cobertura do *Jornal Nacional* sobre o Código Florestal Brasileiro nas suas edições de março de 2012 até maio de 2013 para compreender quais valores-notícia e fontes de informações predominaram no período. A autora concluiu que o foco ambiental foi ofuscado pela cobertura política focada na disputa entre parlamentares ruralistas e ambientalistas sobre a redação do novo texto e do processo de votação. A problematização ambiental a partir das relações com o agronegócio também foi foco do trabalho de Camana (2015), que analisou os discursos

jornalísticos sobre patentes de biotecnologias, com especial atenção à questão do monopólio de sementes, na revista *Globo Rural*.

Os veículos gaúchos assim como as questões socioambientais que afetam nosso local são objetos recorrentes. Fante (2012) investigou as representações sociais sobre o bioma Pampa nos jornais *Correio do Povo* e *Zero Hora* do Rio Grande do Sul. O estudo foi motivado pela implantação da cultura do eucalipto no Pampa gaúcho, o que gerou uma série de reações favoráveis e desfavoráveis apontando os riscos de tal opção para os ecossistemas, entre outros. O estudo apontou que o jornalismo ancorou as representações sociais na propagação e na difusão do desenvolvimento econômico-financeiro do agronegócio globalizado da celulose. Já em 2020, em seu doutorado, a pesquisadora analisou o discurso do desmonte da política ambiental do Rio Grande do Sul. Trabalhou com autores do jornalismo e com o referencial teórico-metodológico da arqueologia foucaultiana. A análise evidenciou as relações do jornal *Correio do Povo* com o poder político e econômico.

Entretanto, propostas voltadas para outros contextos já foram foco de pesquisadores do GPJA. Um dos casos é Silva (2020), que estudou a construção do (re)conhecimento sobre o Cais José Estelita a partir do jornalismo do *Diário de Pernambuco* (1825-1984). Outro é a de Almeida Silva (2016), que fez um estudo de fontes em programas da Amazônia da *TV Escola*. Além desses, Steigleder (2015) investigou o discurso jornalístico do Jornal *Zero Hora* sobre as obras da Copa do Mundo de 2014, em Porto Alegre, as quais geram impactos sociais e ambientais. O estudo apontou a filiação das matérias à formação discursiva ecotecnocrática.

De forma mais panorâmica, Belmonte (2022) analisa serviços jornalísticos na área ambiental e entrevista profissionais para entender o desenvolvimento histórico da área. Segundo ele, sua pesquisa sugere que o jornalismo ambiental brasileiro já passou por três períodos: o da conquista da credibilidade (anos 1970 e 1980), o das soluções sustentáveis (anos 1990 e 2000) e o do engajamento multimídia (anos 2010 em diante).

Os últimos estudos do GPJA estão orientados para o mapeamento de autores e discussões que estão atrelados hoje a proposta dos pressupostos epistemológicos do jornalismo ambiental, discutidos ao longo dos últimos anos (LOOSE; GIRARDI, 2017). A pesquisa, de caráter bibliográfica, tem como propósito mapear os artigos científicos que se debruçam sobre as interfaces entre o Jornalismo e o Meio Ambiente, esmiuçando as características dessa prática e debatendo sua viabilidade. O desafio desta pesquisa, ainda em andamento, é rever os aspectos epistemológicos que sustentam este jornalismo

ainda bastante prescritivo (como deveria ser) e demarcar claramente aquelas características que são próprias do jornalismo que circula na sociedade.

Como resultados parciais temos o estudo sobre o princípio da precaução e sobre a responsabilidade com a mudança do pensamento, que juntamente com ênfase na contextualização, pluralidade de vozes, assimilação do saber ambiental, cobertura próxima à realidade do leitor e comprometimento com a qualificação da informação constituem, o que o grupo de pesquisa denomina, pressupostos do jornalismo ambiental. Com a revisão da literatura concluímos que mesmo com o avanço da ciência no sentido de possibilitar previsões mais precisas, os artigos sobre jornalismo ambiental pouco tratam da antecipação dos riscos e danos, o que é fundamental para a conscientização sobre o problema e saber como se precaver (GIRARDI; LOOSE, STEIGLEDER, 2020a). Também o pressuposto estudado a respeito da responsabilidade com a mudança de pensamento demonstrou a necessidade de aprofundamento, com uma melhor conexão entre a função educativa do jornalismo e seu potencial de mudar o pensamento. (GIRARDI; STEIGLEDER; SAFT, 2021).

Neste período mais recente, assinala-se o trabalho de Steigleder (2021), que interconecta a área com a educomunicação, e o de Loose (2021), que evidencia a crítica colonial presente na área, a partir da Análise Crítica do Discurso, de matriz inglesa, da cobertura climática de veículos não hegemônicos e as dificuldades de se distanciar dos preceitos que dominam o campo jornalístico. Lengert (2023), por sua vez, investigou o modo que o jornalismo instituiu relações com o outro ao abordar a sustentabilidade no projeto editorial Ecoa do *UOL* e na sessão Plural, do próprio Ecoa.

Este percurso, que enfatiza os resultados dos trabalhos defendidos na pós-graduação em Comunicação da UFRGS e as pesquisas coletivas do GPJA, ainda poderia ser complementado com várias pesquisas desenvolvidas no âmbito da iniciação científica e em trabalhos de conclusão de curso da graduação. O intercâmbio entre cientistas em formação e mais experientes é uma marca do grupo, assim como a relação próxima com a prática profissional, que promoveu nesse período dezenas de eventos em parceria com o Núcleo de Ecojornalistas do Rio Grande do Sul (NEJ-RS) e outras entidades ambientais e jornalísticas.

## Como avançamos?

Ao acompanhar a produção sistemática de conhecimento na área, que extrapola os trabalhos do GPJA, observa-se uma multiplicidade de abordagens e enfoques. No âmbito do GPJA observamos um deslocamento de estudos orientados para os discursos, a partir de diversas empirias e recortes temáticos dentro do campo ambiental, para estudos multimetodológicos, com problematizações que pudessem melhor compreender os desafios associados ao fazer jornalístico e as consequências dessa cobertura para os públicos. O amadurecimento do grupo e diálogo com outros autores importantes do País fomentou o uso de novos arcabouços teóricos e a articulação com outros campos do conhecimento.

Nos últimos anos, especialmente desde a política de desmonte ambiental do governo Jair Bolsonaro, a imprensa tem dado mais espaço para as pautas ambientais, além de ter ampliado a articulação com outras editorias, ou seja, houve uma maior transversalização da cobertura ambiental. O que antes era identificado em mídia especializada ou em editorias específicas, passou a aparecer nos espaços de política, economia, cotidiano, saúde (GIRARDI; LOOSE; STEIGLEDER, 2020b). Com essa mudança no fazer jornalístico, as perguntas de pesquisa também tendem a se alterar.

A diferenciação entre jornalismo ambiental e jornalismo de/sobre meio ambiente, uma questão bastante debatida nos primeiros estudos do GPJA, segue em aberto. O entendimento do que, de fato, engloba esse jornalismo não é consensual. Há muitas formas diferentes de apropriação do ambiental pelo jornalismo.

Do ponto de vista de abertura acadêmica, hoje se percebe uma maior sensibilização dos professores e pesquisadores para abordar a questão, seja pela urgência da crise ambiental vivida, seja por uma maior difusão da área por meio de publicações e eventos científicos. Não é possível comprovar, de forma generalizada, que a temática ambiental esteja mais presente, mas é possível notar em sala de aula o interesse dos próprios alunos em discuti-la.

No Brasil, já é possível contar com um pequeno arcabouço de pressupostos que subsidiam as pesquisas, fruto do trabalho de cientistas brasileiros. Em diferentes regiões, há referências que tratam da questão e contribuem para o crescimento da área de pesquisa. Apesar de não existir um periódico específico para tratar da interface jornalismo e meio ambiente, são recorrentes as edições especiais de revistas nacionais e internacionais dedicadas à área.

Em 2013, foi publicada a Resolução Nº1, de 27 de setembro, que instituiu “as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Jornalismo, bacharelado, e dá outras providências”. Os formuladores das diretrizes atentos aos desafios ambientais dos novos tempos incluíram como primeira competência a ser incorporada nos projetos pedagógicos dos cursos:

Compreender e valorizar como conquistas históricas da cidadania e indicadores de um estágio avançado de civilização, em processo constante de riscos e aperfeiçoamento: o regime democrático, o pluralismo de ideias e de opiniões, a cultura da paz, os direitos humanos, as liberdades públicas, a justiça social e o desenvolvimento sustentável. (BRASIL, 2013).

Embora o conceito de desenvolvimento sustentável mereça reparos consideramos um avanço que permitiria aos cursos de Jornalismo incluírem a disciplina Jornalismo Ambiental ou Jornalismo e Meio Ambiente como cadeira obrigatória na grade curricular. Isso não aconteceu. No entanto, o GPJA colocou para si o desafio de organizar um livro digital de acesso aberto, abordando temas considerados essenciais para a formação dos jornalistas com sugestões de exercícios e bibliografia a serem utilizadas pelos professores. O livro foi lançado em 2018, com o prefácio do professor Eduardo Meditsch (GIRARDI et al., 2018).

Ademais, desde 2007 o GPJA promove o Encontro Nacional de Pesquisadores em Jornalismo Ambiental (ENPJA), que reúne investigadores e profissionais, de diferentes níveis, de todo o Brasil. É o único evento no Brasil dedicado aos estudos de jornalismo e ambiente, ou seja, mobiliza a academia para refletir e criar estratégias para melhor comunicar questões complexas e transversais de nosso tempo. Em sua V edição, em 2022, adaptando-se aos desafios da pandemia e da crise financeira que assolava o Brasil, o evento ocorreu de forma virtual.

O avanço e acúmulo de conhecimentos, decorrente de inúmeras parcerias da área, tanto no Brasil quanto no exterior, faz com que o GPJA seja convidado para atuar em uma série de eventos acadêmicos ou voltados para o mercado profissional. A última delas ocorreu em 2022 com o Instituto Modifica, ao realizamos a pesquisa “Jornalismo e Engajamento Climático”, que mapeou as percepções de jovens ativistas, por meio de grupos focais, sobre o papel do jornalismo (especificamente na cobertura de clima) e sua relação com o engajamento pró-clima (LOOSE et al., 2022).

Esses últimos anos revelam uma abertura da Comunicação, de forma geral, e do Jornalismo, de forma específica, para compreender as interfaces com o meio ambiente.

Mesmo assim, entendemos que, pela urgência e relevância do tema ambiental, a discussão segue sendo periférica. Quase não há financiamento para pesquisas e a cobertura ambiental, ainda que tenha crescido, deve melhorar em termos de contextualização, pluralidade de vozes e frequência nos veículos.

### **Agenda de pesquisa: quais são os próximos desafios?**

As pesquisas nos permitem olhar para o jornalismo praticado nos diversos meios e verificar de que forma o noticiário e as reportagens contribuem para a formação da consciência ambiental dos cidadãos. Como detectamos, o noticiário ambiental aumentou e se tornou mais próximo de outros enfoques, mas muito precisa ser feito. Não há centros de pesquisa ou instituições que se dediquem a essa interface; a regularidade das pesquisas, dentro das universidades, ainda depende de iniciativas individuais, pois são poucas as linhas ou grupos de pesquisa que conseguem seguir apenas nessa vertente.

Afinal, para que serve o jornalismo ambiental? Serve para informar ao cidadão, para que ele tenha informações para tomar decisões sobre sua vida no momento presente e no futuro. O jornalismo ambiental é muito importante para disponibilizar informações que contribuam com a mudança de pensamento em relação à coletividade, em relação à natureza e todas as formas de vida. A compreensão da natureza como um conjunto complexo de formas de vida interconectadas nos dá a dimensão do compromisso com a busca da sustentabilidade plena.

O jornalismo ambiental associado à educação ambiental pode contribuir com a elevação da consciência ambiental a outro patamar pautado pela ética do cuidado. A informação qualificada pode sensibilizar e apontar soluções ou mudanças de rumo para rompermos com práticas nocivas e que sejam, de fato, mais sustentáveis.

Tendo isso em vista, as pesquisas na área ganham relevância ao gerar resultados que apontem para formas mais efetivas de construir os discursos jornalísticos e promover a ambientalização do campo jornalístico (para que não seja algo de nicho, mas presente nas lentes pelas quais os profissionais enxergam os acontecimentos). Considerando a trajetória descrita, sugerimos uma agenda de pesquisa que trate das inovações tecnológicas do nosso tempo e suas implicações para o Jornalismo, assim como dos desafios ambientais, que a cada dia estão mais agravados e se aproximam de pontos de não retorno.

Uma das principais lacunas nessa área são investigações contínuas e a longo prazo, que consigam refletir efeitos de longo prazo de uma determinada cobertura

ambiental ou mesmo verificar tendências de veículos com o passar dos anos. Estudos desse tipo requerem uma equipe e investimento por anos, algo que é escasso no campo comunicacional

Em sintonia com o nosso tempo, há muito a ser pesquisado em termos de desinformação e negacionismo (ambiental ou climático). Estamos vivendo um processo de abundância de mensagens que não passam necessariamente pela apuração jornalística embora tenham o formato de notícia. Compreender como se posicionar nesse contexto e evitar que distorções sejam interpretadas como relatos fidedignos é um desafio para toda a área, mas que, como acompanhamos nas recentes decisões políticas, pode trazer apoio para políticas desastrosas.

O avanço das novas ferramentas de inteligência artificial e das possibilidades decorrentes do jornalismo digital, como o uso de dados, por exemplo, também tendem a ser cada vez mais usadas nas pautas ambientais. Conectar tais áreas aos propósitos do jornalismo ambiental poderá abrir caminhos para uma expansão da temática.

Ainda considerando as transformações de consumo de informação, chama-se a atenção para estudos que se debrucem sobre as fronteiras do jornalismo com divulgação científica, entretenimento, propaganda ou outras subáreas. O hibridismo comunicacional também afeta a produção jornalística sobre meio ambiente. É possível assimilar estratégias outras, mas é necessário estudar como essa mescla se constitui e como ela é recebida e/ou consumida. Nesse sentido, reforça-se que os estudos com foco nos públicos e na sua interpretação das mensagens carecem de mais atenção.

Sob a ótica teórica, convida-se mais pesquisadores a compreender as bases que sustentam esse jornalismo e suas aproximações com o pensamento emancipador e a perspectiva da crítica colonial. Além disso, estudos que tratem da necessidade de se rever critérios de noticiabilidade e o foco no presente, já que temos informações suficientes para que o jornalismo discuta nosso futuro de forma consistente (e não especulatória). Imaginar um futuro outro, não dependente do extrativismo, por exemplo, pode ser uma contribuição importante, caso haja possibilidade de considerar a precaução e romper com a lógica de curto prazo que orienta o jornalismo.

Salientamos ainda alguns subtemas que costumam não ter muita visibilidade na cobertura ambiental, mas que merecem ser mais estudado por estarem diretamente associados aos limites planetários, que estão atrelados à capacidade regenerativa da Terra: mudanças no uso da terra, acidificação dos oceanos, uso da água doce, mudanças climáticas, perda da biodiversidade e extinção de espécies, depleção da camada de ozônio

estratosférico, fluxos biogeoquímicos (ciclos de fósforo e nitrogênio), concentração de aerossóis atmosférico e introdução de novas entidades (por exemplo: materiais radioativos, nanomateriais e micro-plásticos). Além disso, é preciso aproximar a problemática ambiental da população, sendo interessante partir daquilo que emerge localmente da comunidade ou da cidade onde se está. Como há uma concepção de que nós (humanos) estamos apartados da natureza, é preciso um movimento de religamento entre práticas de consumo cotidianas e suas relações com o ambiente. Aqui no Brasil, a questão do desmatamento e da demarcação de terras indígenas são recortes relevantes, inclusive pela internacionalização das pautas, porém, em cada lugar há desafios que podem ser cobertos sob a ótica ambiental.

Por fim, lembramos que, embora haja uma tendência ascendente de se tratar o meio ambiente a partir do jornalismo de soluções, tais caminhos precisam ser coerentes e estruturais. As pesquisas nessa área precisam estar atentas para não promover iniciativas isoladas e com propósitos outros como soluções para a crise ambiental, buscando a distinção entre o que poderia ser uma nova forma de *greenwashing* e um jornalismo que possa disseminar alternativas à degeneração ambiental.

### **Considerações finais**

Os registros reunidos neste capítulo nos permitiram fazer uma radiografia de parte da produção do GPJA. Ao contar essa história pudemos avaliar o que já foi realizado e pensar nas perspectivas futuras e o que precisa ser feito. Compreendemos o jornalismo ambiental como uma prática social profundamente conectada com as necessidades do tempo presente e com os compromissos para garantir um futuro para a sociobiodiversidade que habita o Planeta. Como escreveu Serge Moscovici (2007, p.78): “o que precisamos de agora em diante, é construir nossa sociedade e nossa história a partir da natureza”. Como jornalistas, pesquisadores e professores assumimos esse desafio ao abraçar esse campo e continuaremos engajados no movimento de convencer os pares sobre a necessidade da existência da disciplina Jornalismo Ambiental ou Jornalismo e Meio na graduação e de cursos de especialização e ainda que o tema seja contemplado nos cursos de pós-graduação. Que as diretrizes curriculares do curso sejam contempladas ao pensarmos no profissional que queremos formar.

Para que haja conscientização ambiental, precisamos de informações qualificadas que toquem as pessoas e as provoquem a agir para a construção de um outro mundo sem exploração e com pleno convívio com a natureza. Isso implica a existência de uma cidadania capaz de atuar contra todos os tipos de poluição e exploração, bem como todas

as práticas que gerem danos à vida. Assim é o compromisso do jornalismo ambiental. Em consonância com Krenak (2020, p.6), reiteramos que não “[...] exista algo que não seja natureza. Tudo é natureza. O cosmos é natureza. Tudo em que eu consigo pensar é natureza.” Logo, não há como pensar e fazer o jornalismo sem considerá-la.

## Referências

- AGUIAR, Sonia. Apresentação da meta-análise sobre a Pesquisa em Comunicação Ambiental no Brasil (1988-2012). In: ENCONTRO INTERDISCIPLINAR DE COMUNICAÇÃO AMBIENTAL, 2 2013, Aracaju. **Anais...** Aracaju, 2013.
- BACCHETTA, Victor. El periodismo ambiental. In: BACCHETTA, Victor (Org.). **Ciudadanía planetaria**. Montevideo: IFEJ/FES, 2000. p.18-21.
- BELMONTE, Roberto Villar. **O Jornalismo Ambiental: Três perspectivas em cinco décadas de especialização no Brasil megadiverso**. Tese de doutorado. (Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação). Porto Alegre: UFRGS, 2022.
- BELMONTE, Roberto Villar. Uma breve história do jornalismo ambiental brasileiro. **Revista Brasileira de História da Mídia**, 6 (2), 2017. p.110-125.
- BELMONTE, Roberto Villar. **A construção do discurso da economia verde na revista Página 22**. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Informação). Porto Alegre: UFRGS, 2015.
- BOFF, Leonardo. **Saber Cuidar**. Petrópolis: Vozes, 1999.
- BRASIL, **Ministério da Educação**. (2013) Resolução Nº 1. Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Jornalismo, bacharelado e dá outras providências.
- CAMANA, Ângela. **Discursos sobre a Revolução Biotecnológica: sentido e memória em textos da *Globo Rural***. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Informação). Porto Alegre: UFRGS, 2015.
- CAPORAL, Francisco Roberto; COSTABEBER, José Antônio. Agroecologia e desenvolvimento rural sustentável: perspectivas de uma nova extensão rural. **Agroecologia e desenvolvimento sustentável**. Porto Alegre: Emater, v.1, n.1, p.16-37, jan./mar 2000.
- CAPRA, Fritjof. **As Conexões Ocultas: ciência para uma vida sustentável**. São Paulo: Cultrix, 2002.
- CAPRA, Fritjof. **A Teia da Vida**. São Paulo: Cultrix, 1996.
- DALLA VECCHIA, Veridiana. **Meio ambiente e desenvolvimento no discurso do jornalismo de economia: a questão energética no Jornal Valor Econômico**. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Informação). Porto Alegre: UFRGS, 2016.

FANTE, Eliege Maria. **As representações sociais sobre o bioma Pampa no jornalismo de referência sul-rio-grandense.** (Mestrado em Comunicação e Informação). Porto Alegre: UFRGS, 2012.

FANTE, Eliege Maria. **O jornalismo do Correio do Povo e o discurso do desmonte da política ambiental do Rio Grande do Sul.** Tese de doutorado. (Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação). Porto Alegre: UFRGS, 2020.

FARRANGUANE, Arsénio. **O meio ambiente na imprensa escrita moçambicana: o caso do Jornal Notícias.** Dissertação (Mestrado em Comunicação e Informação). Porto Alegre: UFRGS, 2015.

GIRARDI, Ilza Maria Tourinho; STEIGLEDER, Débora Gallas; SAFT, Nicoli Sturmer. O Jornalismo Ambiental como agente de mudança de pensamento no contexto da emergência climática. In: CANO, Daniel Rodrigo; CHÁVEZ, Rosalba Mancinas; REYES, Rogelio Fernández. **La comunicación del cambio climático, una herramienta ante el gran desafío.** Madrid: Dykinson S.L. 2021. p.165-181.

GIRARDI, Ilza M. T.; LOOSE, Eloisa B.; STEIGLEDER, Débora Gallas; BELMONTE, Roberto Villar; MASSIERER, Carine. A contribuição do princípio da precaução para a epistemologia do Jornalismo Ambiental. **Reciis – Rev Eletron Comun Inf Inov Saúde**, 4(2), 2020a. p. 279-91.

GIRARDI, Ilza M. T.; Loose, Eloisa Beling; STEIGLEDER, Débora G. . Ampliação e transversalização da pauta ambiental no jornal nacional. In: Rogelio Fernández-Reyes; Daniel Rodrigo-Cano; Ilza Maria Tourinho Girardi. (Org.). **COMUNICACIÓN Y CAMBIO CLIMÁTICO: CONTRIBUCIONES ACTUALES.** 1ªed. Sevilla: Ediciones Egregius, 2020b. p. 15-34.

GIRARDI, Ilza M. T.; MORAES, Cláudia Herte de; LOOSE, Eloisa Beling; BELMONTE, Roberto Villar. (Org.) **Jornalismo Ambiental: teoria e prática.** Porto Alegre: Metamorfose. 2018. Acesso em: <https://jornalismoemeioambiente.files.wordpress.com/2018/09/jornalismo-ambiental-teoria-e-pratica2.pdf>.

GIRARDI, Ilza M.T.; LOOSE, Eloisa B.; SILVA, Jamille Almeida da. O Jornalismo Ambiental na concepção de quem o faz: estudo com jornalistas da América Latina, Caribe, Portugal, Espanha e países africanos de língua portuguesa. **Aturá**, Revista Pan-Amazônica de Comunicação. Palmas, v. 2, n. 2, 2018. p. 48-66.

GIRARDI, Ilza M.T.; LOOSE, Eloisa B.; CAMANA, Ângela. Panorama da pesquisa em Jornalismo Ambiental no Brasil: o estado da arte nas dissertações e teses entre 1987 e 2010. **Intexto**, n. 34, 2015. p. 362-384.

GIRARDI, Ilza M.T; PEDROSO, Rosa Nívea; BAUMONT, Clarissa Cerveira de. Jornalismo e sustentabilidade: as armadilhas do discurso. In: GIRARDI, Ilza M.T; LOOSE, Eloisa B.; BAUMONT, Clarissa Cerveira de. **Ecos do Planeta: estudos sobre informação e jornalismo ambiental**. Porto Alegre: UFRGS, Porto Alegre, 2011. p. 47-62.

GIRARDI, Ilza Maria Tourinho; MASSIERER, Carine; SCHWAAB, Reges Toni. Pensando o Jornalismo Ambiental na òtica da Sustentabilidade. **Unirevista**, v. 1, n.3, 2006. p. 1-10.

KOLLING, Patrícia. **A recepção das informações jornalísticas ambientais do Programa Globo Rural: os sentidos produzidos por agricultores familiares do Município de Santa Rosa (RS)**. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Informação). Porto Alegre: UFRGS, 2006.

KRENAK, Ailton. **O amanhã não está à venda**. São Paulo: Companhia das Letras, 2020.

LENGERT, Mathias. **Sustentabilidade, um dizer em partilha: o outro no discurso jornalístico do projeto editorial Ecoa e da seção Plural do UOL**. Dissertação. (Programa de Pós-Graduação em Comunicação). Porto Alegre: UFRGS, 2023.

LOOSE, Eloisa B.; FANTE, Eliege; JACOBI, Caroline. M ; THIESEN, Lasaro. A cobertura climática pode levar à ação? **REVISTA CIÊNCIAS HUMANAS**, v. 15, p. 8-21.

LOOSE, Eloisa B. **Jornalismo e mudanças climáticas desde o Sul: Os vínculos do jornalismo não hegemônico com a colonialidade**. Tese de doutorado. (Programa de Pós-Graduação em Comunicação). Porto Alegre: UFRGS, 2021.

LOOSE, Eloisa Beling; GIRARDI, Ilza M. T. O Jornalismo Ambiental sob a ótica dos riscos climáticos. **Interin** (UTP), v. 22, p. 154-172, 2017.

LOOSE, Eloisa B. **Riscos climáticos no circuito da notícia local: percepção, comunicação e governança**. Tese de doutorado (Programa de Pós-Graduação em Meio Ambiente e Desenvolvimento). Curitiba: UFPR, 2016.

LOOSE, Eloisa B. **Jornalismo Ambiental em Revista: Das Estratégias aos Sentidos**. Dissertação de mestrado (Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação). Porto Alegre: UFRGS, 2010.

MASSIERER, Carine. **O olhar jornalístico sobre o meio ambiente**: um estudo das rotinas de produção dos jornais Zero Hora e Correio do Povo. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Informação). Porto Alegre: UFRGS, 2017.

MORAES, Claudia Herte de. **Entre o clima e a economia**: enquadramentos discursivos sobre a Rio+20 nas revistas Veja, Isto É, Época e Carta Capital. 2015. 206p. Tese de doutorado. (Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação). Porto Alegre: UFRGS, 2015.

MORIN, Edgar. A Cabeça Bem-feita. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.

MOTTER, Sarah Bueno. **A cobertura de um desastre ambiental**: a construção da informação no jornal Zero Hora sobre os deslizamentos de terra da serra carioca em janeiro de 2011. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação). Porto Alegre: UFRGS, 2012.

MOSCOVICI, Serge. **Natureza**: para pensar a ecologia. Rio de Janeiro: Mauad X/ Instituto Gaia, 2007.

NEULS, Gisele. **Agroflorestas possíveis: comunicação e apropriação de informações por assentados do MT**. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Informação). Porto Alegre: UFRGS, 2011.

SCHMIDT, Simone. **Páginas Verdes - A presença da Emoção no Jornalismo Especializado em Meio Ambiente**: Uma análise da seção de entrevistas pingue-pongue da revista Ecologia & Desenvolvimento. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Informação). Porto Alegre: UFRGS, 2005.

SCHWAAB, Reges Toni. **O discurso jornalístico sobre a sustentabilidade em programas de rádio sobre o meio ambiente**: uma análise do quadro Mundo Sustentável e do programa Guaíba Ecologia. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Informação). Porto Alegre: UFRGS, 2007.

SILVA, Eutalita Bezerra da. **O jornalismo do Diário de Pernambuco (1825-1984) na construção do (re)conhecimento sobre o Cais José Estelita**: Memórias e expectativas sobre uma paisagem de espigões, armazéns e espelhos d'água. Tese de doutorado (Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação). Porto Alegre: UFRGS, 2020.

SILVA, Eutalita Bezerra da. **Meio ambiente no telejornalismo**: efeitos de sentido sobre preservação no Nordeste Viver e Preservar. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Informação). Porto Alegre: UFRGS, 2016.

SILVA, Jamille Almeida da. **Amazônia na tela da TV Escola**: um olhar para as fontes na perspectiva do Jornalismo Ambiental. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Informação). Porto Alegre: UFRGS, 2019.

SORDI, Jaqueline Orgler. **Os sentidos do verde nas páginas de Zero Hora**. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Informação). Porto Alegre: UFRGS, 2012.

STEIGLEDER, Débora Gallas. **A contribuição do processo educacional aos princípios do Jornalismo Ambiental**: uma proposta de reflexão epistemológica a partir de experiência com estudantes de ensino médio. Tese de doutorado (Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação). Porto Alegre: UFRGS, 2021.

STEIGLEDER, Débora Gallas. **O jornalismo e a cidade em construção**: o discurso ambiental do jornal Zero Hora sobre as obras da Copa do Mundo de 2014 em Porto Alegre. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Informação). Porto Alegre: UFRGS, 2015.

TEIXEIRA, Taís Garcia. **A cobertura sobre o Código Florestal no Jornal Nacional**. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Informação). Porto Alegre: UFRGS, 2014.

VILAS BOAS, Jean Carlos Porto. **Comunicação, meio ambiente e práticas culturais: um estudo sobre o Alto Uruguai catarinense**. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Informação). Porto Alegre: UFRGS, 2005.

## Desafios na gestão da comunicação em Assembleias Legislativas

Jorge Duarte, Leandro Heringer, Danilo Strano de Lima, Fábio Neves de Freitas, João Paulo da Silva Gomes Brito, Lucas Figueredo de Jesus, Luisa Lacerda Cançado Schneider, Patrícia Drummond Gonçalves, Paula Panariello Paulenas, Paulo Guilherme Vieira Nunes

### Introdução

As práticas de comunicação nas Assembleias Legislativas<sup>17</sup> podem ser caracterizadas como o esforço para o exercício da comunicação pública, aquela “que coloca a centralidade do processo de comunicação no cidadão, não apenas por meio da garantia do direito à informação e expressão, mas também do diálogo, do respeito a suas características e necessidades, do estímulo à participação ativa, racional e corresponsável” (DUARTE, p. 61). A comunicação pública tem forte conexão com o exercício da cidadania, uma vez que seu objetivo principal é informar e engajar a população sobre questões que afetam o bem-estar coletivo, promovendo o acesso à informação para tomar decisões conscientes e participar ativamente da vida em sociedade. Comunicação pública é uma ferramenta essencial de fortalecimento da cidadania, da democracia e de práticas mais eficientes do Estado.

Brandão (2012) entende a comunicação pública como uma área que abarca uma grande variedade de saberes e atividades. Orth (2021), por exemplo, diz que a comunicação pública “inclui tudo aquilo que está diretamente ligado ao aparato estatal, às ações governamentais, aos partidos políticos, como também ao Legislativo, ao Judiciário, além disso, diz respeito às instituições e órgãos públicos, como também ações ligadas ao cidadão individualmente”. Kunsch (2012) se refere à comunicação pública como um conceito complexo que permite extrair múltiplas abordagens teóricas e reflexões sobre sua prática nas diferentes perspectivas do campo comunicacional.

---

<sup>17</sup> Assembleia legislativa é um termo adotado para os poderes legislativos estaduais ou do Distrito Federal. Nogueira Filho diz que é a designação dada à representação política estadual: “Com a República, quando adquirimos a forma de Estado federado, os legislativos estaduais passaram a ser designados apenas Assembleia Legislativa com a indicação do Estado a que pertencem” (2010, pg.44). Suas atribuições principais estão relacionadas à elaboração, discussão e aprovação de leis e normas estaduais, mas também realiza a fiscalização do Executivo Estadual, garantindo que atue de acordo com os interesses da população. Ela é integrada por deputados estaduais, eleitos pelo voto da população de cada estado. Cada Assembleia tem sua própria estrutura interna, com presidente, mesa diretora, comissões, entre outros órgãos, responsáveis por organizar e conduzir os trabalhos legislativos. Estruturas e profissionais de comunicação são comuns em assembleias legislativas, tanto com atuação corporativa quanto no atendimento a bancadas, parlamentares individualmente ou áreas temáticas. O presente estudo trata de comunicação corporativa, aquela que abrange toda a Instituição, sem distinção de partidos, bancadas, temas ou qualquer especificidade.

Ela implica várias vertentes e significações, podendo-se entendê-la, basicamente, segundo estas quatro concepções básicas: comunicação estatal; comunicação da sociedade civil organizada que atua na esfera pública em defesa da coletividade; comunicação institucional dos órgãos públicos, para promoção de imagem, dos serviços e das realizações do governo; e comunicação política, com foco mais nos partidos políticos e nas eleições. (KUNSCH, 2012, p. 17)

Apropriado, aqui, registrar os “12 Princípios da Comunicação Pública” elencados pela Associação Brasileira de Comunicação Pública (ABCPública, 2021): garantir o acesso amplo à informação; fomentar o diálogo; estimular a participação; promover os direitos e a democracia; combater a desinformação; ouvir a sociedade; focar no cidadão; tratar a comunicação como política de estado; garantir a impessoalidade; pautar-se pela ética; atuar com eficácia.

Comunicação pública e comunicação política são campos que mantêm forte relação. Ambas se relacionam com a transmissão de informações e a interlocução com a sociedade, seja no âmbito do poder público ou na tomada de decisões políticas. A comunicação pública está centrada no cidadão e em seus direitos, enquanto a comunicação política “diz respeito ao discurso e à ação na conquista da opinião pública em relação a ideias ou atividades que tenham relação com o poder” (DUARTE, 2011, p. 126). Um dos principais desafios é estimular e viabilizar a participação da população nas decisões econômicas, políticas e sociais, que dizem respeito ao seu próprio futuro e ao do país. Kunsch (2012) defende uma mudança cultural de mentalidade do serviço público e da sociedade como fatores preponderantes para que o Estado cumpra sua missão e promova de fato a construção da verdadeira cidadania.

Nesse contexto, a comunicação pública é, em grande medida, tarefa natural de instituições governamentais e públicas, que têm a responsabilidade de informar, educar e orientar, garantir a participação e engajar a população sobre assuntos de interesse coletivo.

No âmbito do presente texto, é necessário ressaltar as funções do Poder Legislativo: elaborar leis, fiscalizar o Poder Executivo, realizar julgamentos – como no caso de *impeachment* -, político-parlamentar, deliberativa e educativa. Os deputados são representantes da população enquanto os senadores representam os estados da Federação.

Essa breve contextualização demonstra o potencial de estudos acadêmicos em contribuir para reflexões e melhores práticas capazes de ajudar a viabilizar a participação, o acesso e o diálogo da população com o Poder Legislativo. Apesar disso, levantamento

realizado em 10 de maio de 2023 no Portal Capes, utilizando-se os termos “Comunicação Pública E Assembleias Legislativas”, identificou apenas 24 citações de artigos relacionando comunicação pública e Poder Legislativo. Do total, 3 produções eram duplicadas. Do restante, 2 artigos abordam a comunicação pública, outros 2 as mídias sociais, além de 3 textos sobre e-participação. Tais dados demonstram o vasto campo e o potencial de contribuição de estudos que tratem do assunto.

Assim, o presente relato de pesquisa busca proporcionar uma contribuição – apesar de suas notórias limitações - a respeito da situação e do fazer comunicação no contexto de Assembleias Legislativas.

Para superar o desafio, é preciso que os agentes públicos responsáveis entendam a comunicação a partir de uma visão global e cidadã e desenvolvam estratégias capazes de facilitar e colaborar para a disseminação da informação, garantia do acesso e estímulo à participação. Entender como as áreas de comunicação de diferentes Assembleias Legislativas estão se organizando para enfrentar as adversidades e gerar soluções capazes de comunicar, informar e engajar os públicos de interesse é um dos objetivos deste relato de pesquisa.

O texto está estruturado nesta introdução seguida por apresentação da relação entre comunicação pública e Legislativo, descrição de procedimentos metodológicos adotados, relato da execução da pesquisa e análise dos achados e, por fim, a conclusão.

### **Comunicação Pública e Poder Legislativo**

A pandemia do novo coronavírus acelerou mudanças tecnológicas e de comportamento, exigindo aperfeiçoamento tanto das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) quanto transformações na cultura organizacional. Formas de comunicação interna e externa foram potencializadas. Como afirmam Tavares, Bitencourt e Da Silva (2021), trabalhadores, empresas, consumidores, universidades, escolas, estudantes, governos e cidadãos viram no uso da tecnologia a forma mais racional e segura para se manter a interação e a continuidade das suas atividades habituais e profissionais.

Infere-se que o estímulo da participação do cidadão pela comunicação pública tenha acompanhado esse processo. Santos, Da Silva e Maciel (2021) enfatizam o papel da comunicação pública como catalizadora de diálogo entre a AL e o cidadão, sendo possível levantar demandas, bem como apresentar dúvidas, opiniões e sugestões. Macedo, Barros e Bernardes (2012) acrescentam o papel educativo dos meios de comunicação. Já Barros, Brum e Macedo (2015), ao analisarem as programações da Rádio Câmara e da

Rádio Senado, afirmam que a comunicação nesses órgãos é baseada no princípio constitucional da publicidade dos atos, decisões e demais atividades legislativas. E destacam a necessidade da atuação da imprensa comercial na publicização das atividades parlamentares. Os sistemas de comunicação no Legislativo podem contribuir para aumentar o relacionamento entre a população e seus representantes.

Importante considerar que a potencial proximidade entre a população e o Legislativo favorece o denominado Governo Aberto. De acordo com Heringer (2019), o Governo Aberto propõe uma troca por meio da participação do cidadão considerando o conhecimento do cidadão a respeito da realidade em que está inserido, além da escuta às demandas sociais. A mão dupla no processo comunicacional ultrapassa, portanto, o caráter informacional governamental.

Diferentemente das formalidades do Poder Judiciário, que, não raro, pode criar barreiras inclusive por meio da linguagem para participação popular, as Assembleias Legislativas são comumente chamadas de “casas do povo”. A característica dialógica do Poder Legislativo, seja por meio dos órgãos, no caso desta pesquisa, as ALs, seja pelo contato direto com parlamentares em diferentes instâncias, é potencializada por diversos meios: votações *online*, transmissão de sessões, Fale Conosco, contato direto com representantes, mensagens nas páginas oficiais nas plataformas digitais, discursos de entidades em plenário, entre outras. Em relação ao próprio Poder Executivo, em que tradicionalmente a sede tem a denominação de “Palácio”, o acesso ao Legislativo pode ser facilitado até pela proximidade do eleitor com seu representante.

### **Procedimentos metodológicos**

Atuaram como pesquisadores e autores nesse relatório de pesquisa oito alunos do curso de pós-graduação da disciplina *Estratégias em Comunicação Pública* do curso *Comunicação Pública e Governamental*, oferecido pela PUC Minas. Seis deles fizeram pesquisa de campo e dois atuaram na sistematização dos resultados.

A pesquisa foi coordenada pelo professor da disciplina, primeiro autor deste artigo, e a redação final contou com a participação do professor coordenador do curso, segundo autor. Os procedimentos metodológicos e o roteiro de pesquisa foram estabelecidos pelo conjunto de participantes do artigo logo no início das aulas da disciplina, em fevereiro de 2023. A pesquisa de campo e a redação dos relatórios das entrevistas foi desenvolvida no período entre 23 de fevereiro e 30 de abril do mesmo ano. A consolidação dos resultados e a redação do texto ocorreu na primeira quinzena de maio.

O trabalho de campo teve características exploratórias. Os pesquisadores buscaram identificar os principais desafios identificados pela gestão da comunicação em Assembleias Legislativas brasileiras e compreender a atuação da área na busca de soluções.

Para realizar o levantamento de informações, os pesquisadores utilizaram a entrevista individual em profundidade, “técnica qualitativa que explora um assunto a partir em busca de informações, percepções e experiências de informantes para analisá-las e apresentá-las de forma estruturada” (Duarte, 2017, 62). Os informantes são selecionados entre aqueles com maior conhecimento do tema da pesquisa, no caso gestores da área de comunicação das instituições.

A entrevista em profundidade é um recurso amplamente utilizado em pesquisas acadêmicas para explorar as perspectivas, experiências e significados de fenômenos dos entrevistados. Os pesquisadores buscam compreender os processos sociais e culturais ao capturar as opiniões e percepções dos participantes em suas próprias palavras. Diferentemente do conhecido modelo de entrevista estruturada, na qual as perguntas são padronizadas para gerar dados quantitativos, a entrevista em profundidade é conduzida de forma flexível e aberta, gerando respostas indeterminadas. O objetivo da entrevista é aprender com a experiência e soluções para compartilhar com os interessados. O entrevistador guia a conversa, mas permite que o participante responda de forma livre, possibilitando explorar pensamentos, sentimentos e experiências do entrevistado. Como outras técnicas qualitativas, enfoca a qualidade das informações obtidas, em vez de medir quantitativamente os dados disponíveis.

Para ter sido escolhido para a entrevista, o dirigente deveria ter pelo menos um ano de experiência como gestor de área corporativa global da Assembleia Legislativa (AL). As entrevistas foram pessoais - por telefone ou videoconferência. Utilizou-se roteiro não-estruturado - aquele que parte de uma questão geral, exigindo do entrevistador o ajuste e aprofundamento a partir das respostas do entrevistado. Neste caso, o entrevistador utiliza uma abordagem mais aberta, permitindo que a conversa flua livremente, a partir de uma questão central ampla (DUARTE, 2017, p. 65).

A pergunta que guiou a conversa foi: “quais os dois principais desafios da área de comunicação da AL e o que tem sido ou pode ser feito para enfrentá-los?”. Cada desafio foi aprofundado com o entrevistado a partir de sua própria descrição. Assim, as perguntas seguintes foram feitas a partir da definição original do entrevistado sobre o assunto,

agindo o entrevistador com o objetivo de aprofundar o tema e fazer com que o entrevistado ficasse à vontade para compartilhar suas experiências e percepções.

A proposta original era de duas entrevistas por pesquisador, com dois gestores diferentes de Assembleias Legislativas. Sendo oito pesquisadores, totalizariam 16 entrevistas, dentre as 27 possíveis (total de unidades da Federação). Os entrevistados foram selecionados pelos pesquisadores pelo critério de acessibilidade, que se refere à capacidade de alcançar a população-alvo com o perfil desejado e coletar dados de forma eficiente. Cada pesquisador buscou alcançar pelo menos três entrevistados em ALs de diferentes Estados para garantir a quota de dois entrevistados. Ao final, apenas um entrevistador conseguiu realizar as duas entrevistas estabelecidas como meta individual. Seis alunos conseguiram viabilizar uma entrevista e dois alunos não conseguiram entrevistar representantes.

Os alunos tinham autonomia para ir além dos três Estados inicialmente escolhidos, mas a maior parte não conseguiu contato com pessoas com o perfil desejado ou não foi possível fazer a entrevista para coleta de dados. A dificuldade parece estar mais relacionada à falta de canais de acesso aos entrevistados potenciais. Foi frequente não terem sequer conseguido contatar os gestores da área de comunicação ou alguém que desse acesso a ele. Ponto frequente na experiência dos pesquisadores foi terem sua intenção ignorada pelas vias de comunicação oficiais de boa parte das instituições, apesar de várias e diferentes tentativas. Outra dificuldade foi da cotada falta de tempo dos potenciais entrevistados para contribuir com a pesquisa. Também houve casos de chefias de comunicação que descartaram sua participação neste levantamento pois tinham assumido o posto pouco tempo antes, já que esta pesquisa foi desenvolvida em um momento de troca de legislatura e conseqüente mudança de postos de chefia em parte das ALs.

Ao final, os alunos participantes entrevistaram profissionais que atuam como liderança de comunicação em sete Assembleias Legislativas. Apesar do número menor do que o previsto, consideramos que é suficiente para gerar *insights* significativos sobre os desafios do Poder Legislativo Estadual.

Foram entrevistados profissionais de comunicação das regiões Norte (1), Sul (1), Centro-Oeste (1), Sudeste (2) e Nordeste (2). O critério de seleção foi ter função de coordenação geral ou integrar o corpo dirigente da comunicação. O entrevistado deveria ter função de responsabilidade geral no ambiente de comunicação da Instituição e não apenas de uma área específica.

Foram entrevistados Roberto Witter, Superintendente de Comunicação da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul (ALRS); Mônica Elizabeth Santaella da Fonseca, Diretora de Comunicação da Assembleia Legislativa do Amazonas (Aleam); Carlos Augusto de Almeida Neto, Secretário de Comunicação da Assembleia Legislativa do Espírito Santo (Ales); André Furquim, que entre 2020 e 2023 foi Diretor de Comunicação da Assembleia Legislativa do Estado de Goiás, onde atualmente é assessor técnico de comunicação; Talis Maurício, Chefe de Redação da Rede Alesp, da Assembleia Legislativa de São Paulo (Alesp); Helena Alencar, Superintendente de Comunicação da Assembleia Legislativa de Pernambuco (Alepe); e Fernanda Queiroz de Souza, Assessora da Diretoria de Comunicação da Assembleia Legislativa do Estado de Sergipe (Alese), indicada pelo Diretor de Comunicação, Theotônio Neto. Agradecemos a todos.

Ao final da etapa de entrevistas e a partir da análise dos relatórios, optou-se por reunir a apresentação dos resultados em quatro temas, adotando-se o conceito de categoria de análise. Categorias de análise, explica Duarte (2017, p. 79), são usadas para organizar e analisar os dados coletados na pesquisa. Elas são criadas a partir da identificação de temas, padrões ou conceitos que emergem dos dados coletados. As categorias de análise são desenvolvidas a partir dos dados brutos da pesquisa e da identificação de padrões e temas recorrentes. Elas não foram definidas previamente e, sim, emergiram a partir do conjunto de respostas dos entrevistados. A partir dos padrões, as informações são agrupadas em categorias amplas e significativas e, então, os detalhes são descritos. Categorias de análise permitem que os pesquisadores agrupem e comparem as informações coletadas, identifiquem semelhanças e diferenças entre as experiências dos participantes, oferecendo uma estrutura para a análise dos dados. O objetivo do uso de categorias de análise é ajudar a expor as informações obtidas de maneira mais compreensível e significativa. Optamos, nas categorias de análise, por oferecer a descrição objetiva da abordagem dos entrevistados, sem avançar em discussões de cunho teórico, o que pode ser feito por novos trabalhos que eventualmente utilizem este estudo como uma fonte de informação.

Para facilitar a interpretação, o relato especifica as descrições, análises e afirmações dadas por cada um dos entrevistados, mas sem identificá-lo. No relatório final, cada entrevistado/Instituição é identificado por um número, de 1 a 7, sempre no masculino. Além do nome, não é explicitada a Instituição a que se refere a fala. As falas foram editadas ao mínimo, geralmente para efeito de facilitar a compreensão e dar objetividade. Como o trabalho não é sobre a Instituição, mas sobre os desafios da

comunicação em ALs, julgamos que este procedimento não interfere na compreensão dos resultados.

Ressalte-se que os resultados do presente relato de pesquisa não são extrapoláveis. Eles organizam em categorias o que foi exposto pelo conjunto de entrevistados a partir de análise e interpretação dos relatos fornecidos, que são uma interpretação pessoal de um único representante de cada Assembleia Legislativa, mesmo que em função de gestão corporativa. Portanto, não autorizam a compreensão das descrições com ocorrendo em todas as Assembleias Legislativas do Brasil e mesmo nas que fazem parte da pesquisa. Apesar disso, acreditamos, os resultados geram subsídios suficientes para compreender o trabalho e desafios nas entidades, oferecer *insights* e hipóteses para reflexão, para aprofundamento e novas pesquisas, inclusive quantitativas.

### **Descrição e análise**

A seguir, apresentamos e descrevemos os temas que emergiram como relevantes durante as entrevistas. As perguntas foram abertas e não foram previamente oferecidas opções ou sugestões aos entrevistados sobre possíveis desafios. A partir de uma pergunta ampla, apresentaram as questões mais relevantes para a comunicação, em sua visão, sem guia ou roteiro pré-determinado. As questões surgiram naturalmente na análise das respostas dos entrevistados. Foi tarefa posterior, portanto, já na análise do conjunto de respostas, agrupar em temas guardando certa conexão entre si, de maneira a oferecer um painel das principais questões. Assim, a definição foi interpretativa, já que não existiam categorias pré-definidas e não foram estabelecidas em consenso com os entrevistados. Ao final, na análise interpretativa das respostas, surgiram os seguintes destaques, de certa maneira, bastante claros: a) a comunicação da Assembleia Legislativa (AL) com a sociedade; 2) a Integração entre as equipes e áreas; 3) condições de trabalho a partir da estrutura; e 4) o relacionamento com a gestão da AL.

### ***Conexão com a Sociedade***

A capacidade das instituições do Legislativo Estadual de responder às demandas da sociedade surge como preocupação relevante dos gestores. De forma direta, a questão apareceu em cinco das sete entrevistas. Ela foi apontada como desafio importante e que encontra limitações por diferentes motivos. Entre as dificuldades, aparecem a estrutura, a ser tratada em tópico específico, a desarticulação interna (também outro tema), a falta de capacidade em mostrar o que a Instituição faz e seu papel e até mesmo a crença em uma desconfiança generalizada da população com temas políticos, o que causa

desconhecimento e impacta a capacidade de diálogo, confiança e mesmo o reconhecimento da atuação dos parlamentares estaduais.

Um dos exemplos é dado pelo Entrevistado 4. Ele fala na responsabilidade em conseguir a aproximação da população ao Poder Legislativo, dificuldade de “todas as Assembleias do país. As pessoas não entendem como funciona o Poder Legislativo, sua importância e como está presente na vida do cidadão”. É considerado fundamental que o cidadão compreenda que tudo que faz depende de leis e que essas leis são criadas, debatidas e sancionadas na Casa. Avalia ser decepcionante e causar transtorno o fato de a AL não conseguir levar a informação até a população e apresentar suas funções. Em sua visão, o Legislativo fica em último lugar entre os poderes quando se fala de interesse coletivo da população. Além da falta de conhecimento, em desconhecer as leis e seus direitos, para ele, a população enxerga os parlamentares apenas em campanhas eleitorais, desconhecem o que fazem, suas funções e rotinas. Em sua visão, a população tende a acreditar que os deputados trabalham somente nos dias em que há sessão, ignorando as atividades rotineiras dos parlamentares.

Ainda na avaliação do entrevistado 4, as Câmaras Municipais ficam mais próximas da população. O fato de estarem no Município, “onde as coisas acontecem”, é um facilitador na percepção pública. O Legislativo Estadual, por ficar em capitais, acabaria tendo um distanciamento e desafio maior de comunicação. Para ele, o desinteresse da população por política é problema cultural no Brasil. Estratégias de comunicação podem ser bem-sucedidas em reduzir o distanciamento. Ele aponta a estratégia da área de comunicação de adotar o uso da sigla da AL do Estado em vez do nome completo como algo bem-sucedido, que melhorou a compreensão e o interesse. Cita, entretanto, que isso só foi possível devido à licitação para contratação de agência externa e a um plano de comunicação e um comitê. De qualquer forma, permanece o desafio de divulgar a AL “de forma ampla e constante”.

Outra perspectiva para o mesmo desafio é apresentada pelo Entrevistado 3. Diz que a comunicação do Legislativo tem que ser provedora de informações e parceira da população, como fonte segura, oficial e com credibilidade. Para ele, a abordagem sobre política gera “desconforto” na população. Já o Entrevistado 7 avalia que, no Brasil, “temos uma cultura na sociedade de achar que nenhum político presta, de que o Parlamento é um desperdício de dinheiro. O Poder Executivo entrega diretamente a você, digamos, uma rua recapeada, um poste consertado, um buraco tapado (...); o Judiciário é um poder ao qual você recorre quando você se sente injustiçado e quer um apoio. Já o

Legislativo é um Poder que tem uma ação um pouco mais abstrata. A gente entrega a lei, a gente entrega o debate. E a pessoa não consegue ver isso tão facilmente. A comunicação tem o desafio de mostrar para o cidadão o papel do Legislativo. Até para explicar de maneira mais simples, mais clara, as questões legais, burocráticas”.

Na avaliação do Entrevistado 4, “a comunicação tem a missão de resgatar a credibilidade da AL junto à população a ponto de eles se interessarem pelos assuntos que ela trata e, principalmente, entender o que se faz na Assembleia”. Uma iniciativa de sua Instituição e que julga importante no contato com a população é a realização de ações itinerantes, levando serviços gratuitos ao cidadão. Trata-se de um tipo de mutirão que, na avaliação dele, causa impacto importante junto à população.

Um desafio identificado é a agenda individual dos parlamentares que concorrem entre si e tendem a dificultar a criação de uma comunicação corporativa adequada com a sociedade. Além disso, em certos casos as estruturas de comunicação acabariam privilegiando o interesse do parlamentar e não da sociedade. O Entrevistado 5 diz que os dirigentes da estrutura central de comunicação consideram que a incorporação de agendas individuais à corporativa é bastante “delicada e criteriosa e sujeita a pressões e questões políticas para atribuir destaque maior ou menor à agenda de determinados parlamentares”. Trata-se, então, de desenvolver filtros para se avaliar o que é pauta de interesse parlamentar e “o que é pauta de interesse do cidadão e a forma de realizar este diálogo com as assessorias dos gabinetes”. Em um caso em particular, o problema é apontado como recente, já que, em gestão anterior, o foco da comunicação era na estrutura da Instituição e passaria a ser mais relacionado ao apoio individual aos parlamentares. Há orientação “para que a comunicação seja mais generosa na cobertura de atividades parlamentares e na presença dos mesmos na grade de programação e demais conteúdos de comunicação”. O depoimento é, ainda, um exemplo, da inconstância na comunicação nas instituições, sujeitas, em muitos casos, ao perfil da administração da Casa, e não estabilizada por políticas permanentes.

Uma solução apontada para os impasses com a priorização de ações pontuais para os parlamentares parece ser a existência de estratégias para cada um dos públicos da Instituição. “A gente tinha diversos produtos segmentados, numa linguagem acessível, uma preocupação de alcançar as pessoas. Agora isso se somou com uma vontade da atual gestão de mostrar a AL para a sociedade de uma maneira mais positiva”, relata o Entrevistado 7. A mesma Instituição 7 promoveu iniciativas para envolver a população, como a realização de diferentes tipos de eventos, criou um slogan forte, busca aumentar

a participação e para mostrar que a AL é a casa da população. “Nosso intuito é trazer a população cada vez mais para perto, a chegar mais perto dessa população. E acho que não é só estratégia, mas missão institucional. Missão que envolve transparência e representação. Representar é permitir que o outro participe por meio de você. E os parlamentares os representam, então eles estão ali. Os parlamentares precisam ter contato frequente com a população para poder representá-la da melhor maneira possível”. Na avaliação do Entrevistado 7, “aproximar o Legislativo da população, melhorar a imagem dos políticos e do Legislativo de modo geral, é missão perpétua. É preciso haver uma mudança muito grande em nível social, de participação, no país como um todo. É necessária uma mudança mais profunda na sociedade brasileira. Então, independente do momento, do contexto histórico, a gente vai ter esse desafio. E teremos caminhos diferentes para lidar com isso”.

O Entrevistado 1 diz que a comunicação no âmbito digital com a população é questão central, inclusive por valorizar a interlocução individual. Na avaliação do Entrevistado 1, a comunicação governamental vive uma crise de credibilidade nas instituições democráticas e isso atinge frontalmente a comunicação de órgãos públicos: “o cidadão tem a impressão de que as redes sociais da AL só servem para supervalorizar o que é obrigação dos agentes políticos.” Para ele, a superação dessa imagem negativa, no momento consolidada, só ocorrerá quando a comunicação pública se orientar pelo interesse coletivo, respeitando a inteligência dos cidadãos. Em sua interpretação, as instituições públicas vêm buscando novos canais de participação e interatividade no ambiente digital, fato que pode ser observado pela quantidade de perfis oficiais dos órgãos governamentais nas redes sociais. No entanto, nem sempre essa iniciativa ocorre da forma que determinam os conceitos de Comunicação Pública. O Entrevistado 1 observa que dificilmente a população recebe conteúdo produzido no ambiente digital buscando prestação de contas ou de serviços, por exemplo. Um dos desafios é buscar, via agências, uma comunicação propícia e engajada nesse ambiente, sem perder o foco do que deve ser a comunicação de um governo.

O Entrevistado 7 é outro que destaca os meios digitais, chamando a atenção para o potencial de participação da população por meio das redes sociais, ferramentas do tipo e.gov e aplicativos, que “permitem respostas muito rápidas para aquela grande pergunta: O que é que esse cidadão quer do serviço público?”. Para além disso, diz que a internet oferece maneiras de simplificar muito o acesso aos serviços públicos. “Para o futuro é

importante estar atenta com as novidades deste tipo para facilitar o acesso das pessoas ao serviço público.”

### ***Integração***

A integração das equipes, particularmente nas atividades jornalísticas, é questão relevante para os profissionais de comunicação entrevistados. Esse assunto apareceu diretamente em cinco das entrevistas. Em uma delas, apesar da proposta de discutir dois desafios, acabou sendo o único, embora exposto com abordagens diferentes. Uma questão frequente nas entrevistas foi a questão da descontinuidade a partir da entrada de uma nova gestão. Um dos aspectos enfatizados é que a necessidade de mudanças na gestão das ALs cria descontinuidade nas políticas de comunicação, nas estratégias, nas práticas e até mesmo inviabilizam uma integração mais duradoura já que alteram a posição das pessoas com consequências nas rotinas. O Entrevistado 6, por exemplo, diz que mudanças na diretoria de comunicação a cada legislatura afetam a execução dos projetos iniciados ou desenvolvidos em outras gestões. A ausência de políticas, processos e planejamento de longo prazo passa a ser naturalizada frente à constante alteração nas gestões.

A consciência da equipe na manutenção de padrões de comunicação pode significar um tipo de avanço, o que poderia ser facilitado com a criação de políticas de comunicação, planos integrados, manuais e ações articuladas entre as diferentes áreas, pelo menos em temas relevantes e rotinas. O Entrevistado 7 destaca a importância de manter o foco da comunicação voltado para o cidadão ao longo dos anos. No caso dele, avalia que o grupo atual é bastante consciente: “Acho que herdamos dos nossos colegas do concurso anterior. Eles sempre tiveram essa visão de não deixar que houvesse esse uso político da comunicação institucional da Casa. Foram muito guerreiros nisso. Eram um grupo pequeno, mas conseguiram insistir e com o tempo muitas coisas foram se estabelecendo na cultura da organização”. E destaca a necessidade de um bom relacionamento da comunicação corporativa com as assessorias de parlamentares. O Entrevistado 7 diz que antigamente os deputados não tinham assessoria de imprensa e, hoje, todos têm: “então, não demandam da gente para fazer assessoria aos mandatos. Compreendem que nosso trabalho é outro. Buscamos um diálogo para ter essa compreensão de que o que a gente faz é complementar. Então usam nossas fotos, dão crédito e podem pegar nossos textos. A gente funciona um pouco como agência de notícias. Acho que isso contribui com os colegas que fazem assessoria de mandato e eles contribuem com a gente. Eles enviam os discursos, pautas de audiências públicas, de comissão e facilitam muito nosso trabalho”.

Um caso comum é o apontado pelo Entrevistado 5. Ele cita desarticulação das áreas de produção de conteúdo jornalístico. Os mais de 100 profissionais de comunicação atuam em diferentes mídias, distribuídos por diferentes estruturas. O problema comum é que as equipes dos gabinetes dos parlamentares, apesar de contarem com equipes próprias de comunicação, constantemente demandam cobertura da estrutura corporativa inclusive para temas que não são de interesse público. Torna-se necessária, então, uma permanente negociação para evitar conflitos no caso de eventuais questionamentos ou recusas. Um dos problemas é que muitos gabinetes acabam se posicionando como superiores à própria estrutura corporativa de comunicação, “de forma que o que deveria ser um pedido chega como ordem”. Para agravar, cada veículo da estrutura de comunicação tem seu próprio plano operacional. Na avaliação do Entrevistado 5, “estes não são necessariamente desenvolvidos de forma coletiva e profissional”. Cada gestor de veículo atua com base em demandas próprias, sem articulação. Assim, o planejamento de cada mídia não é interligado e não há diálogo entre as equipes e gestores dos veículos para realizar o planejamento, cabendo a cada gestor acompanhar e monitorar seu próprio plano de cobertura e divulgação.

Questão similar é relatada pelo Entrevistado 2. Ele diz que um dos desafios mais importantes é o fato de que os veículos de comunicação atuam de forma independente e não produzem conteúdo corporativo (ou institucional) para a imprensa. A tradição é a produção de conteúdo para as próprias plataformas próprias da AL, muitas vezes pautados pelas assessorias de deputados. Em muitos casos isso gera agenda negativa à imagem da Casa, sem oferecer à sociedade uma visão de comunicação institucional do Legislativo. O problema é acentuado pela divulgação de informações divergentes pelas diferentes plataformas. Falta, aparentemente, uma visão de comunicação corporativa integrada, com a articulação de prioridades, temas e ações. O Entrevistado 2 diz que, quando assumiu a diretoria de comunicação, os jornalistas atuavam como repórteres veiculando tudo que acontecia dentro de sua própria área de cobertura, sem preocupação corporativa. Há um esforço para a compreensão do papel da comunicação da organização, inclusive porque a imprensa não consegue comunicar o que a Instituição faz e tem sua própria agenda. Em sua avaliação, é necessária uma articulação interna para dar uma visão única da organização, subsidiar adequadamente a imprensa e conseguir pautar e informar os temas mais relevantes.

Para o Entrevistado 2, os esforços de sua Instituição estão concentrados em atuação coordenada das diferentes áreas, como TV, Rádio e Portal, com o intuito de

conscientizá-las sobre a necessidade de obter uma comunicação integrada, com mesmos discursos e informações, de cunho institucional, e não produção de conteúdo sobre qualquer fato ocorrido, o que deveria ser deixado para a imprensa. Entre as ações para isso estão reuniões e grupo de mensagens com a participação dos gestores das diferentes áreas para definição de pautas. Outra iniciativa é aproximação com os dirigentes para tratar de temas que possam gerar repercussão na imprensa. A Instituição ainda não tem como rotina a realização de reuniões de pauta. Um dos desafios é a tradição arraigada da TV em produzir conteúdo para a própria emissora legislativa e não gerar conteúdo para distribuição externa, o que está em transformação. Outro problema apontado a partir da relativa autonomia das áreas é que a própria coordenação geral da Instituição ficava sem condições de acompanhar o que está sendo tratado em cada mídia - até por desconhecimento dos mecanismos internos de informação e coordenação. Depois de um esforço dos gestores de comunicação, as áreas ficaram mais integradas e os profissionais incluíram em seu trabalho o relacionamento com a imprensa, com distribuição de conteúdo em áudio, vídeo e texto. As pautas são criadas por iniciativa do próprio órgão, relacionadas a campanhas, datas relevantes e pela ação dos próprios deputados ou pelas discussões travadas na Casa, mas sempre sob o olhar de uma comunicação institucional. Um dos desafios é a aquisição de equipamentos e mobiliário para a construção de um “Centro de Mídias”, amplo o bastante para alocar toda a equipe de comunicação, o que auxiliaria na integração entre as áreas.

Caso relevante parece ocorrer na Instituição 6. O relato indica que disputas entre áreas ocorridas em diferentes gestões anteriores causaram ruptura entre os órgãos, criando organismos distintos dentro da própria AL. Na prática, a Instituição 6 acabou tendo dois núcleos de comunicação, atuando como concorrentes. Muitas vezes, as informações não são compartilhadas e acabam restritas a um único veículo. Isso gera, claro, falta de uniformidade na comunicação. Diferentes gestores buscaram uniformizar linguagens e estratégias de comunicação. No entanto, faltaria continuidade, já que a alternância na condução da AL a cada legislatura faz paralisar projetos de outras gestões, impactando o trabalho. Também por isso, “é essencial que as políticas de comunicação sejam adotadas de forma perene”, diz o Entrevistado 6. Uma das alternativas que aponta é a implantação, orientada pelo plenário, de uma política de comunicação, o que até o momento não foi possível, apesar de já ter havido tentativa.

### ***Condições da Estrutura***

As condições de trabalho dos gestores foram destaque nas entrevistas e citadas diretamente por cinco entrevistados. As questões apontadas parecem relacionadas à dificuldade de manter uma equipe em qualidade e quantidade suficientes, à falta de recursos financeiros, aos equipamentos e até mesmo às condições das instalações. Como em outros casos, o foco dos entrevistados foi na área de produção de conteúdo jornalístico.

A formação de uma equipe suficiente, engajada e qualificada para o atendimento às demandas é desafio aparentemente comum. A falta de equipe é apontada pelo Entrevistado 2. Ele diz haver necessidade de concurso público com exigências específicas, para garantir os conhecimentos necessários a cada cargo. Sem essa previsão, a solução em prazo mais curto seria abrir licitação para terceirização de atividades, o que poderá ajudar a atender demandas, melhorar a comunicação com a sociedade, incrementar a produção de conteúdo e reduzir a pressão sobre os funcionários. Um dos principais desafios apontados pelo Entrevistado 3 é a baixa qualificação da equipe para atuar com comunicação pública, incluindo a compreensão da rotina das redações e da produção jornalística. Em sua análise, a atualização profissional é problema em quase toda as Casas legislativas. Diz que não há tradição em qualificação e que isso afeta a produtividade. Considera que a realização de treinamentos, workshops, cursos é alternativa importante não apenas para melhorar a qualidade das práticas profissionais, mas também para motivar. Faz um alerta, entretanto, sobre uma disputa entre funcionários efetivos e comissionados. Acredita que os empregados concursados tendem a não ter interesse em acompanhar a evolução do mercado, mantendo práticas mais tradicionais e atualmente pouco efetivas. As questões envolvendo serviços prestados por uma equipe própria ou terceirizada foram frequentemente citadas. Embora não tenham sido caracterizadas como um problema central, aparecem com interpretações diferentes, como problema de gestão e como solução efetiva para dificuldades de produção. O Entrevistado 4 afirma que um desafio importante é contratar serviços externos terceirizados para melhorar a comunicação da AL. Afirma que, após o uso de serviços terceirizados, a comunicação melhorou, inclusive na compreensão dos direitos, o que foi “mensurado em pesquisas e na melhoria da relação com a população”. Acredita que há um desconhecimento da população sobre o Legislativo e que é importante atualizar e profissionalizar a comunicação, inclusive buscando contrapor a imprensa, que tende a pautar apenas fatos negativos. Para o entrevistado, contratação de serviços no setor público implica muita

burocracia e, conseqüentemente, demora, o que acaba atrapalhando a realização das ações no momento apropriado.

A falta de iniciativa gera o atraso na comunicação, tornando recorrente que uma informação relacionada à AL seja veiculada inicialmente em meios jornalísticos comerciais e, apenas depois essa informação, é noticiada pelos veículos da Casa. Esta é uma avaliação do Entrevistado 6, sugerindo que é possível identificar tempos diferentes entre a comunicação institucional e o ritmo jornalístico dos veículos de comunicação comerciais. Ao mesmo tempo, aponta que os veículos comerciais não dão a qualidade necessária às informações. Há, em sua avaliação, preocupação política enorme na AL com o trato das informações, o que torna mais lento o processo de produção e perda de competitividade pela atenção do público, uma vez que a informação acaba ficando obsoleta.

O Entrevistado 2 fala das dificuldades de formar uma equipe que tenha o perfil adequado, relatando ausência de profissionais com especialidades fundamentais para funções bastante básicas. Cita também perda de servidores comissionados e dificuldades para reposição, tendo sido possível, em sua gestão, trazer apenas uma pessoa de fora para função comissionada. Diz que há profissionais insuficientes, ao mesmo tempo em que há dificuldades de gestão dos que hoje atuam na Instituição. Aponta “apadrinhados de parlamentares” que não podem ser afastados por questões políticas. No caso dos servidores de carreira, em sua avaliação, há uma postura acomodada e pouco flexível, mais preocupada com o cumprimento à risca de seu expediente do que com as necessidades de produção. Ao mesmo tempo, esses profissionais, às vezes muito exigidos, consideram ter baixa remuneração, o que desestimula o trabalho de qualidade e a implantação de mudanças, inclusive visando à integração das equipes. Dificuldade adicional parece ter ocorrido com a implantação de teletrabalho, que acabou gerando dificuldades de gestão e até mesmo resistências - já superadas - ao trabalho presencial. Os esforços estão sendo feitos com diálogo e convencimento, buscando maior engajamento na execução das tarefas. Como não há perspectivas de aumento salarial, alguns profissionais buscam atuar em funções que oferecem remuneração adicional, dentro da própria AL – caso de algumas comissões. Isso ajuda o profissional, mas sobrecarrega ainda mais a equipe e os colegas.

Os equipamentos são outro problema apontado dentro do tema estrutura. O Entrevistado 7 explica que aconteceram avanços no uso das mídias sociais, mas estruturas como de rádio e tv estão desatualizadas e mesmo inoperantes: falta verba para voltar a

funcionar. Diz que não há recursos para equipamentos, contratação ou realização de concursos. “Hoje em dia temos estratégias de redes sociais e conseguimos fazer coisas, uma divulgação de custo menor. Mas, por exemplo, a AL tem departamento de rádio e departamento de TV, mas a TV está fora do ar desde o ano passado por decisão da gestão anterior. E dependemos de uma verba significativa para recolocar no ar. Não temos equipamento nem equipe técnica própria, então tudo é via contrato de produção, e esses contratos foram suspensos. A pandemia dificultou muito as articulações”. O relato é que produtos de comunicação foram extintos ou estavam parados. O Entrevistado 7 explica que “fizemos um diagnóstico completo, identificando os problemas do setor, e estabelecemos prioridades. A AL realizará um planejamento estratégico e vamos participar. Então, chegamos tendo algo como um guia de bordo. Os problemas foram identificados pela equipe de comunicação e reconhecidos pelos dirigentes que pediram soluções. Esse diálogo gerou uma construção, abrindo espaço para a gente ser escutada. Mas foi um trabalho de formiguinha, gabinete por gabinete”.

Na avaliação do Entrevistado 6, e referindo-se especificamente à área jornalística, a comunicação legislativa não deve ser concorrente da mídia comercial, mas ter a responsabilidade de dar subsídios para que os veículos possam ter a melhor informação possível. A falta de uma boa estrutura não estaria permitindo: na área de imprensa, faz com que jornalistas dos veículos comerciais acabem criando uma rede de influências dentro da AL. Pelo relato, na prática, é comum que parlamentares acabem acionando diretamente jornalistas da Casa para transmitir alguma informação, sem passar por alguma estrutura interna que poderia organizar o processo e qualificar melhor as informações. O Entrevistado 6 afirma que há poucas demandas de jornalistas direcionadas diretamente à área de comunicação da AL. Na maioria das vezes, os jornalistas buscam diretamente as assessorias de imprensa dos parlamentares. A busca da área corporativa de comunicação geralmente ocorre em situações de crise. Na ausência de uma estrutura central de imprensa, a área corporativa acaba tendo que lidar com situações que às vezes envolvem disputas entre parlamentares. Na interpretação do Entrevistado 6, a área de comunicação na AL precisa ter papel educador. Para ele, cumprir esse papel passa por estruturar e organizar melhor o departamento. Uma das ausências notáveis é de manuais específicos, adaptados à realidade local, para servirem de referência à prática de comunicação de qualidade.

O Entrevistado 3 fala em “precarização dos equipamentos” – o que existiria há muito tempo. Diz que o modelo de gestão da AL não consegue acompanhar a evolução

tecnológica, enfraquecendo a produção de conteúdo e a produtividade em geral. Um dos resultados é que os profissionais demoram mais tempo para entregar o resultado do trabalho e não há a qualidade desejável. O investimento, para o Entrevistado 3, deve ser nas pessoas e equipamentos e nenhum dos dois ocorre. A maior dificuldade original seria a financeira. Para ele, se “investimentos não forem feitos, continuará a baixa qualidade de produção e entrega de conteúdo - ou até a paralisação”. Além de modernizar equipamentos e instalações, cita a necessidade de modernizar o sistema de envio de sinal para TV aberta e digital e para ampliar cobertura e alcance.

### ***Relações com dirigentes***

O relacionamento entre a área de comunicação e os dirigentes da Instituição foi questão destacada por menos entrevistados, mas, ainda assim, com relevância. A área de comunicação é subordinada aos dirigentes da AL e precisa de apoio para poder atuar com eficiência. Isso implica acesso, relacionamento adequado e capacidade de ter suas questões tratadas num nível estratégico. As mudanças na gestão podem ser um problema agravado pela diversidade de partidos e pela cultura organizacional. A questão dos comissionados e terceirizados também parece ser presente.

A Instituição 1 tem a dificuldade em manter um rodízio entre os principais partidos para a gestão. Enquanto em muitas instituições os prazos são de quatro anos para troca da gestão, neste caso, o prazo é de apenas um ano, com mudança também na gestão da comunicação. “O desafio é realizar uma gestão em período curto. Com apenas um ano, não é possível desenvolver projetos de longo prazo.” Há diálogo interno entre os gestores, mas, pelo dinamismo da comunicação, não é considerado possível articular projetos que precisem de tempo de maturação. É importante considerar que o comando da AL dá autonomia para a área de comunicação, incentivando a proposição de projetos, mas o rodízio torna difícil o planejamento de longo prazo. O curto prazo causa, inclusive, limitações que beiram o “engessamento” por causa de contratos licitatórios demorados. Funcionários concursados ajudam a garantir a rotina de trabalho e o acompanhamento de demandas tradicionais. Ao mesmo tempo, tornam difícil “fazer inovações com facilidade. É difícil conseguir inovar e obter pensamento ‘Fora da Caixa’”, diz o Entrevistado 1, que avalia ser necessária uma relação mais próxima da gestão da AL. Para ele, a comunicação tem que ser vista como estratégica, precisa ser ouvida e ter respaldo: “Isso é um desafio imenso e, em órgãos públicos, é maior ainda, porque, mesmo com servidores de carreira, as gestões são políticas. Muitas vezes, há dificuldade de que o conhecimento técnico do

servidor seja considerado”. Isso está sendo obtido, pelo relato, com o respaldo ao servidor de carreira da Casa: “Não só do ponto de vista de escutar, de entender essa especialidade da comunicação como estratégica para gestão, mas também no sentido de apoiar as estratégias”. Cita que há um desafio permanente de lidar com cada gestão que assume, no sentido de a comunicação ser vista como estratégica. Essa compreensão do papel da comunicação parece variar de órgão público para órgão público e de gestão para gestão e possui forte relação com a cultura organizacional da Instituição.

Na mesma perspectiva, o Entrevistado 7 diz que a comunicação precisa se fortalecer como campo especializado para que as pessoas reconheçam essa especialidade. “Na atual mesa diretora, a comunicação é vista como estratégica. Somos consultados em todas as reuniões, decisões de projetos, ações da Casa. É uma mudança gigante porque havia algum diálogo, mas não nesse nível. A gente está vivendo algo até inédito e está sendo bem empolgante.” Diz que é “responsabilidade de toda a equipe. Muitas vezes os colegas comissionados ou terceirizados têm receio de se colocar de forma autônoma, porque dependem de uma decisão de alguém para estar ali. Daí a importância do servidor público. Há algum tempo há movimento da equipe para qualificar a comunicação e isso teve muito apoio do sindicato. Finalmente, conseguimos avançar, e a atual gestão nos ouviu e deu a oportunidade de fazer parte da gestão. É fruto de um trabalho consistente, mesmo num cenário adverso, como o que a gente viveu nos últimos anos. A gente não se desmotivou, persistimos e fizemos o possível para mostrar como podemos ser relevantes para a gestão”. Os parlamentares recebem bem as iniciativas: “Levamos os números, o monitoramento. E eles estão vendo que realmente têm impacto. Sabe, está sendo bem bacana. A gente se preocupa com o monitoramento dos resultados. A gente usa métricas, por exemplo, nas redes sociais. Tem as métricas de impressões de arte, de engajamento. A gente também tem as métricas de cliques dos veículos tradicionais, jornais, site... Usamos várias. São maneiras de mostrar que o serviço está sendo feito, que estamos caminhando - e alinhados com a gestão. Porque o projeto tem que ser alinhado com a gestão da Instituição como um todo. Se não, é peça de ficção, certo? Você tem que ter respaldo”.

## **Conclusão**

A comunicação pública é, em grande medida, desenvolvida por instituições governamentais e públicas, buscando informar, educar e orientar, garantir a participação e engajar a população sobre assuntos de interesse coletivo. Para alcançar esses objetivos, entende-se como necessário que os agentes públicos entendam a comunicação a partir de

uma visão global e cidadã e desenvolvam estratégias capazes de dar efetividade às práticas de comunicação, tornando-as aptas a causar impacto. Entender como as áreas de comunicação de diferentes Assembleias Legislativas brasileiras estão se organizando para enfrentar as adversidades e gerar soluções capazes de comunicar, informar e engajar os seus públicos de interesse foi o objetivo principal desta pesquisa de campo.

A produção acadêmica sobre o tema, tendo por base pesquisa realizada no Portal Capes com os termos Comunicação Pública e Assembleia Legislativa, sugere uma lacuna teórica pela aparente pouca literatura disponível. Nesse sentido, a presente pesquisa busca apresentar contribuições teóricas e práticas e, talvez, estimular novos estudos.

Foram entrevistados profissionais que atuam como liderança de comunicação em sete Assembleias Legislativas das cinco regiões brasileiras. Os temas que emergiram como desafios relevantes a serem enfrentados na comunicação pública das instituições do Legislativo Estadual foram: a Comunicação da AL com a sociedade; a Integração entre as equipes e áreas; as condições de trabalho a partir da Estrutura; e o relacionamento da área de comunicação com a Gestão da AL.

No que diz respeito à conexão com a sociedade, a capacidade de responder às demandas da população parece ser questão central na preocupação dos gestores de Comunicação das ALs. Trata-se de um desafio importante e que, em geral, encontra limitações por motivos diferentes, como estrutura, desarticulação interna, falta de capacidade em mostrar o que a Instituição faz e seu papel e até mesmo a crença em uma suposta desconfiança generalizada da população com temas políticos, o que impactaria a capacidade de reconhecer a atuação dos parlamentares estaduais.

Para os gestores, a Comunicação tem a grande responsabilidade de construir essa aproximação entre a população e o Poder Legislativo. É tarefa primordial, para a área, descolar a imagem institucional, do Parlamento, da agenda individual dos parlamentares - que, muitas vezes, concorrem entre si e tendem a se sobrepor à tentativa de criar uma comunicação corporativa adequada com a sociedade.

Nesse sentido, o resgate da credibilidade da AL, junto à população, passa por uma Comunicação que atue como provedora de informações e parceira da sociedade, como fonte segura, oficial e confiável; com estratégias que busquem explicar para o público, de maneira mais simples e clara, o funcionamento do Legislativo; as questões legais, burocráticas; sua importância e como está presente na vida do cidadão - entregando leis e debates necessários. Os Poderes Executivo e Judiciário teriam ações de efeito mais direto e visível. Tudo isso paralelamente à missão da Comunicação da AL de driblar as

dificuldades relacionadas à comunicação digital, que tende a valorizar a interlocução individual dos deputados, em detrimento do Poder Legislativo como um todo.

Manter a integração das equipes e lidar com a descontinuidade nas políticas de comunicação, nas estratégias e nas práticas desenvolvidas, a cada nova legislatura e eleição de Mesa Diretora, é outro grande desafio enfrentado pelos gestores de Comunicação nas ALs. A desarticulação das áreas de produção de conteúdo jornalístico parece ser um problema que impacta diretamente em padrões de qualidade e rotinas, afetando a produção e com consequência na percepção pública da Casa – muitas vezes, há informações divergentes nas diferentes plataformas -, sem oferecer à sociedade uma visão de comunicação institucional do Legislativo. Faltaria, possivelmente, uma visão de comunicação corporativa integrada e perene, com a articulação de prioridades, temas e ações; criação de políticas de comunicação, planos integrados e manuais, sempre mantendo o foco da comunicação voltado ao cidadão ao longo dos anos. Uma das alternativas seria a implantação de políticas de comunicação institucional com uma visão integrativa e que estimulasse estratégias, planejamento e operações de longo prazo.

As condições de trabalho (estrutura deficiente) e a relação com os dirigentes da AL completam a lista de principais desafios apontados pelos gestores de Comunicação. Há relatos de dificuldade em manter equipes em qualidade e quantidade suficientes, falta de recursos financeiros e de equipamentos e instalações precárias ou inadequadas, o que interfere nas boas práticas da comunicação pública do Legislativo. A área de Comunicação, por outro lado, é, em geral, subordinada aos dirigentes da Casa e precisa de apoio para poder atuar; precisa ser ouvida, ter respaldo. Isso implica acesso, relacionamento adequado e capacidade de ter suas questões tratadas em nível estratégico. Nesse aspecto, mudanças frequentes na direção do Poder podem ser um problema, muitas vezes agravado pela diversidade de partidos e trocas frequentes, bem como pelas questões envolvendo servidores efetivos, comissionados e terceirizados. Há dificuldade de que o conhecimento técnico do servidor seja considerado. E, mesmo com servidores de carreira, qualificados, as gestões podem ser políticas, sem consideração pelos aspectos técnicos e profissionais.

Os achados da pesquisa, feitos em diferentes contextos regionais e de cultura organizacional, contribuem para subsidiar a análise do papel e desempenho da comunicação pública no processo legislativo. Identifica-se o interesse dos gestores em realizar o melhor trabalho possível, independentemente da gestão política de cada momento. Percebe-se, a partir das entrevistas, a busca pelo fortalecimento do

conhecimento público sobre o trabalho da AL e da qualificação da imagem institucional, bem como o interesse em que os processos de comunicação sejam mais efetivos. O papel estratégico da comunicação é percebido como claro, embora nem sempre seja fortalecido a partir da visão e das ações da alta gestão das ALs, das condições de trabalho e de uma cultura organizacional que pode ser bastante resistente a avanços. Nas Assembleias Legislativas, é, portanto, permanente o desafio de lidar com cada gestão que assume, no sentido de a comunicação ser vista como estratégica – como deve ser, principalmente na esfera pública. A compreensão do papel da comunicação, como prioridade para dialogar, de fato, com o cidadão parece variar de órgão público para órgão público e de gestão para gestão, guardando forte relação com a cultura organizacional da Instituição.

A presente pesquisa tem limitações evidentes ao consolidar relatos individuais de gestores de Comunicação de sete das 27 Assembleias Legislativas, realizadas em um momento específico. Ainda assim, expõe e detalha indícios consistentes sobre dificuldades que podem ser encontradas em qualquer Assembleia Legislativa - e oferece pontos de partida ao indicar soluções viáveis. Sugere, ainda, temas para pesquisa, debate e enfrentamento de questões que podem estar interferindo diretamente na qualidade das práticas de comunicação de diferentes instituições públicas.

## Referências

- ABCPública. **Os 12 Princípios da Comunicação Pública**. ABCPública, Brasília, 2021. Disponível em [Conheça os 12 Princípios da Comunicação Pública - ABCPública \(abcpublica.org.br\)](https://www.abcpublica.org.br/conheca-os-12-principios-da-comunicacao-publica) Acessado em 13. 05.2023
- BRANDÃO, Elizabeth Pazito. **Conceito de Comunicação Pública**. Faculdade Sul Americana. 2020. Disponível em: <https://fasam.edu.br/wp-content/uploads/2020/07/Historia-da-Comunica%C3%A7%C3%A3o-P%C3%BAblica.pdf>. Acesso em maio 2023.
- CARVALHO, Mariana Martins de. **A Empresa Brasil de Comunicação e o desafio da comunicação pública**. Universidade de Brasília (UnB), Laboratório de Políticas de Comunicação (Lapcom). Brasília.2015. Disponível em: <https://www.reciis.iciet.fiocruz.br/index.php/reciis/article/view/1024>. Acesso em maio 2023.
- DA SILVA SANTOS, Bernadete; DA SILVA, Maria Felícia Santos; MACIEL, Cristiano. O uso do Instagram pela Assembleia Legislativa de Mato Grosso como ferramenta de Comunicação Pública. In: **Anais do IX Workshop de Computação Aplicada em Governo Eletrônico**. JuSBC, 2021. p. 37-48.

DE BARROS, Antonio Teixeira; BRUM, Cristiane; MACEDO, Sílvia Mugnatto. Comunicação, cultura e política nas rádios do Poder Legislativo no Brasil: identidade e perfil da programação da Rádio Senado e da Rádio Câmara. **Latin American Research Review**, v. 50, n. 1, p. 207-227, 2015.

DUARTE, Jorge. Sobre a emergência do(s) conceito(s) de comunicação pública. In: KUNSCH, Margarida. **Comunicação Pública, Sociedade e Cidadania**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011.

DUARTE, Jorge. Instrumentos de Comunicação Pública. In: **Comunicação Pública: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público**. 3ª edição. São Paulo: Editora Atlas. 2012. (59-71)

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: Duarte, Jorge. (Org.). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. 2ed. São Paulo: Atlas, 2017, v. 1, p. 62-83.

HERINGER, Leandro Peters. Gestão do relacionamento, governo eletrônico e web 1.5: proposta de classificação de governo eletrônico sob a perspectiva cidadã In: POLIDO, Fabrício; ANJOS, Lucas; BRANDÃO, Luíza (Org.). **Políticas, Internet e Sociedade**. Belo Horizonte: Iris, 2019.

MACEDO, Sílvia Mugnatto, Antonio Teixeira de Barros e Cristiane Brum Bernardes 2012 "Identidade política e programação das rádios públicas". **Revista Fronteiras: Estudos Midiáticos** 14 (1): 39-51

MATOS, Heloisa. Comunicação Pública: construindo um conceito. In KOÇOUSKI, Mariana. **Comunicação Pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas**. São Paulo, ECA/USP, 2012. Disponível em: <https://www.eca.usp.br/sites/default/files/2021-05/ciencias%20da%20comunicacao.%20e-books.%20%20comunica%C3%A7%C3%A3o%20publica.pdf#page=72>

NOGUEIRA FILHO, Octaciano da Costa. **Vocabulário da Política**. Brasília: Senado Federal, Unilegis, 2010.

ORTH, Thiana. **Desafios da Comunicação Pública para o exercício da cidadania no Brasil. Rio Grande do Sul**. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS Escola de Humanidades - **Programa de Pós-Graduação em Serviço Social Pesquisadora de Pós-Doutorado**. 2021. Disponível em: [https://abpcom.com.br/wp-content/uploads/2021/07/ABPCOM-2021-GT1\\_Thiana.pdf](https://abpcom.com.br/wp-content/uploads/2021/07/ABPCOM-2021-GT1_Thiana.pdf). Acesso em maio de 2023.

TAVARES, André Afonso; BITENCOURT, Caroline Müller; DA SILVA CRISTÓVAM, José Sérgio. A Lei do Governo Digital no Brasil: análise das

contribuições à transparência pública e à concretização do exercício do controle social.  
**Novos Estudos Jurídicos**, v. 26, n. 3, p. 788-813, 2021.

## Mudanças no relacionamento com a mídia no período (pós)pandemia

Juliana Luiza de Oliveira Canêdo

### Introdução

Mesmo em meio a tanta desinformação, *fake news* e insegurança diante do novo coronavírus, a pandemia acabou por valorizar o trabalho da imprensa e do jornalismo tradicional, uma vez que grande parte da população buscou se orientar por meio deles. Pesquisa do grupo Datafolha realizada com mais de 1,5 mil brasileiros em 2020 apontou que os veículos de comunicação como TV, jornais impressos, rádios e sites de notícia – nessa ordem – eram as fontes de informação mais confiáveis sobre a Covid-19, em oposição às redes sociais como Facebook e WhatsApp (FOLHA DE SÃO PAULO, 2020).

Nesse sentido, foi natural que a audiência dos veículos jornalísticos aumentasse nesse período. A Globonews, nos primeiros meses de pandemia, chegou a ser o canal de maior audiência da TV paga. A CNN Brasil, inaugurada exatamente em março de 2020, atingiu mais de 90 milhões de brasileiros em janeiro de 2021. Edições digitais e sites de jornais também bateram recordes de visitas (FOLHA DE SÃO PAULO, 2020; 2021; PORTAL DA COMUNICAÇÃO, 2020). Nesse contexto, o jornalismo foi considerado atividade essencial e os jornalistas atuaram na linha de frente, cobrindo sobretudo os impactos da pandemia na saúde e na economia (BUENO, 2020).

Obviamente, essa valorização e intensificação do jornalismo refletiu na comunicação organizacional, sobretudo no relacionamento com a mídia/assessoria de imprensa das organizações, pois era urgente municiar a imprensa de informações precisas e confiáveis. Instituições de apoio, de ensino e de pesquisa acabaram por assumir um protagonismo como fontes de informação nesse processo. Eram delas que grandes estudos e soluções para sair da crise sanitária foram gerados, bem como orientações sobre como as micro e pequenas empresas poderiam prosseguir nesse cenário atípico.

Estudo realizado com quatro organizações goianas dessas naturezas reforça que os profissionais precisaram se adaptar ao teletrabalho e à utilização de ferramentas de comunicação *on-line*, mas também à intensa demanda, a novas formas de produzir notícias a distância e assessorar as fontes de informação. Esse processo trouxe a elas heranças substanciais ao trabalho diário e a relação com a imprensa no (pós)pandemia tornou-se mais sólida e fortalecida, como se verá ao longo deste artigo.

## **Comunicação organizacional e mídia: bases para um bom relacionamento**

A comunicação organizacional utiliza-se de serviços especializados para aprimorar os fluxos de comunicação entre a organização e seus diversos públicos. Entre esses serviços está a assessoria de imprensa, definida por Kopplin e Ferrareto (2009) como a atividade que possui a atribuição de aproximar as fontes dos veículos de comunicação. Os autores explicam que essa função tem sofrido duas principais mudanças nos últimos anos. A primeira diz respeito ao perfil do assessor, que deixa de ser o profissional que “entope” as redações de *releases* para ser um mediador e facilitador de notícias relevantes e interessantes. A segunda transformação é quanto aos aparatos tecnológicos, o que requer adaptação às novas demandas e necessidades dos veículos e, também, dos assessorados.

Entre as condutas éticas condenadas na relação entre assessor de imprensa e veículos, Kopplin e Ferrareto (2009) destacam sonegar informações importantes, divulgar inverdades, colocar os interesses do assessorado acima dos da população, pressionar para que as notícias do assessorado sejam publicadas e não realizar cobertura jornalística em veículo de comunicação sobre uma organização em que também atue. Pois “quanto maior for o esforço do assessor de imprensa para que seu assessorado tenha uma relação permanente e transparente com os veículos de comunicação, melhores serão as condições para que se lide, inclusive, com situações de conflito” (KOPPLIN; FERRARETO, 2009).

Em consonância, Mafei (2012) diz que um bom assessor é aquele que “não mente, não engana, não ameaça, não oferece vantagens ao jornalista”. Para a autora, um bom assessor tem muito de um bom repórter, uma vez que apura as informações e verifica se são de interesse público, busca dados para a notícia e fontes confiáveis. Nesse sentido, assim como Kopplin e Ferrareto, defendem que o jornalista é o profissional adequado para assumir a função de assessor de imprensa. Ainda conforme Mafei (2012), o principal alvo do assessor de imprensa é a precisão da notícia, pois mesmo correta, ela pode ser negativa para o assessorado. Mas se estiver incorreta, presta um desserviço à sociedade. Se for incorreta e negativa, então, pode provocar a destruição de reputações.

Contra isso, jornalistas de redação e assessores de imprensa devem trabalhar de forma convergente, afinal têm o objetivo comum de divulgar informações corretas e contribuir para a qualidade do jornalismo. No fim das contas, quem ganha é o leitor/ouvinte/telespectador/usuário, com histórias que jamais poderiam vir à tona pela imprensa se não fosse o trabalho do assessor. Por toda essa complexidade, Bueno (2003;

2014) aponta que o assessor se transformou em um gestor de relacionamentos – o que coloca sua atividade em um nível estratégico. Visto por esse prisma, o relacionamento com a imprensa torna-se indispensável para criar e consolidar a imagem e a reputação das organizações, bem como agregar valor aos negócios. Veículos e jornalistas são, portanto, considerados por elas públicos estratégicos que merecem atenção especial.

### **Covid-19 e mudanças na comunicação organizacional/assessoria de imprensa**

A Organização Mundial de Saúde (OMS) foi alertada em 31 de dezembro de 2019 sobre vários casos de pneumonia na cidade de Wuhan, situada na província de Hubei, República Popular da China. Tratava-se de um tipo de coronavírus que ainda não havia sido identificado em seres humanos (OPAS, 2023). Uma semana depois, em 7 de janeiro de 2020, as autoridades chinesas confirmaram que haviam identificado esta nova cepa.

Já em 30 de janeiro desse mesmo ano, a OMS declarou que o surto do novo coronavírus constituía em uma emergência de saúde pública de importância internacional, ou seja, risco para a saúde pública de outros países. Cerca de uma semana depois, Goiás foi destaque no cenário nacional porque o Governo Federal escolheu a Base Aérea de Anápolis, a 55 quilômetros da capital, Goiânia, para abrigar 34 brasileiros resgatados de Wuhan, mais 24 profissionais – tripulação, médicos e equipe de comunicação - que foram à China durante a operação, denominada “Retorno”. Todos ficaram 18 dias em quarentena, seguindo normas internacionais de saúde (O POPULAR, 2020).

Já em 11 de março de 2020, devido à distribuição geográfica da doença, a Covid-19 foi caracterizada como uma pandemia. Diante disso, seguindo uma tendência nacional, o Governo do Estado de Goiás decreta, em 17 de março de 2020, a suspensão de atividades no comércio como feiras, shoppings, bares, cinemas, entre outros. Embora extremamente restritiva, a medida objetivava diminuir a movimentação da população para conter o avanço do coronavírus. A atitude foi tomada no mesmo dia de registro da primeira morte da doença no país, no estado de São Paulo, quando Goiás já contabilizava seis casos (UOL, 2020).

Desse dia em diante, a maior parte das organizações teve que se adaptar rapidamente ao trabalho remoto, necessário pela exigência do distanciamento social. Bueno (2020) relata que, de modo geral, as mudanças não se localizam apenas nas áreas de saúde e emprego. Atingiram, também, “os modelos de gestão, os hábitos de consumo e o próprio *ethos* da comunicação organizacional” (BUENO, 2020, p. 4). O autor lembra que, embora tenha se valorizado, veículos jornalísticos e imprensa em geral sofreram

ataques do Poder Executivo nessa época, quando circularam, ainda, principalmente nas redes sociais, muitas notícias fraudulentas de toda ordem, as chamadas *fake news*.

Para o sucesso da prática do *home office*, contudo, duas condições tiveram que ser urgentemente cumpridas: adesão às plataformas digitais e capacitação dos profissionais para a comunicação a distância. Sobretudo porque, decorridos alguns meses de pandemia, já não havia expectativa de que ela se resolveria a curto e médio prazos. Surpreendentemente, com o tempo, Bueno ressalta que as organizações enxergaram vantagens no trabalho remoto, favorecendo contatos e reduzindo custos – supondo, portanto, que tais mudanças do período (pós)pandemia vieram para ficar.

Como base para o *home office* e, conseqüentemente, para o trabalho de assessoria de imprensa, plataformas de comunicação *on-line* e redes sociais com recursos de gravação, áudio e vídeo passaram a ser mais utilizadas, como Google Meet, Zoom, WhatsApp e Microsoft Teams. Outras, como o Skype, foram resgatadas, pois havia veículos de comunicação que demandavam entrevistas por meio dessa ferramenta, cujo número de usuários aumentou em 70% na pandemia (TERRA, 2020). Ainda conforme Bueno (2020), os comunicadores tiveram que se capacitar de uma hora para outra para dar conta dessas plataformas, muitas vezes sem suporte técnico.

Passados pouco mais de dois anos do início da pandemia – que ainda não acabou, embora o fim da emergência de saúde pública tenha sido decretado pela OMS no dia 5 de maio de 2023 (OPAS, 2023) -, muitas dessas transformações, para além do trabalho remoto e das plataformas, ficaram como herança para a comunicação organizacional/assessoria de imprensa, como se verá adiante.

### **Realidade investigada e procedimentos metodológicos**

O estudo *Mudanças no relacionamento com a mídia no período (pós)pandemia* foi realizado junto à comunicação organizacional das seguintes organizações goianas: Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Goiás (Fapeg), Universidade Federal de Goiás (UFG) e Instituto Federal Goiano (IF Goiano). A escolha deu-se por serem *lócus* e parceiras cotidianas da autarquia onde atua a autora deste trabalho. Além disso, presumiu-se que tais organizações poderiam representar setores de apoio, de ensino e de pesquisa, considerados fundamentais para dar orientações e respostas à sociedade quanto aos aspectos econômicos e de saúde pública, relevantes naquele contexto.

O Sebrae é uma entidade privada que promove a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro pequenas empresas

(SEBRAE, 2023). A Fapeg é jurisdicionada ao Governo de Goiás e atua prioritariamente no financiamento de projetos de pesquisa científica, tecnológica e de inovação no incentivo à capacitação de recursos humanos para a ciência e tecnologia, por meio de bolsas em diversos níveis de formação (FAPEG, 2023).

Já a UFG é uma instituição de ensino, pesquisa e extensão, que objetiva produzir, sistematizar e socializar conhecimentos e saberes, formando profissionais e cidadãos comprometidos com a **transformação** e o **desenvolvimento da sociedade**. **Atende 22 mil estudantes em quatro *campi* situados em Goiânia e Goiás (UFG, 2023).** Por fim, o **IF Goiano** é uma instituição pública de educação superior, básica e profissional, cuja verticalização compreende desde a formação inicial e continuada ao pós-doutorado, oferecendo cursos nas modalidades presencial e a distância (IF GOIANO, 2023). Atende mais de 20 mil estudantes em 12 *campi* situados em municípios distintos. A Reitoria está situada em Goiânia.

O levantamento sobre essas organizações é descritivo, de abordagem qualitativa, do tipo estudo de caso, realizado com comunicadores indicados pelos setores de comunicação organizacional das organizações escolhidas mediante o critério de vivência do trabalho de relacionamento com a mídia no período pandêmico. Para a realização do levantamento, foram realizadas pesquisa bibliográfica e entrevistas semiestruturadas *on-line*, por meio da plataforma Microsoft Teams, no período de 29 de março a 17 de abril de 2023. A técnica oferece oportunidade para avaliar atitudes e condutas (MARCONI; LAKATOS, 2003). Todas as entrevistas foram individuais, com exceção à da UFG, que solicitou fazê-la com três jornalistas, uma vez que duas delas vivenciaram a gestão compartilhada do setor de Jornalismo no ano de 2020 e, a outra, assumiu essa função a partir de 2021 e segue até o presente momento.

As entrevistas foram consentidas por meio de termo apropriado, no qual estavam dispostos as justificativas, objetivos e procedimentos do estudo, além de garantias de esclarecimento, sigilo e liberdade de recusa, O conteúdo gravado e coletado foi analisado em três etapas: pré-análise, com transcrição, edição e reunião das entrevistas; leitura flutuante e definição das questões norteadoras, temas e categorias (BARDIN, 2016; CÂMARA, 2013). Após o agrupamento das falas nos temas/categorias, partiu-se para a interpretação e inferências. Para preservar a identidade dos participantes, eles foram identificados como Jornalistas (J) 1, 2, 3, 4, 5 e 6.

## **Resultados do estudo: mais que teletrabalho e ferramentas *on-line***

Os jornalistas indicados para este estudo atuam há 11 anos, em média, na comunicação organizacional das organizações onde trabalham. A que está há mais tempo em atividade iniciou o trabalho há 30 anos e a com menor tempo de serviço na organização, atuando como jornalista, começou há 5 anos. Para os entrevistados, dentre outras atribuições que executam, está a assessoria de imprensa. Todos exerceram essa atividade no período pandêmico e trabalharam de forma remota a partir de março de 2020 e assim permaneceram – a exceção foi para a cobertura esporádica de alguns eventos – até retornarem gradativamente ao trabalho presencial, a partir de 2021. Das seis pessoas entrevistadas, somente uma é homem (16%) e cinco, mulheres (84%).

No que se refere às mudanças percebidas na assessoria de imprensa durante a pandemia, os respondentes elencaram três como principais: a adaptação ao *home office*, uso das ferramentas de comunicação *on-line* para atender os veículos e o aumento do volume de trabalho, sobretudo nos primeiros meses do isolamento social. Esse início foi marcado pela urgente migração ao teletrabalho, que em algumas organizações foi, aos poucos, sendo intercalado com o regime de escala presencial:

No dia 17 [de março de 2020] eu ainda vim aqui na empresa e muitos colegas vieram porque nós estávamos recebendo os equipamentos, nós recebemos os computadores e acessórios, né, coisas necessárias para o trabalho remoto [...] e a partir do dia 18 de março às 8 horas da manhã a gente já estava em reunião e trabalhando e funcionando com as reuniões virtuais (J1)

A gente começou em teletrabalho em março de 2020, eu me lembro bem porque eu estava de licença maternidade, era a semana em que eu iria voltar a trabalhar depois de seis meses de licença, mais um mês de férias [...] a gente teve que se adaptar, se transformar como todos os profissionais (J2)

2020 e 2021 a gente ficou remoto e tinha escala. No auge da pandemia parou e depois tivemos escala de presencial [...] Houve vários eventos [presenciais] mas todos seguindo protocolos de distanciamento. A maior parte foi trabalho remoto durante esse tempo (J4)

É como se cada pessoa da equipe viesse uma vez na semana mais ou menos. Era bem espaçado [...] Meados de dezembro de 2020 foi o aniversário de 60 anos da universidade, [houve] uma série de atividades, então a gente acabou todo mundo lá fazendo trabalho presencial (J5)

Os participantes do estudo também relataram uma sobrecarga de trabalho no início da pandemia, muitas vezes em três turnos, para atender as crescentes demandas da comunicação organizacional e assessoria de imprensa:

[...] nossos colegas jornalistas estavam trabalhando praticamente 24 horas. Não tinha turno nas redações, era contínuo, porque as notícias eram intensas e cada vez mais graves [...] nesse frenesi a gente também se organizou pra poder atender a tudo e a todos [...] Nossa carga horária passou a ser 24 horas também. Se presencialmente a gente cumpria uma carga horária x, remotamente, passamos a cumprir 3x (J1)

A comunidade se viu refém dos canais oficiais e até perdeu um pouco do filtro do que pedir, como pedir, que hora pedir. Estava todo mundo em casa, trabalhando em casa, então parecia que estava todo mundo trabalhando o tempo inteiro [...] A instituição funcionava em três períodos, mas numa dinâmica própria. Quando eu entrei a minha percepção é de que meu trabalho dobrou ou triplicou [...] E a gente não teve aporte nenhum, de pessoas, de estrutura. Isso pra mim durou praticamente 2020 todo (J3)

Com o agravamento da crise sanitária, algumas organizações precisaram não só se capacitar, mas também treinar outros atores. Também foi necessário impor limites às demandas de comunicação organizacional e assessoria de imprensa, sobretudo pelo fenômeno de disseminação das *lives* e, também, pelo aumento substancial na procura por informações, a qualquer custo, a qualquer hora:

[...] a comunicação teve realmente organizar todo tipo de demanda de comunicação institucional [...]. E aí foi uma dinâmica de descobrir ferramenta, treinar todo mundo, passar por um processo de adaptação, a gente assumiu isso na comunicação por muito tempo, de tocar as *lives*, mas vimos que eram ferramentas muito simples e a gente preferiu treinar outras pessoas (J3)

A gente fez um trabalho bem forte de tirar o hábito da imprensa de falar com a gente no WhatsApp. Eu tenho pelo menos 45 jornalistas bloqueados no meu telefone pessoal. A gente teve algumas resistências principalmente do pessoal da TV mas houve situações muito invasivas, 6 horas da manhã jornalista ligando (J6)

Uma das mudanças mais significativas, em consonância com o que foi apontado por Bueno (2020), foi a utilização das ferramentas de comunicação *on-line* que possibilitavam gravações e recursos de áudio e vídeo, para o atendimento à imprensa. O WhatsApp também foi amplamente utilizado pelos respondentes, que inovaram no período pandêmico com a criação de grupos nessa rede social, a fim de garantirem maior organização e proatividade nesse relacionamento com a mídia.

Também foram relatadas pelos respondentes transformações no processo de construção da notícia a ser apresentada para a imprensa, considerando que as redações estavam enxutas e não havia equipe suficiente para coberturas presenciais, mesmo com distanciamento e outras medidas de segurança. As equipes de comunicação organizacional precisaram, então, produzir não só os *releases*, mas também fotos, áudios e vídeos, muitas vezes a distância. Para tanto, também houve necessidade de capacitações

não só da própria assessoria, mas também das fontes de informação para o uso adequado das tecnologias disponíveis:

[...] foi muito, muito procurado por emissoras de TV, rádio, sites, e as próprias emissoras de TV estavam se adaptando no formato virtual, voltou-se a usar o Skype, entrou-se com o Google Meet, né, então foram situações, o próprio Zoom foi muito usado, as entrevistas eram realizadas ou pelo WhatsApp ou pelas plataformas digitais que tinham os recursos de áudio e vídeo [...] fiz um grupo de WhatsApp só de jornalistas para receber as notícias (J1)

[...] o WhatsApp era o tempo todo, mas a questão de lista de transmissão, em que a gente pega a nossa matéria e manda para mais de 300 contatos que a gente tem aqui, isso começou tem um ano. Vai individualizado, chega em cada WhatsApp. Aí tendo interesse eles conversam com a gente no particular [...] a gente aprendeu também a lidar com o Zoom, o Meeting [...] tinha muito essa questão das *lives* para a gente apresentar nossos editais [...] a gente tinha que orientar olha, essa reportagem como vai pra TV coloque sua câmera na horizontal, não deixe mostrando muito teto, tivemos que aprender e ensinar isso também (J2)

Acredito que os veículos de informação se enxugaram muito com a pandemia e eles partiram para receber informações e material mais prontos, pedindo das assessorias [...] o WhatsApp deu uma grande força de contato com os jornalistas [...] Pra gente que está no interior, com a pandemia penso que a imprensa precisou ter mais flexibilidade para receber material com uma qualidade inferior, material produzido pela unidade, vídeo feito por celular [...] e isso ajudou a gente a ter mais inserção (J3)

Os próprios professores produziram muita coisa, a gente orientava algumas coisas como enquadramento, no início, bem no início teve alguma coisa das pessoas perdidas nas ferramentas [...] Acabou que a própria imprensa diminuiu a exigência, ninguém ficou pedindo muito, né, às vezes a foto não tinha qualidade, enfim, mas tinha material (J4)

De alguma maneira, essas adaptações para viabilizar o atendimento a distância acabaram por estreitar e consolidar laços da comunicação organizacional das organizações consultadas com a mídia local/regional, o que resultou, na maioria das vezes, em aumento das inserções. Os assessores atribuem essa questão ao enxugamento das redações, à natureza das próprias organizações e à agilidade, presteza no atendimento, credibilidade das fontes e veracidade das notícias. Afinal, como já foi dito, as medidas emergenciais geraram dúvidas e inseguranças na população e, portanto, a imprensa foi quem buscou e levou informações confiáveis à população. Em sintonia, os setores de comunicação se adaptaram para dar respostas rápidas e credíveis.

Houve organizações que não ficaram, porém, imunes às *fake news*, mas esse estreitamento com a imprensa acabou por torná-la uma aliada no combate às notícias fraudulentas. Também houve relatos de episódios em que as assessorias de imprensa prestaram um atendimento solidário, mesmo quando a demanda não era para a

organização. Em contrapartida, a experiência mostra, que para uma das entrevistadas, que nem sempre esse alinhamento com a mídia garante que a sociedade fique do lado da organização:

A quantidade de demissões nos diversos veículos foi muito grande, né, os números assustadores, não podemos deixar de lado e esquecer que os que ficaram lá e os que estão hoje nas redações eles têm se desdobrado para produzir. Então nosso papel como assessores de imprensa é sempre ajudar ao máximo o colega que está nos pedindo uma ajuda. E às vezes até mesmo aquela coisa assim, uma pauta que nos procuram, mas a fonte não é o Sebrae, era a gente ajudar o colega a finalizar aquela produção de pauta para que ele conseguisse fazer a matéria. Então eu acho que a solidariedade circundou, aumentou, teve muito disso, muito mesmo (J1)

[...] a ciência estava muito em destaque, e o fato da gente trabalhar com ciência e pesquisa acabou colocando a Fapeg numa vitrine [...] Então querendo ou não a gente teve um destaque positivo e a Fapeg conseguia entrar mais nas pautas [foi] uma parceria boa que se estabeleceu na pandemia (J2)

Acho que como a imprensa demandou muito das instituições de ensino em geral e a gente sempre se propôs a responder independente de qualquer coisa acho que isso gerou um estreitamento e uma relação de confiança [...] o estreitamento da relação com a mídia é outro depois da pandemia [a instituição] ganhou em visibilidade, em geral muito positiva (J3)

[...] a gente percebe que a universidade ganhou um espaço mais positivo porque era um dos poucos lugares que estava conseguindo dar uma resposta [...] teve professor nosso que foi ridicularizado em *fake news* e aí a imprensa defendeu, mostrou o trabalho deles, fez essa explicação sobre o porquê essas pessoas eram os pesquisadores que estavam falando (J4)

É claro que a UFG tem um relacionamento de muitos anos, nosso percentual de notícias positivas é enorme frente às negativas, mas ainda sim a gente tem essas fases de vidraça (J5)

[...] Teve uma matéria que a gente fez que foi sobre a vacina infantil. Os jornais divulgaram bem só que nos comentários das matérias a gente percebia nas redes sociais que as pessoas criticavam [...] o que a imprensa fala não necessariamente é o que a sociedade [pensa] [...] [na pandemia] a imprensa estava do lado da universidade (J4)

Quando questionadas sobre as heranças que a pandemia trouxe para a assessoria de imprensa, as organizações consultadas foram unânimes em considerar a consolidação do uso das plataformas de comunicação *on-line*. As entrevistas por meio dessas ferramentas deixam de ser impensáveis para se tornarem uma opção no dia a dia. Muitas delas continuam sendo utilizadas para a organização interna do trabalho, reuniões *on-line* de equipe, de pauta, definição de coberturas. Outra questão que provavelmente prosseguirá no pós-pandemia é a produção de conteúdo mais completa, já mencionada, na qual o assessor oferece espontaneamente não só o *release*, mas também, imagens, áudios e vídeos adaptados ao formato de cada veículo:

Aqui da unidade de comunicação formamos um grupo de colaboradores no WhatsApp, mas o Teams nos deu a oportunidade de participar desses grupos de equipes na plataforma. E lá temos até hoje temos o grupo de todos os colaboradores [...] O Teams é uma ferramenta que passamos a utilizar na pandemia [...] Na questão do relacionamento com a imprensa, o que ficou de herança foi o WhatsApp. Hoje ninguém liga mais pra ninguém, parece que quando você liga está até invadindo o espaço da pessoa (J1)

[As ferramentas são] algo que continua, né, todos viram que essa dinâmica querendo ou não agiliza para eles, pra redação. Aqui a gente também continua usando o Zoom para reuniões internas (J2)

[...] entrevista por Zoom virou praxe e é uma opção viável [...] Outra herança é a nossa organização interna, conseguimos produzir material mais rápido, necessário, pra redação enxuta. Estamos mais prontos para lidar com isso (J3)

Hoje a gente faz muita entrevista por conferência. A gente fazia por telefone, mas a conferência ela grava, há uma aproximação maior [...] (J4)

### **Considerações finais**

Os dados desse levantamento mostram que a pandemia trouxe transformações indiscutíveis para o dia a dia da comunicação organizacional e da assessoria de imprensa das organizações. A adaptação ao teletrabalho – que em uma das organizações estudadas tornou-se, inclusive, oficial para servidores que desejam voluntariamente aderir – e a intensa utilização de plataformas de comunicação *on-line*, em consonância com Bueno (2020), estiveram entre as mudanças que, certamente, ficarão como herança aos setores de comunicação.

Cabe ressaltar, contudo, nuances que vão para além das plataformas. Nesse processo de intenso relacionamento com a mídia, foram necessários o estabelecimento de novas regras e, algumas vezes, limites para que a assessoria de imprensa prestasse um atendimento adequado, pois a jornada de trabalho – sobretudo no início da pandemia - chegou aos três turnos para muitos profissionais. Novas formas de produzir conteúdo a distância e orientar o assessorado não só para as entrevistas em si, mas para essa produção de conteúdo, também contribuíram para consolidar essa relação, que foi além e culminou, inclusive, na solidariedade entre os profissionais dos lados opostos do balcão.

Assim, o que certamente caracterizou e, principalmente, consolidou essa relação não foram somente os novos elementos que a pandemia trouxe à assessoria de imprensa, mas os princípios básicos que constituem todo bom (porém, complexo) relacionamento com a mídia: adaptação às demandas e necessidades dos veículos, interesse social e a precisão das notícias (BUENO 2003; 2014; KOPPLIN; FERRARETO, 2009; MAFEI,

2012). Em um contexto paradoxal de aumento da audiência e ataques à mídia na pandemia, organizações como as consultadas nesse estudo, que tinham por natureza apoio, ensino e pesquisa, acabaram por assumir um protagonismo como fontes de informação e encontraram, para tanto, aliados nas redações. Conclui-se que, apesar de virar de ponta-cabeça os setores de assessoria de imprensa, a pandemia trouxe heranças substanciais ao trabalho diário e a relação da mídia com a comunicação organizacional no (pós)pandemia torna-se mais sólida e fortalecida.

### **Referências**

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BUENO, Wilson da Costa. 2003. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. São Paulo: Manole, 2003.

\_\_\_\_\_. 2014. **Comunicação empresarial: alinhando teoria e prática**. São Paulo: Manole, 2014.

\_\_\_\_\_. 2020. **A Pandemia não decretou o *lockdown* da Comunicação**. São Paulo: Comtexto, 2020.

CÂMARA, Rosana Hoffman. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, Belo Horizonte, v. 6 n. 2, p. 179-191, 2013.

FOLHA DE S. PAULO. **TVs e jornais lideram índice de confiança em informações sobre coronavírus, diz Datafolha**. 23/03/20. Disponível em: <https://tinyurl.com/3x6bxcc4>. Acesso em 04/03/2022.

\_\_\_\_\_. **Líder na TV paga, Globonews contabiliza 24 milhões de telespectadores em cem dias de pandemia**. 22/06/2020. Disponível em: <https://tinyurl.com/2hkzv67k>. Acesso em 04/03/2022.

\_\_\_\_\_. **Globonews e CNN Brasil contabilizam saldo de cobertura da pandemia**. 18/03/21. Disponível em: <https://telepadi.folha.uol.com.br/globonews-e-cnn-brasil-contabilizam-saldo-da-cobertura-da-pandemia/>. Acesso em 04/03/2022.

FUNDAÇÃO DE AMPARO À PESQUISA DO ESTADO DE GOIÁS. **A Fundação**. Disponível em: <http://www.fapeg.go.gov.br/fapeg/>. Acesso em 19/05/2023.

INSTITUTO FEDERAL GOIANO. **Apresentação do Instituto**. Disponível em: <https://www.ifgoiano.edu.br/home/index.php/historico.html>. Acesso em 19/05/2023.

KOPPLIN, Elisa; FERRARETO, Luiz Artur. **Assessoria de imprensa: teoria e prática**. 5 ed. São Paulo: Summus, 2009.

MAFEI, Maristela. **Assessoria de imprensa: como se relacionar com a mídia**. 4 ed. São Paulo: Contexto, 2012.

MARCONI, Mariana de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

O POPULAR. **Resgatados em Wuhan seguem na Base Aérea de Anápolis sem sintomas de coronavírus**. 16/02/20. Disponível em <https://opopular.com.br/resgatados-em-wuhan-seguem-na-base-aerea-de-anapolis-sem-sintomas-de-coronavirus-1.1995538>.

Acesso em 20/05/2023.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DE SAÚDE. **Histórico da pandemia de Covid-19**. Disponível em: <https://tinyurl.com/znmn84a6>. Acesso em 20/05/2023.

\_\_\_\_\_. **OMS declara fim da Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional referente à COVID-19**. 05/05/23. Disponível em: <https://tinyurl.com/53exsxcw>. Acesso em 15/05/2023.

PORTAL DA COMUNICAÇÃO. **Jornalismo cresce em audiência na pandemia do coronavírus**. 18/05/2020. Disponível em: <https://tinyurl.com/5daumvuw>. Acesso em 04/03/2022.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **A força do empreendedor brasileiro**. Disponível em: <https://tinyurl.com/b9u7bp4d>. Acesso em 19/05/2023.

TERRA. **Microsoft diz que número de usuários do Skype aumentou 70% em meio à pandemia**. 30/03/20. Disponível em: <https://tinyurl.com/2tdtw8sf>. Acesso em 19/05/2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. **Apresentação UFG**. Disponível em: <https://ufg.br/p/26910-apresentacao-ufg>. Acesso em 19/05/2023.

UOL. **Governador de GO assina decreto determinando fechamento de comércio**. 17/03/20. Disponível em: <https://tinyurl.com/2ytn26ew>. Acesso em 20/05/2023.

---

# A Comunicação com Funcionários mediada pelo Workplace from Meta no cenário do Capitalismo de Vigilância

Kátia Perez

*“O capitalismo de vigilância se alimenta  
de todo aspecto de toda a experiência humana.”*

*Shoshana Zuboff<sup>8</sup>*

## **Introdução – Uma nova comunicação interna**

Uma confluência de situações motivou esta investigação. A primeira delas surgiu com a pandemia de Covid-19, nos primeiros meses de 2020, com a curiosidade sobre o que seria da comunicação dentro das organizações com o distanciamento físico sendo adotado no país e no mundo. De que modo os funcionários - de todos os níveis hierárquicos se comunicariam dentro de um mundo corporativo digital/virtual? Como seria elaborada e distribuída a comunicação formal?

Acompanhando uma série de lives com representantes das equipes de ‘Comunicação Interna’ foi possível observar algumas mudanças significativas nas relações entre organizações e funcionários. Além da transformação do WhatsApp em canal oficial de comunicação (COMUNICAÇÃO..., 2020), as novas tecnologias digitais de comunicação e informação (TICs) propiciaram o movimento em direção às redes digitais sociais corporativas (PESQUISA COMUNICAÇÃO..., 2023).

Se em 2019, as “redes digitais corporativas” estavam presentes em 21% das organizações e eram o principal veículo de comunicação interna em 14% delas (A COMUNICAÇÃO..., 2019, p. 13-15), em fins de 2021, esta ferramenta registrava alto grau de efetividade em 67% das empresas que a usavam. Dentre estes usuários, 15% aumentaram seu orçamento para o canal<sup>19</sup> (PESQUISA..., 2022, p. 20-22).

Neste cenário, o próprio Facebook<sup>20</sup> coorganizou lives junto a comunicadores e profissionais de Recursos Humanos, também para divulgar seu produto de rede digital social corporativa, o Workplace. Em parceria com Employer Branding BR aconteceu uma

---

<sup>18</sup> (ZUBOFF, 2020, p. 20)

<sup>19</sup> Mudanças metodológicas impediram um comparativo entre a pesquisa de 2019 (realizada pela Aberje) e a de 2022 (em uma parceria entre Aberje e agência Ação Integrada).

<sup>20</sup> A Meta viria a ser criada apenas em outubro de 2021. Até então, existia o Grupo Facebook.

maratona de palestras, inclusive com usuários do Workplace<sup>21</sup>. Já a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje) passou a oferecer quatro cursos com temas ligados à tecnologia na comunicação interna<sup>22</sup>. Importante destacar que em seu site de marketing<sup>23</sup>, o Workplace é apresentado como uma plataforma de comunicação empresarial, com postagens e comentários, bate-papo, vídeos, grupos, intranet da empresa, mas com o visual da rede social digital Facebook.

Como último motivador destas reflexões, está o trabalho da professora e pesquisadora Shoshana Zuboff (ZUBOFF, 2020), sobre o capitalismo de vigilância. A leitura destes conceitos, feita sob o ponto de vista da comunicação com os funcionários, aprofundou aquela curiosidade inicial sobre a comunicação interna em tempos de coronavírus. Com as empresas buscando e investindo nas redes digitais sociais corporativas, a ponto de atrair o interesse do Facebook<sup>2</sup> para eventos on-line com comunicadores, outra questão se fez: quais os papéis da comunicação formal digital/virtual, dos funcionários e da mediação tecnológica feita pelo Workplace?

Este foi o início de uma busca que não acaba aqui. Uma busca para compreender as novas práticas da comunicação destinada aos funcionários - uma ‘comunicação formal interna vigilante’. A base desta construção uniu conceitos teóricos sobre a vigilância virtual e o cotidiano da comunicação mediada pelo Workplace, com análise de depoimentos de gestores de ‘Comunicação Interna’ nas empresas Facebook, Mercado Livre e Pernambucanas.

### **Marco Teórico – Capitalismo de Vigilância em prática**

O ideal de alcançar conexões mundiais que facilitasse a comunicação, unindo as pessoas, surgiu com a proximidade do século XXI. Mecanismos de busca, redes sociais digitais, mensagens instantâneas deveriam, citando os discursos das big techs, “organizar as informações disponíveis no mundo todo e torná-las acessíveis e úteis para todos”<sup>24</sup>, dando “o poder de criar comunidades e aproximar as pessoas”<sup>25</sup>.

---

<sup>21</sup> "Tecnologia e Employer Branding: estratégias e novas práticas para fortalecer a marca empregadora em tempos de crise", disponível em <<https://abre.ai/tecno-eb>>. Último acesso em 13 abr. 2023.

<sup>22</sup> “Aberje firma parceria com Workplace from Facebook e comunicadores terão acesso a conteúdos exclusivos”, disponível em <<https://abre.ai/aberje-wpfb>>. Último acesso em: 13 abr. 2023.

<sup>23</sup> O site de marketing do Workplace está disponível no endereço <<https://www.workplace.com/>>.

<sup>24</sup> Missão do Google, disponível em <<https://www.google.com/intl/pt-BR/search/howsearchworks/>>.

<sup>25</sup> Missão do Facebook até 2016 e semelhante à da Meta, criada em agosto de 2022, disponível em <<https://about.meta.com/br/company-info/>>.

Com as interações mediadas pela tecnologia, pensava-se, no primeiro decênio do século XXI, que seria possível tornar o mundo um lugar melhor para viver. Fortalecendo mobilizações sociais contra injustiças históricas, milhões de pessoas atenderam ao chamamento feito pelas redes sociais digitais e parte da humanidade assistiu aos atos da Primavera Árabe, do Occupy, dos Indignados e do Movimento Passe Livre. Manuel Castells (2013) celebrou esse ‘empoderamento’ dos povos, que fortalecia a democracia e unia a todos em um espaço digital/virtual democrático. Lugar alcançado através das TICs, usadas como meios de organização social.

Pois o que é irreversível no Brasil como no mundo é o empoderamento dos cidadãos, sua autonomia comunicativa e a consciência dos jovens de que tudo que sabemos é que eles o farão. Móbil-izados (CASTELLS, 2013, p. 186).

Hoje, vinte anos depois de inaugurado o século XXI e dez anos à frente dos movimentos brasileiros de Julho de 2013, há uma nova visão das big techs, das TICs e da comunicação digital/virtual. Desta vez não tão otimista, já que começam a ser estudadas a aplicação e os efeitos dos algoritmos e da inteligência artificial na humanidade. “As articulações nas redes não serviram somente às forças democráticas, mas também à organização dos discursos antidemocráticos e neofascistas” (SILVEIRA, 2019, ebook, cap. 2). Shoshana Zuboff (2020) associou tais modificações digitais, virtuais e sociais a uma nova lógica de acumulação do capital, onde

a tecnologia é uma expressão de outros interesses. Nos tempos modernos, isso significa os interesses do capital, e na nossa época é o capital de vigilância que comanda o meio digital e dirige nossa trajetória rumo ao futuro (ZUBOFF, 2020, p. 28)

O roteiro de ação das big techs, dentro da lógica do capitalismo de vigilância, pode ser resumido em: 1) reivindicar de maneira unilateral a experiência humana; 2) usar a experiência humana como matéria-prima para produção de “dados comportamentais”; 3) tratar dados comportamentais para aprimorar serviços e guardar dados excedentes (“superávit comportamental”) como alimento para a “inteligência da máquina”, e 4) criar “produtos de predição” que antecipam o comportamento das pessoas e comercializar este esse novo produto em um “mercado de comportamentos futuros” (ZUBOFF, 2020, p. 114-118).

O “Workplace from Meta” parece não fugir a esta lógica. Mas é preciso compreender este roteiro para analisar o processo da comunicação formal - aquela

elaborada pelas organizações para ser ‘compartilhada’ com (e entre) os funcionários -, mediada por uma rede digital social corporativa.

### ***Relação unilateral***

Ao contrário do processo comunicacional, que envolve vários coenunciadores, a relação das big techs com seus usuários é considerado unilateral por Shoshana Zuboff (2020), por priorizar interesses de apenas um dos coenunciadores. Além da existência de uma camada superficial na relação entre as empresas de tecnologia e seus usuários, há uma outra, profunda e invisível.

A primeira camada ocorre nas atividades corriqueiras das pessoas ao interagir com (e nas) plataformas. No caso do Google, o usuário digita sua dúvida e os buscadores trazem uma resposta. Esta ação está tão incorporada à nossa rotina que ganhou um neologismo, já registrado como verbo em dicionários como Oxford, Cambridge e Merriam-Webster (neste último, também consta o adjetivo “googleable”). No universo Facebook, há algo similar: a rede social digital pergunta, nominalmente: “No que você está pensando?”. E os usuários digitam opiniões, sentimentos, gostos, marcam pessoas, postam imagens de passeios, do trabalho. Registram as próprias vidas. O Facebook, por sua vez, devolve informações sobre o que os amigos (virtuais) “estão pensando” e tem-se uma sensação de conexão (muitas vezes ilusória).

É neste excesso de informações que se forma a camada mais profunda, sobre o comportamento humano. São os dados sobre as relações, o compartilhamento de determinados posts em detrimento de outros, o que comentam e como reagem, onde estão e de que modo se movimentam. As redes sociais digitais não oferecem nada em troca de tudo o que é capturado pelos algoritmos e acumulado em bancos de dados. Aí está a relação unilateral, pois os ‘serviços’ do capitalismo de vigilância

Não estabelecem reciprocidades construtivas produtor-consumidor. Em vez disso, são “ganchos” que seduzem usuários para suas operações extrativas nas quais nossas experiências pessoais são sucateadas e empacotadas como meios para fins de outros. Nós não somos os “clientes” do capitalismo de vigilância. [...] Nós somos as fontes do superávit crucial do capitalismo de vigilância (ZUBOFF, 2020, p. 21-22) (*grifo nosso*).

Essa relação unilateral também está no “Workplace from Meta”, de acordo com o site do produto ([workplace.com](https://workplace.com)). Com o Workplace, é possível: acompanhar a produção

de conteúdos dos funcionários, inclusive individualmente e quantos estão ativos na rede<sup>26</sup>; quais os níveis de engajamento em tempo real, o tempo todo<sup>27</sup>; a adesão dos funcionários ao aplicativo para celular<sup>7</sup>; a quantidade de publicações e comentários por semana<sup>28</sup>. E mais: número de pessoas que viram, leram e reagiram à publicação, fizeram um comentário e como se sentem em relação a ela<sup>7</sup>. Todas estas informações estão disponíveis na aba Insights do Workplace, porém “somente os administradores podem visualizar e baixar os insights do grupo”<sup>29</sup>.

Existe, portanto, a camada superficial de comunicação, que promove compartilhamento e troca de informações com (e entre) os funcionários, e a camada submersa e unilateral, que apenas os administradores da ferramenta acessam, com análises e métricas de comportamentos e sentimentos dos funcionários.

### ***Experiência humana & Dados comportamentais***

A vivência pessoal parece assumir um papel fundamental na atualidade, em várias situações do cotidiano. Desde as ‘experiências’ oferecidas aos consumidores, na escolha de produtos, até a construção de novas configurações espaciais e tecnológicas de museus para visitantes ‘experenciarem’ obras de arte. Existe até mesmo a elaboração de uma ‘experiência’ do funcionário, para marcar sua passagem pela empresa.

Dentro do conceito do capitalismo de vigilância, esta experiência humana é a “matéria-prima” adquirida gratuitamente pelas big techs, nas camadas profundas da relação com os usuários, para a produção de “dados comportamentais” (ZUBOFF, 2020, p. 221). No caso do Google, objeto de estudo da pesquisadora, as informações de perfil do usuário podem ser obtidas dos bancos de dados próprios, vindas de buscas anteriores na plataforma (ZUBOFF, 2020, p. 97). Além disso, “mais dados comportamentais podem ser caçados e reunidos de qualquer parte do mundo on-line” (ZUBOFF, 2020, p. 98). Tal procedimento, inclusive, foi registrado pelo Google em 2003, na patente “Gerando Informação do Usuário para uso em publicidade direcionada” (ZUBOFF, 2020, p. 96).

Tendo à disposição essa infinidade de informações sobre os usuários (ou “matéria-prima”, como define Shoshana Zuboff), o passo seguinte é usar algoritmos que busquem dados definidos como úteis, tratando-os através de análises estatísticas. Os algoritmos

---

<sup>26</sup> Disponível em <<https://abre.ai/wpfb1>>. Último acesso em 30 mar 2023.

<sup>27</sup> Disponível em <<https://abre.ai/wpfb2>>. Último acesso em 30 mar 2023.

<sup>28</sup> Disponível em <<https://abre.ai/wpfb3>>. Último acesso em 30 mar 2023.

<sup>29</sup> Disponível em <<https://abre.ai/wpfb4>>. Último acesso em 30 mar 2023.

funcionam como “filtros informacionais”, define Sérgio Amadeu da Silveira (2019, ebook, cap. 1). “A coleta de dados sobre o comportamento de um usuário com determinados traços de personalidade, seu gênero, idade e o padrão de suas ‘curtidas’ ou *likes* na rede social permitem testar modelos preditivos ou tendências de comportamento.” (SILVEIRA, 2019, ebook, cap. 1).

Voltando a atenção ao Workplace, a página de abertura de seu site de marketing traz um convite para as empresas-clientes: “Conheça o Workplace. A plataforma de comunicação empresarial integrada da Meta que combina, de forma segura, bate-papo, vídeo, grupos e sua intranet com as ferramentas de trabalho que você já usa. Como o Facebook, mas para sua empresa”. Com estes dois grifos, o texto remete a uma experiência anterior das pessoas, tanto com as ferramentas já usadas pelas empresas quanto pela rede social digital Facebook. Portanto, permanece o hábito pessoal (o uso do Facebook) e de trabalho (a familiaridade com os canais de comunicação já usados pela empresa) unidos sob o guarda-chuva da Meta.

Sugerem-se também sentidos de confiança e rotina, onde os funcionários poderão despejar suas ‘experiências’ (matéria-prima), incluindo a promessa de obter “dados importantes para saber como está a sua comunidade e criar uma experiência melhor para os funcionários”<sup>30</sup>. Mas fica a dúvida de como os dados comportamentais, armazenados por uma ferramenta de comunicação formal interna, serão usados.

### ***Informação humana x IA = - (Produtos & Serviços) + (Produto de predição)***

Se num primeiro momento, entre 1998 e 2001, o Google reinvestia as experiências dos usuários na melhoria de seus produtos e serviços, a partir de 2002, esse cenário mudou drasticamente. Para gerar lucros, a empresa passou a atuar na análise, dedução e previsão de comportamentos on-line dos usuários, usando os dados de um histórico de navegação a fim de combinar anúncios com os interesses e comportamentos desses usuários (ZUBOFF, 2020, p. 97). Para isto, a informação excedente àquela que se referia aos produtos e serviços do Google - “data exhaust” (ZUBOFF, 2020, p. 110) -, passou a ser aproveitada, para fins comerciais.

Estes ‘restos’ de dados sobre experiência humana se transformaram em um “superávit comportamental” (ZUBOFF, 2020, p. 100), a informação primordial sobre o

---

<sup>30</sup> Disponível em <<https://www.workplace.com/features/insights>>. Último acesso em: 04 abr 2023.

comportamento humano. Vale lembrar que esta quantidade incalculável de dados puros, que incluem vozes, faces, personalidades e emoções, alimentam a fabricação de conhecimento da inteligência artificial.

Algoritmos de aprendizagem de máquina, *machine learning*, correlacionam milhares de dados do passado em busca de padrões que definem as tendências do futuro. [...] Esses dados sobre o comportamento, o gosto e os detalhes do passado e do presente geram as informações necessárias para a captura desses consumidores e o conhecimento do que os agrada e os encantará no futuro (SILVEIRA, 2019, ebook, cap. 1).

Com este pano de fundo, fica fácil entender a lógica da ‘fórmula matemática’ registrada no entretítulo acima: as informações da experiência humana multiplicam o conhecimento da Inteligência Artificial (ou inteligência da máquina) e resultam em menos informação destinada a produtos e serviços e mais aos produtos de predição. Porém, Shoshana Zuboff alerta: “a publicidade foi o começo do projeto de vigilância, não o fim” (ZUBOFF, 2020, p. 117).

No Facebook, o acúmulo de dados não é diferente. “A informação que temos é melhor do que qualquer outra. Sabemos o gênero, a idade e a localização, e são dados reais, em oposição às outras coisas que as pessoas inferem”, diz Sandberg.” (KIRKPATRICK, 2012, ebook, cap. 13, *grifo nosso*). A frase da ex-COO da Meta Sheryl Sandberg enfatiza que os dados coletados pela ‘rede social’ são confiáveis por virem dos próprios usuários, e não produzidos estatisticamente, como os do Google.

Como produto desenvolvido pela Meta, e seguindo a lógica do “Como o Facebook, mas para sua empresa”, o Workplace indica às empresas-clientes como melhorar as métricas de visualização, leitura e sentimento da ferramenta: pelo número de perfis ativos, pelo conteúdo criado por funcionários e pelas interações registradas na rede digital social corporativa. Lembrando que estas funcionalidades estão registradas na seção Insights, apenas disponíveis aos administradores da ferramenta<sup>31</sup>.

Para tanto, 80% dos funcionários devem ter seus perfis ativados, com objetivo de conquistar 100% dos públicos internos. Outra necessidade é incentivar os funcionários a usarem o aplicativo em dispositivos móveis: “descobrimos que quem usa os aplicativos para celular tem duas vezes mais chances de usar o Workplace no dia a dia”<sup>11</sup>. Por último, na aba “Publicações” da seção Insights, é possível observar o “desempenho individual

---

<sup>31</sup> Disponível em <<https://abre.ai/wpfb5>>. Acesso em 02 abr 2023.

das publicações de um grupo”<sup>11</sup>, acompanhando o que os funcionários viram, leram, reagiram, comentaram “e como as pessoas se sentem em relação a ela”<sup>11</sup>. Pode-se dizer que toda matéria-prima necessária à produção de superávit comportamental também está no Workplace.

### ***Mercado de comportamentos futuros***

As big techs compõe essa nova lógica criada pelo capitalismo de vigilância, que é garimpar e armazenar o superávit comportamental para produzir um novo produto para um novo mercado. São os “produtos de predição” do comportamento futuro negociados nos “mercados futuros comportamentais”, como define Shoshana Zuboff (2020, p. 117). Tal necessidade de dados sobre o comportamento humano ocorre porque a inteligência artificial depende do volume de informações para produzir melhores produtos de predição (ZUBOFF, 2020, p. 124).

Empresas como o Google possuem bases de dados que permitem saber qual é o humor e o sentimento da população de um país. Sabem quando grupos sociais estão descontentes somente cruzando dados das consultas realizadas em seus mecanismos de busca, das postagens em redes sociais e das palavras e frases trocadas por e-mail ou mensagens instantâneas (SILVEIRA, 2019, ebook, cap. 3).

As próprias TICs já possuem tecnologias para capturar os sentimentos dos usuários. A patente “Aparato e método para determinar o estado mental do usuário”, da Samsung, descreve a possibilidade de combinar algoritmos e sistemas de vigilância para detectar o “estado emocional das pessoas conforme o modo como estão teclando, movendo-se e portando o seu dispositivo eletrônico” (SILVEIRA, 2019, ebook, cap. 3).

No mundo corporativo, empresas de Recursos já atuam em “vigilância como serviço” (ZUBOFF, 2020, p. 204), oferecendo produtos de predição, a partir de uma varredura da internet e indicando a probabilidade de determinado funcionário trocar de emprego. Com tal informação, a empresa empregadora pode tomar decisões preventivas: tentar reter o funcionário ou demiti-lo previamente (ZUBOFF, 2020, p. 205). O “people analytics” é outra metodologia de predição que analisa dados dos funcionários, desde informações curriculares, administrativas/psicológicas até publicações no LinkedIn (MORGAN, 2017, ebook), ajudando na tomada de decisão dos empregadores. A Pin People, startup de tecnologia especializada em Recursos Humanos e pesquisas de públicos internos, usa “algoritmos de processamento da linguagem natural [...] para extrair informações de sentimentos dos comentários de questões abertas. Os mesmos

também mapeiam os tópicos, assuntos principais, que cada colaborador expressou em seus comentários”<sup>32</sup>.

Tais produtos de predição são - e serão - comercializados a quem estiver disposto a pagar para serem utilizadas pelo marketing, seja consumidor, político, empresarial, governamental ou “qualquer um que deseje monitorar, monetizar, controlar e prever o comportamento humano” (SILVEIRA, 2019, ebook, cap. 3).

O site de marketing do Workplace informa que é possível direcionar informações para grupos específicos, “para garantir que as informações certas fluam para todos os cantos da sua empresa ou para pessoas específicas que mais precisam delas”<sup>33</sup>. Detectando quais funcionários precisam de determinadas informações, e quais são as “informações certas” para cada um, as necessidades e as emoções dos funcionários não escapam aos algoritmos. A “análise de sentimentos”<sup>10</sup>, uma das principais funcionalidades do Workplace, pode ser acompanhada pelos administradores em tempo real. “O sentimento da campanha é baseado na proporção geral de comentários negativos, neutros e positivos. Acompanhe o engajamento e o sentimento ao longo do tempo para entender como sua campanha está sendo recebida”<sup>34</sup>.

### **Metodologia e resultados- Capitalismo de vigilância na prática corporativa**

Se a ‘comunicação interna’ precisou se adaptar às interações digitais e virtuais, depois de março de 2020, esta pesquisa seguiu os mesmos caminhos. O trabalho de campo foi substituído pelas participações em lives e a copresença nem sempre garantiu o diálogo nos chats. A coleta de informações deste estudo exploratório, portanto, ocorreu pelo acompanhamento síncrono e assíncrono de eventos on-line cujo tema era a comunicação formal interna mediada pelo “Workplace from Meta”.

Dentre os 19 depoimentos - coletados em sete lives, entre março e outubro de 2020 - foram selecionados três, em que gestoras da área de “Comunicação Interna” descreveram suas ‘experiências’ com o Workplace. O *corpus* de análise foi construído com relatos da *Head* de Comunicação Interna para Europa, Oriente Médio e África do Facebook (ARENA..., 2020); da Supervisora de Comunicação Interna, Experiência do

---

<sup>32</sup> Site da Pin People, disponível em <<https://pinpeople.com.br/como-funciona>>. A startup usa esta mesma tecnologia para produzir, desde 2020, a pesquisa “Panorama da Experiência do Colaborador”, disponível em <<https://pinpeople.com.br/recursos>>. Último acesso em 04 abr. 2023.

<sup>33</sup> Disponível em <<https://www.workplace.com/solutions>>. Último acesso em 04 abr. 2023.

<sup>34</sup> Disponível em <<https://abre.ai/wpfb6>>. Último acesso em 04 abr. 2023.

Colaborador e Employer Branding no Brasil do Mercado Livre (AS NOVAS..., 2020) e da CFO e responsável por Inovação, Comunicação Interna & Institucional e Gente & Gestão da Pernambucanas (TECNOLOGIA..., 2020).

Os relatos foram organizados e analisados de acordo com as características do Capitalismo de Vigilância, elencadas no marco teórico deste artigo, com exceção do item “Mercados de comportamentos futuros”, discutido nas “Reflexões”.

### ***Relação unilateral***

O depoimento da *head* de Comunicação Interna (CI) do Facebook teve como foco as ‘métricas de sentimento’ dos seus funcionários. O Workplace, na época, era o principal canal de comunicação da empresa, mas ainda existiam um Podcast, com o noticiário semanal da empresa, e uma TV Interna, que mostrava a vida dos funcionários trabalhando de casa, suas famílias e atividades pessoais.

Durante a pandemia de Covid-19, o tempo que os funcionários passavam no Workplace aumentou 40%, já que todos os eventos migraram para a plataforma, com comentários, reações e perguntas aos líderes acontecendo simultaneamente às transmissões. “A gente consegue saber exatamente o que está na cabeça das pessoas e a monitorar o sentimento em tempo real, saber o que está sendo mais popular, onde o sentimento está mais negativo”, afirmou a head de CI (ARENA, 2020, 3min52seg).

Questionada, no chat da *live*, sobre o modo como é feita esta métrica de sentimentos, ela esclareceu que

ele [o Workplace] traz métricas, automaticamente, de sentimento por meio dos comentários. Então ele lê esses comentários, pega as palavras-chave e diz pra gente quais os posts mais populares, quais vídeos, as transmissões ao vivo que as pessoas estão tendo mais interesse [...] É um jeito muito legal de direcionar e redirecionar para onde a gente tem que ir com os conteúdos, em tempo real. Você sabe exatamente o que está fazendo sucesso ou não, o que está preocupando ou não. É interessante observar essa conversa toda para tomar decisões. (ARENA..., 2020, 46min39seg).

Todos os canais de comunicação da empresa Facebook descritos revelam tanto o repasse de informações superficiais como aquele nível mais profundo de informações. Esta dinâmica já pode ser percebida, inclusive, na comparação entre o Podcast e a TV interna. Enquanto o Podcast repassa informações sobre a empresa, para que o funcionário saiba o que está acontecendo fora do seu campo de relações, a TV engloba a experiência

no *homeoffice*. Sua ‘programação’ mostra as dificuldades do cotidiano dos funcionários trabalhando de casa, o que pode confortar os colegas. Mas também se torna um rico material de comportamento humano, capturado em áudio e vídeo, mostrando os sentimentos dos funcionários naquela situação.

No Workplace, a característica unilateral da dinâmica entre informações superficiais e profundas é a mesma. Todos os comentários, reações e perguntas registrados no Workplace mostram as interações cotidianas entre funcionários e organização. Porém, existe o fluxo profundo de informações coletadas e trabalhadas pelos algoritmos: os sentimentos, expressos por palavras-chave reconhecidas pelos algoritmos, pelas reações e interações nos grupos. Vale dizer que o funcionário desconhece que suas relações digitais/virtuais alimentam um sistema de métricas e qual a sua finalidade.

Esta relação unilateral também foi observada no depoimento da Supervisora de Comunicação Interna (CI) do Mercado Livre, ao descrever a chamada “Experiência do Colaborador”. Isto é, todos os momentos importantes na vida do funcionário em sua trajetória dentro da empresa. Estas ‘experiências’, no entanto, já começam no processo seletivo da empresa e é chamada “Experiência do Candidato”.

### ***Experiência humana & Dados comportamentais***

O foco do depoimento da Supervisora do Mercado Livre foi sobre a construção da comunicação interna que permeia a “Experiência do Colaborador”. Como a equipe de Comunicação Interna está sob a gestão de Recursos Humanos, seu objetivo maior é “atrair, comprometer e desenvolver o melhor talento, engajar os nossos melhores talentos” (AS NOVAS..., 2020, 5min58seg).

Tal objetivo está baseado nos “Princípios Culturais” ou “valores”, ou seja, um grupo de ‘características identitárias’ da empresa: “crio valor para o usuário, empreendo assumindo riscos, compito em equipe para ganhar, dou o máximo e me divirto, estou em contínuo beta, executo com excelência”. Os grifos registrados são os mesmos existentes na figura apresentada durante a seguinte explicação da Supervisora de CI da Mercado Livre:

É o que nos guia, é a maneira como nós atuamos, que nós agimos e a gente espera que nossos colaboradores ajam também [...] Aqui nasce a conexão do nosso DNA, o DNA MELI, com o Workplace e com a maneira com que a gente quer cada vez mais automatizar e usar as

tecnologias nas nossas publicações internas e na nossa interação com nossos colaboradores (AS NOVAS..., 2020, 4min22seg) (*grifo nosso*).

Para que os funcionários atuem de acordo com as características identitárias da “MELI” (ou **ME**rcado **LI**vre), o processo seletivo, ou a “Experiência do Candidato”, é tão cuidadosamente elaborada quanto a “Experiência do Colaborador”. A coleta de informações pessoais é iniciada já nos primeiros contatos entre candidato e recrutadores. Ao finalizar uma entrevista, o recrutador interage com bots<sup>35</sup>, reportando dados e suas impressões sobre o candidato:

se ele achou que aquele candidato faz sentido ou não para a vaga, se responde aos nossos critérios de DNA, de *learning agility*, que é com base no que a gente contrata hoje [...] e forma esse dossiê total do candidato para entender se faz sentido seguir com aquele candidato para a próxima etapa, se a gente segue com a contratação ou não. (AS NOVAS..., 2020, 9min58seg, *grifos nossos*).

Depois de contratado, o funcionário passa pelo primeiro dos “Momentos que Importam”, o chamado “OWNboarding”. É o início da “Experiência do Colaborador”, feita inteiramente no Workplace. Na rede digital social corporativa está concentrado todo o material necessário ao recém contratado. Além disso, é criado um grupo específico, no Workplace, para que os novatos se iniciem na plataforma, onde eles devem postar suas selfies começar “sua experiência”, interagindo com os colegas (AS NOVAS..., 2020, 12min25seg). “A nossa experiência é 100% digital. E a gente também tem um bot de assistente virtual que durante os primeiros 90 dias passa, para os novos colaboradores, informações importantes” (AS NOVAS..., 2020, 13min19seg) (*grifo nosso*).

Com uso do Workplace, a interação com bots e as interações virtuais, seguem as demais etapas da “Experiência do Colaborador”, além da denominada “OWNboarding”: “Conversas de Feedback”, “Líder@MELI”, “Mobilidade”, “Reconhecimento” e “Momentos Críticos”.

Todas essas características de comportamento humano, de candidatos e funcionários, feitas pelas interações digitais/virtuais com colegas ou com bots, ficam registradas na plataforma. E mais: tais informações já carregam uma espécie de selo de qualidade, de comportamentos ‘corretos’ ou ‘aceitáveis’ pelo “DNA MELI”.

---

<sup>35</sup> Softwares desenvolvidos para imitar ações humanas e que simulam uma interação com um usuário humano. Conhecidos como “bot”, “robot” ou “chatbot” Fonte: “Chatbot: uma visão geral sobre aplicações inteligentes”, disponível em <<https://sitionovo.ift.edu.br/index.php/sitionovo/article/view/140/86#>>.

Quanto mais informações humanas, mais dados a serem analisados e organizados pelos algoritmos, na busca do funcionário ‘ideal’ para ser contratado ou para receber promoções. Para chegar à liderança ou, podemos inferir, para ser demitido. A geração de tais informações, com alto índice de acerto, apenas são possíveis com uma inimaginável quantidade de informações humanas e dados comportamentais.

***Informação humana x IA = - (Produtos & Serviços) + (Produto de predição)***

Não se pode negar que toda essa experiência humana despejada nas interações dentro do Workplace é usada, em parte, para responder questões dos funcionários e trazer algum benefício corporativo. É o caso do Facebook que, “monitorando as conversas” observou ansiedade dos funcionários ante a “Avaliação de Desempenho” durante a pandemia, e decidiu pagar o mais alto bônus anual a todos, pela realização do trabalho (ARENA..., 2020, 44min08seg), deixando de lado até mesmo a ‘meritocracia empresarial’. Ou no caso do Mercado Livre, que disponibilizou a “Medicina Virtual” durante a pandemia, onde bots analisavam se sintomas relatados eram preocupantes o suficiente para encaminhar os funcionários a uma teleconsulta, com ‘médicos reais’ (AS NOVAS..., 2020, 35min57seg).<sup>36</sup>

Mas também é preciso avaliar que estas respostas geradas pela inteligência artificial precisam de muitos dados comportamentais, trabalhados e retrabalhados. Somente assim é possível simular a interação humana com os funcionários, gerar métricas de sentimento e de engajamento, estimular características identitárias de acordo com necessidades especificadas pelas empresas. Isto nos leva a compreender a exigência de participação em massa dos funcionários na rede digital corporativa, que armazena um superávit de dados da ‘experiência humana’ no mundo do trabalho.

Em seu relato, a CFO e responsável pela Comunicação Interna da Pernambucanas ressaltou que a conjunção entre tecnologia e comunicação foram fundamentais para incrementar o engajamento dos públicos internos. Adotado em 2017 pela empresa, o Workplace conquistou a adesão de mais de 80% dos funcionários em seu primeiro mês de implantação. Em julho de 2020, já eram 90% de usuários ativos, em um universo de 11 mil funcionários. “Nosso time é *hard user* da plataforma”, enfatizou a CFO (TECNOLOGIA..., 2020, 06min37seg).

---

<sup>36</sup> A Pernambucanas adotou dois bots semelhantes aos do Mercado Livre, o “Informe de Sintomas” e o “Avaliação para o Trabalho”. (TECNOLOGIA..., 2020).

Nós não temos a necessidade da nossa plataforma ter times fazendo moderação. Os próprios colaboradores fazem esta autogestão. [...] E preciso dizer para vocês que, no ano passado inteiro [2019], eu acho que a gente deletou forçadamente um post. Isso é nada se você pensar no volume de interações que a gente tem dentro da plataforma. Então essa transparência que a gente tem no uso do Workplace e a transparência que a gente tem em permitir que todos participem ativamente desta plataforma faz com que ela seja um ambiente não tem problema de comunicações inadequadas. (TECNOLOGIA..., 2020, 08min12seg) (*grifos nossos*).

No Workplace da Pernambucanas foram criados diversos grupos para (e por) públicos específicos de funcionários. Os mais acessados nos primeiros quatro meses da pandemia foram o “Comunicação Interna”, com postagens de comunicação formal da empresa, e o “Colaboradores”, onde os funcionários têm a permissão de fazer seus posts, interagindo entre si. Entre março e julho de 2020, o grupo “Comunicação Interna” abrigou 300 publicações, 140 mil reações e 35 mil comentários (TECNOLOGIA..., 2020, 12min47seg). No mesmo período, o grupo “Colaboradores”, registrou 2,5 milhões de mensagens trocadas no WorkChat, 7 mil publicações, 75 mil comentários e 450 mil comentários. Lembrando que WorkChat é o mecanismo de troca de mensagens eletrônicas do Workplace, já que a Pernambucanas não tem o WhatsApp como canal de comunicação (TECNOLOGIA..., 2020, 18min30seg).

Antes da pandemia, a Pernambucanas nunca havia usado a funcionalidade de transmissões ao vivo da plataforma. A primeira live, em março de 2020, contou com a presença dos três principais executivos da empresa - CEO, COO e CFO - e teve duas horas de duração. Mais de 7,7 mil funcionários assistiram a transmissão, fizeram cerca de 10 mil comentários e reagiram com 4,5 mil curtidas. A área de comunicação interna, então, adotou a estratégia de publicar vídeos diariamente no Workplace.

Em 2020, o Facebook tinha 50 mil funcionários no mundo. Contando os funcionários terceirizados, este número mais que dobrava (ARENA..., 2020, 45min50seg). O Mercado Livre registrava 12,6 funcionários no período da pandemia e estava em expansão (AS NOVAS..., 2020, 02min53seg). É difícil ter dimensão da matéria-prima armazenada por estes universos empresariais e o superávit de dados comportamentais gerados por algoritmos e inteligência artificial. Mas a dificuldade maior está em compreender o processo produtivo da “predição de comportamento” e o uso destes produtos e seus reflexos no mundo do trabalho. Sobre esta etapa do capitalismo de vigilância é possível inferir respostas e refletir sobre elas.

## Reflexões – Eu sei o que vocês farão no próximo verão

“A inteligência de máquina processa o superávit comportamental em produtos de predição elaborados para antever o que vamos sentir, pensar e fazer: agora, em breve e mais tarde. Essas metodologias estão entre os mais bem-guardados segredos do Google.”  
*Shoshana Zuboff*<sup>37</sup>

O ‘mercado de comportamentos futuros’ já está aberto e as negociações, em pleno andamento. As três gestoras da Comunicação Interna se referiram, direta ou indiretamente, à ‘predição de comportamentos’ de funcionários: o acompanhamento de comportamentos passados e presentes (o chamado ‘tempo real’) para tomada de decisões empresariais, com o objetivo de guiar comportamentos futuros, mais adequados aos interesses da organização. O Facebook detectou a ansiedade (ou insatisfação?) dos funcionários quanto ao pagamento de bônus e mudou sua política de avaliação de desempenho em um momento específico de crise. Com a análise do comportamento dos candidatos às suas vagas de emprego, o Mercado Livre baseia suas contratações (e demissões?) em uma identidade corporativa desejada, descartando os que contém ‘não conformidades’ (para usar um termo da gestão da qualidade do mundo corporativo). Na Pernambucanas, os funcionários fazem uma autogestão (e autocensura?) de suas publicações digitais de modo a não criarem “comunicações inadequadas” (a serem apagadas, caso escapem ao comportamento idealizado e padronizado pela empresa?).

Este é parte do novo papel da comunicação formal interna no mundo digital/virtual. Não só vigilância e controle. Mas uma predição de comportamentos, permitindo a eliminação de futuros comportamentos ‘indesejáveis’, hoje. E induzindo a comportamentos futuros ‘desejáveis’, em conformidade com os padrões. Esta antecipação de ações dos funcionários não seria possível sem uma ferramenta adequada à nova realidade da comunicação formal interna: as redes digitais sociais corporativas.

O Workplace - e outras ferramentas similares, disponíveis no mercado - funciona não apenas como espaço virtual para disseminação desses conteúdos elaborados pelas organizações. Com seus algoritmos de coleta e transformação de dados, avaliam e rotulam os funcionários, de acordo com os parâmetros de uma identidade corporativa desejada e permitida pelas empresas. Avançam, inclusive para uma etapa onde comportamentos e valores, previamente definidos, são sugeridos como ideais para a sobrevivência dentro

---

<sup>37</sup> (ZUBOFF, 2020, p. 117)

daquele ‘mundo empresarial’. Do mesmo modo que os candidatos ao processo seletivo do Mercado Livre são analisados pelos bots, os funcionários podem ser avaliados para receberem uma promoção ou serem demitidos. O processo é o mesmo daqueles bots que decidem se os sintomas de Covid-19 apresentados pelos funcionários são suficientes ou não para o agendamento de uma consulta médica real.

Neste novo cenário da comunicação interna vigilante, os funcionários têm papel difícil e fundamental: desbravar espaços, virtuais e presenciais, para discussão destes temas da realidade corporativo e social, de maneira democrática (e não apenas a ‘permitida’ pela empresa). Afinal, o papel dos funcionários dentro das organizações, em pleno século XXI, não pode se limitar a simples fornecedores de matéria prima comportamental para alimentar a nova lógica de acumulação de capital das big techs.

Estas reflexões suscitam mais perguntas que respostas. Isto faz parte de toda pesquisa científica e da construção do conhecimento. E este também é nosso papel, como pesquisadores da comunicação que acontece dentro das organizações: buscar espaços para discussões democráticas, incentivar a curiosidade de todos que participam do mundo do trabalho e debater em conjunto temas importantes da vida, profissional e pessoal. E isto inclui nossas ‘experiências’.

## Referências

A COMUNICAÇÃO Interna nas Organizações no Brasil. **Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje)**. São Paulo, dez. 2019. Mensagem pessoal recebida por [katia.perez@outlook.com.br](mailto:katia.perez@outlook.com.br), em 03 fev. 2022.

ARENA de Ideias: A Força da Comunicação Interna em Tempo de Covid-19 (*depoimento Facebook*). Produção de **In Press Oficina**, transmitido ao vivo em 10 jun. 2020, vídeo hospedado no YouTube (1h11m15s). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=yIficlYuwUg>. Último acesso em 05 abr 2023.

**AS NOVAS tecnologias como aliadas da comunicação interna - como fazer um planejamento para mídias sociais corporativas** (*depoimento Mercado Livre*). Produção de **Escola Aberje de Comunicação / Workplace from Facebook**, transmitido ao vivo em 26 ago. 2020, gravado pela autora (40m11s).

CASTELLS, Manuel. **Redes de indignação e esperança** - movimentos sociais na era da internet. Rio de Janeiro: Zahar, 2013.

COMUNICAÇÃO Interna na Pandemia. **Ideafix Pesquisas e Inteligência Corporativa**. São Paulo, jun. 2020. Disponível em: <<https://ideafix.com.br/wp-content/uploads/2020/07/ebook-comunicacao-interna-na-pandemia.pdf>>. Último acesso em 14 mar 2023.

KIRKPATRICK, David. **O efeito Facebook**. São Paulo: Intrínseca, 2012, e-book.

MORGAN, Jacob. **The Employee Experience Advantage: how to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces they Want, the Tools they Need, and a Culture They Can Celebrate**. New Jersey: Wiley, 2017 (*ebook*)

PESQUISA COMUNICAÇÃO Interna Trends 2023 - Pesquisa Nacional sobre Comunicação Interna. **Progic**. Santa Catarina, fev. 2023. Disponível em: <<https://abre.ai/pesquisaprofic>>. Último acesso em 14 mar 2023.

PESQUISA de Tendências em Comunicação Interna 2022. **Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje) / Ação Integrada**. São Paulo, mar. 2022. Disponível em: <<https://abre.ai/pesq-ai-ab>>. Último acesso em 14 mar 2023.

SILVEIRA, Sérgio Amadeu da. **Democracia e os códigos invisíveis: como os algoritmos estão modulando comportamentos e escolhas políticas**. São Paulo: Edições SESC, 2019. TECNOLOGIA e Employer Branding: estratégias e novas práticas para fortalecer a marca empregadora em tempos de crise (*depoimento Pernambucanas*). Produção de **Employer Branding BR / Workplace from Facebook**, transmitido ao vivo em 28 jul 2020, gravado pela autora (53m05s).

ZUBOFF, Shoshana. **A era do capitalismo de vigilância - a luta por um futuro humano na nova fronteira do poder**. São Paulo: Intrínseca, 2020.

# **Política de Comunicação em instituições de ensino: relato de caso do Instituto Federal de Santa Catarina**

Marcela Monteiro de Lima Lin Beltrame e Nadia Garlet

## **Introdução**

Atualmente, é difícil encontrar uma organização que não se preocupe com a comunicação que mantém com seus públicos. No entanto, ainda são poucas as instituições que organizam este processo de forma planejada e a partir de uma política de comunicação claramente definida e implementada (BUENO, 2014; DUARTE, MONTEIRO, 2009). Mais do que considerar a comunicação como fundamental para uma organização, é preciso institucionalizá-la para que ela possa exercer de fato um papel estratégico.

A institucionalização da comunicação deve ir muito além de ter um setor e profissionais. É preciso uma adequada estruturação material, técnica e funcional de uma área de Comunicação, mas também deve haver a definição de uma política de comunicação e o desenvolvimento de uma cultura na qual todas as pessoas se sintam corresponsáveis pelo fluxo comunicacional interno e externo da entidade (ARMANI, 2008).

Para que a comunicação organizacional seja vista como uma ferramenta estratégica, é preciso trabalhá-la dentro de uma perspectiva de comunicação integrada envolvendo todas as áreas da organização e buscando um relacionamento com o público externo também. E esse trabalho se faz possível a partir da definição de uma política de comunicação. De acordo com Kunsch (2003, p. 273), “definir uma política global de comunicação é algo fundamental, pois é ela que deverá direcionar toda a comunicação da empresa ou da organização”.

Foi em um cenário de poucas referências de construção de políticas de comunicação que o Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) decidiu empreender o projeto desafiador de estabelecer as suas diretrizes de forma coletiva. Este trabalho tem como objetivo justamente compartilhar a experiência de construção e atualização da Política de Comunicação do IFSC, que se tornou referência para instituições públicas, principalmente no setor educacional.

O IFSC é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação que oferta cursos de qualificação profissional, técnicos, graduação e pós-graduação, além de atuar ainda com a educação de jovens e adultos. Atualmente, a instituição possui 22 *campi* em 20 cidades de Santa Catarina, que atendem cerca de 50 mil estudantes por ano a partir do trabalho de 2,7 mil servidores - entre docentes e técnicos-administrativos.

A primeira política de comunicação do IFSC começou a ser pensada em 2011 e foi lançada em 2013, após nove meses de um intenso processo de construção coletiva que gerou um movimento inédito na instituição de se pensar na comunicação como estratégica para o seu funcionamento. A instituição foi pioneira na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (EPCT) na construção deste documento de forma participativa. Em 2021, o instituto imergiu em um novo processo para atualizar o documento, cuja segunda edição foi lançada em 2022.

Existem diversos conceitos para política de comunicação. Em um compilado feito por Beltrame (2014), uma definição mais antiga é a de um “conjunto de preceitos que norteia os rumos, objetivos e ações gerais da comunicação institucional” (PALMA, 1984). Um dos conceitos mais conhecidos no Brasil é o de Bueno (2009), que entende a política de comunicação como um processo articulado de definição de valores, objetivos, diretrizes, normas e estruturas, cuja finalidade é orientar o desenvolvimento de ações, estratégias e produtos de comunicação para uma organização tendo em vista o seu relacionamento com os diversos públicos de interesse.

Neste trabalho, adota-se o entendimento que o IFSC assumiu: “A Política de Comunicação é o conjunto de princípios, diretrizes e estratégias que objetivam orientar, de maneira uniforme, profissional e sistemática, o relacionamento de uma organização com os seus diversos públicos estratégicos”. (IFSC, 2013). Este é o conceito que consta na primeira edição da Política de Comunicação do IFSC e que foi mantido na sua segunda edição.

A partir do processo de construção de sua política de comunicação, o IFSC qualificou sua forma de se comunicar. Mais do que isso, a política institucionalizou a visão de comunicação como estratégica para a organização, ainda que não seja a sua área fim. A elaboração do documento fortaleceu a necessidade de contratação de mais profissionais de comunicação e os setores de comunicação passaram a ter mais respaldo para a tomada de decisões - de acordo com seu conhecimento e competência técnica.

A experiência de elaboração e implementação da sua primeira política de comunicação gerou um aprendizado organizacional para o IFSC que já pôde ser utilizado nas discussões do processo de atualização do documento. A metodologia de ambos os processos, bem como os desafios e resultados, será apresentada adiante.

### **Transformações na estrutura e na forma de se comunicar**

O Instituto Federal de Santa Catarina foi criado a partir da Lei 11.892/2008, que instituiu a Rede Federal de EPCT, formada por 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Mas a sua história é centenária. A instituição se originou da Escola de Aprendizes Artífices de Santa Catarina, criada em 1909 pelo Decreto nº 7.566. Desde então, passou por diversas mudanças de nome, estrutura e atuação. Em 1937, passou a ser Liceu Industrial de Florianópolis. Cinco anos mais tarde, transformou-se em Escola Industrial de Florianópolis. Em 1965, foi transformada em Escola Industrial Federal de Santa Catarina.

A partir de 1968, a instituição tornou-se Escola Técnica Federal de Santa Catarina. Em 1994, uma lei federal transformou automaticamente todas as Escolas Técnicas Federais em Centros Federais de Educação Tecnológica e assim a ETF-SC foi transformada oficialmente em Cefet-SC - nome que foi mantido até a transformação em instituto federal em dezembro de 2008.

Mais do que uma alteração na nomenclatura, houve uma mudança de atuação - passando a ofertar cursos de graduação e de pós-graduação, por exemplo - e de tamanho. Como integrante da agora estabelecida Rede Federal de EPCT, o IFSC vivenciou uma intensa expansão a partir de 2006, passando de três unidades para 22 *campi*. O processo de expansão, com uma estrutura de *campi* espalhados por todo o estado de Santa Catarina, acentuou ainda mais a necessidade de o IFSC possuir um planejamento sistêmico para a área de comunicação, de maneira a orientar toda a instituição e manter um mesmo alinhamento estratégico.

Foi nesse cenário que a Diretoria de Comunicação Institucional (Dircom) iniciou as conversas com a equipe e com a gestão para estabelecer diretrizes que orientassem a comunicação de forma sistêmica e, ao mesmo tempo, criassem um sentimento de pertencimento a uma única instituição em todos os servidores - que com as mudanças recentes e crescimento acelerado já não se identificavam mais como uma mesma organização.

Em 2012, no seminário para elaboração do planejamento do IFSC 2013-2014, ficou definido que um dos 18 macroprojetos institucionais seria a Política de Comunicação Institucional, tendo como objetivo geral

“Estabelecer a relação permanente e sistemática entre a instituição e seus diversos públicos internos e externos, definindo valores, objetivos, diretrizes, normas e estruturas, com a finalidade de orientar o desenvolvimento de ações, estratégias e produtos de comunicação do IF-SC”. (IFSC, 2012)

Assumido como um macroprojeto institucional, a construção da Política de Comunicação do IFSC gerou um movimento inédito na instituição de se pensar na comunicação como estratégica para o seu funcionamento.

### **A elaboração da primeira política de comunicação do IFSC**

Para construir a sua Política de Comunicação, o IFSC contratou um consultor externo no final de 2012 e iniciou um processo pioneiro – tanto para a organização quanto para o setor educacional. A condução do processo foi feita por uma Comissão da Política de Comunicação do IFSC. Este grupo de trabalho (GT) era formado por 14 servidores - sendo todos os integrantes da Diretoria de Comunicação da época e mais um representante de *campus* -, incluindo jornalistas, designers e relações-públicas.

Ao longo de sete meses, foram realizadas reuniões mensais entre o consultor e a comissão. Os temas dos encontros eram propostos pelo consultor e definidos a partir de um alinhamento com a presidente da Comissão - que era a diretora de Comunicação. De acordo com o tema a ser discutido, servidores de outros setores e áreas eram convidados a participar dos encontros. Entre as temáticas abordadas nas reuniões, estavam: apresentação de conceitos de comunicação, públicos de interesse, canais de relacionamento, relacionamento com a mídia, mídias sociais, comunicação interna, eventos, crise, capacitação das fontes, campanhas de ingresso, gestão da comunicação, plano de comunicação e processo de divulgação e internalização da política de comunicação. Na última reunião, foi feito o fechamento dos textos que compõem o documento.

Para facilitar a comunicação, foi criado um grupo de e-mail entre os integrantes da comissão e o consultor para troca de informações. A ferramenta permitia que a discussão também fosse ampliada a um espaço virtual, não ficando restrita apenas aos encontros mensais presenciais.

Entre uma reunião e outra, enquanto o consultor escrevia um rascunho inicial dos temas a serem abordados na política (a partir da discussão inicial com os servidores do IFSC), os integrantes da Comissão continuavam o trabalho, discutindo e divulgando o processo internamente, encaminhando pendências e realizando as sondagens necessárias para complementar o diagnóstico da comunicação feito no início do processo.

Todos os textos elaborados nas reuniões compuseram um documento final que foi tratado como a minuta da política de comunicação, disponibilizada para consulta e sugestões de todos os servidores do IFSC. A última etapa do processo de elaboração da política foi o encaminhamento para as instâncias superiores do instituto: a apreciação pelo Colégio de Dirigentes (Codir) - formado pela reitora, pelos pró-reitores e pelos diretores-gerais dos *campi*; e a aprovação do Conselho Superior (Consup), o órgão máximo e deliberativo do IFSC, formado por membros eleitos da comunidade interna e representantes da comunidade externa. Como política institucional, o documento aprovado foi publicado como resolução do Consup, o que lhe deu ainda mais importância.

Após passar por apreciação e aprovação de todos os servidores e dos órgãos colegiados da instituição, a política de comunicação do IFSC foi lançada em uma solenidade em setembro de 2013. A primeira versão do documento foi organizada em quinze capítulos, divididos por temas relevantes ao processo sistêmico de comunicação do Instituto, organizados da seguinte forma: (1) Comunicação Organizacional: conceitos e tendências. (2) Comunicação no ambiente organizacional. (3) Definição dos públicos estratégicos do IFSC. (4) Comunicação Interna do IFSC. (5) Canais de relacionamento do IFSC. (6) Relacionamento com a imprensa. (7) Fontes do IFSC. (8) Planejamento, realização, promoção, apoio e patrocínio de eventos. (9) Comunicação e divulgação científicas do IFSC. (10) Campanhas de Ingresso. (11) O IFSC nas mídias sociais. (12) Comunicação e gestão de crises. (13) Gestão da comunicação do IFSC. (14) Plano de Comunicação do IFSC. (15) Divulgação e internalização da Política de Comunicação.

### **Construção coletiva**

Uma preocupação da comissão responsável por construir a política de comunicação do IFSC era o compartilhamento das informações com os demais servidores do IFSC. Entendia-se que era preciso sensibilizar os servidores de maneira geral para que eles compreendessem o que estava para acontecer e se envolvessem de fato no processo.

Essa sensibilização foi feita por meio de ações de comunicação, como envio de e-mails, divulgação de notícias nos canais de comunicação institucionais e eventos.

Na tentativa de que os servidores se envolvessem desde o início no processo de construção e para representar a importância do momento para todo o Instituto, a comissão decidiu promover um seminário de lançamento do processo de construção da Política de Comunicação do IFSC. O evento contou com a presença de cerca de cem servidores, representando todos os *campi* e setores da Reitoria, além de transmissão on-line.

Para facilitar a divulgação do processo e concentrar todas as informações em um só lugar, a comissão responsável pelo projeto criou também um site exclusivo para a política de comunicação do IFSC. Ao longo da construção do documento, foram postadas notícias após cada reunião de trabalho. Era nesse ambiente também que os públicos eram convidados a participar das pesquisas e podiam enviar sugestões e dúvidas.

Os servidores do IFSC tinham acesso ainda a um fórum exclusivo on-line em que eram compartilhados documentos, apresentações de cada reunião e resultados de pesquisas. Foi nesse espaço com acesso restrito que foi disponibilizada a minuta da política para apreciação dos servidores. Por funcionar em um sistema de fórum, o canal permitia também a troca de ideias entre eles.

Os demais canais de comunicação do IFSC - como o portal e as mídias sociais - foram utilizados para divulgar as etapas do processo conforme pautas e públicos específicos. Foram feitos ainda cartazes e banners sobre a política de comunicação, que foram espalhados pela Reitoria e enviados a todos os *campi* para que fosse feita uma ampla divulgação junto à comunidade acadêmica.

Com o objetivo de incentivar a participação de todos – de maneira mais estruturada –, foram realizadas sondagens em períodos específicos em que os públicos foram convidados a responder pesquisas acerca da comunicação do IFSC. A intenção foi fazer com que o assunto permanecesse vivo na pauta da instituição.

Essa construção coletiva fez com que a política do Instituto fosse resultado da participação livre e espontânea dos públicos, estimulados a todo o instante pela comissão a se engajarem no processo. A possibilidade de participação coletiva deu legitimidade ao processo, além de tê-lo deixado mais complexo e rico em seu andamento.

## **A implementação da Política de Comunicação do IFSC**

O último capítulo da Política de Comunicação do IFSC estabeleceu a divulgação e internalização das diretrizes, indicando que o documento tivesse ampla divulgação para os públicos internos e externos do instituto. Essa internalização começou desde o dia do lançamento da política, com a distribuição de exemplares impressos do documento a servidores e representantes de públicos estratégicos do IFSC. A política também foi disponibilizada no ambiente virtual para ser consultada por todos.

Como parte desse processo, a Dircom iniciou a etapa de implementação da política com a realização de seminários nos *campi* e na Reitoria. Nesses encontros, era feita uma apresentação do documento aos servidores e uma capacitação em comunicação. Entendia-se que era fundamental que os docentes e técnicos-administrativos tivessem conhecimento das diretrizes para que elas começassem a fazer parte do dia a dia da instituição. Ao longo de nove meses, servidores da Diretoria visitaram 17 dos 22 *campi* do IFSC - não foi possível fazer a visita em todos por questões de agenda e limitações orçamentárias.

A partir do lançamento da política, foi designada uma Comissão de Gestão da Política de Comunicação do IFSC – formada por todos os servidores da Dircom, representantes de todos os *campi*, além de representantes de setores da Reitoria considerados estratégicos – sob coordenação da Dircom, para gerenciar o processo de implantação da política, reforçar as diretrizes localmente e também para avaliar a adequação da política ao longo do tempo. Era responsabilidade desse grupo gerenciar a atualização do documento a cada dois anos, mas o prazo e a quantidade de pessoas envolvidas mostraram-se inviáveis.

Também foi criado um Comitê Gestor de Crises, formado por servidores da Dircom, das pró-reitorias e pelos diretores-gerais dos *campi*. No entanto, por conta do tamanho do grupo, percebeu-se que a forma idealizada não era funcional na prática. Houve casos, por exemplo, em que todos recebiam mensagens - por meio da lista criada para seus integrantes - de uma crise local, em que não era preciso a mobilização de todo o grupo. Notou-se ainda uma confusão com o propósito do comitê quando ele foi acionado no início da pandemia de Covid-19. Na época, os gestores entenderam que cabia ao grupo auxiliar o IFSC a gerenciar os impactos da grave crise sanitária na instituição quando, na verdade, o objetivo do grupo era atuar na gestão estratégica da comunicação - atenuando

as consequências da crise para a imagem e reputação institucionais por meio de uma interação ágil e competente com os públicos estratégicos.

Para detalhar as diretrizes da política de comunicação, a Dircom produziu manuais e documentos norteadores explicitados no documento. Foram feitos os guias do servidor e do aluno e os seguintes manuais: da Marca, de Planos de Comunicação, de Relacionamento com a Imprensa, de Redação, para Reuniões de Trabalho, de Atendimento ao Público, de Boas Práticas de Liderança, de Campanhas de Ingresso, de Canais de Relacionamento, de Comunicação Científica e de Gestão de Crises. No entanto, nem todos os manuais previstos foram produzidos diante da dificuldade de se priorizar essa demanda frente à rotina de trabalho dos servidores. A Dircom também não conseguiu fazer capacitações a partir de todos os manuais como pretendia - ainda que ações isoladas tenham sido realizadas. Os manuais foram apresentados em evento com os responsáveis pela comunicação de todos os *campi* e também passaram por consulta pública, primeiro para a estrutura e depois para o conteúdo.

Algumas diretrizes foram ainda institucionalizadas por meio de instruções normativas (IN) - que são regras assinadas pelo dirigente máximo da instituição e que, em tese, devem ser seguidas por toda a comunidade acadêmica. Foram criadas normas para o uso das listas institucionais de e-mail, para a criação de canais de relacionamento e para o uso de murais na Reitoria, além de uma normativa para a oferta de cursos em processos seletivos.

Outro resultado da Política de Comunicação foi a contratação de novos comunicadores para os *campi* do IFSC, sendo uma relações-públicas e seis jornalistas. Como órgão público, o instituto só pode contratar pessoas por meio de concurso público de acordo com as vagas disponibilizadas pelo Governo Federal. Entre os profissionais com graduação, os gestores do IFSC optaram por vagas para a área de comunicação entendendo a necessidade a partir de toda a discussão que a construção da política e sua implementação gerou na instituição. Ao longo do processo, foram ainda priorizadas mais oito vagas de relações-públicas para os *campi*, que acabaram não sendo contratados pela não liberação das vagas e posterior decreto que impediu a contratação para cargos de comunicação. Além disso, foi incluída uma unidade de comunicação em todos os regimentos de *campi* - o que mostra a preocupação da comunicação constar também na estrutura organizacional.

Outro problema que a política buscou resolver foi a criação desordenada de canais de comunicação. Para isso, o documento mencionava o estabelecimento de um inventário de canais e a organização do fluxo para criação de novos canais. Na prática, apesar de melhorar o entendimento sobre a necessidade de planejamento para a criação de canais - e reforçar que existia um setor na instituição responsável por isso -, este controle mostrou-se impossível diante da facilidade de se criar canais, especialmente nas mídias sociais.

Por fim, mais uma ação que a política trouxe foi a elaboração de um calendário anual de eventos, a fim de centralizar as informações sobre os múltiplos eventos institucionais e minimizar eventos similares com impacto regional ou estadual em datas muito próximas, impedindo a participação dos públicos. O levantamento anual mostrou-se também uma ferramenta importante para o planejamento das contratações para eventos e para a elaboração de relatórios anuais. Apesar disso, alguns eventos ainda não são planejados com a antecedência devida e, portanto, são inseridos no calendário com frequência após ou muito próximos de sua realização.

Com o passar dos anos, a gestão da Política de Comunicação mostrou-se desafiadora. Embora muito tenha se avançado desde o seu lançamento, nem tudo o que foi previsto foi concretizado. A política, por exemplo, explicitava a indicação de planos de comunicação sistêmico e dos *campi*, o que não foi feito. Ainda que - como outras áreas do IFSC - a Diretoria de Comunicação tenha um Plano Anual de Trabalho (PAT) que indica projetos prioritários e orçamento, este segue a estrutura indicada pelo setor de desenvolvimento institucional e foca mais em projetos que necessitam de recursos financeiros.

No quadro abaixo, apresenta-se o que era esperado de transformação pela equipe de Comunicação do IFSC a partir da construção e implementação da política de comunicação e o que é observado até o momento:

QUADRO 1 - MUDANÇAS ESPERADAS A PARTIR DA IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

Antes	Expectativa	Realidade
Comunicação como operacional	Comunicação como estratégica	Comunicação passou a ter mais autoridade e estar mais presente em momentos decisórios
Comunicação apagando incêndio	Planejamento em comunicação	Ações mais planejadas, mas ainda lida com a falta de organização sistêmica e local
Comunicação centralizada	Comunicação descentralizada	Comunicação mais integrada entre Reitoria e <i>campi</i>
Amadorismo	Profissionalismo	Comunicação sistêmica profissional, mas ainda há amadorismo em <i>campi</i> sem profissionais de comunicação
Cada um por si	Trabalho em rede	Trabalho mais integrado
Visão fragmentada	Visão sistêmica	Visão sistêmica e colaborativa
Falta de comprometimento	Sentimento de pertencimento	As ações integradas e os eventos sistêmicos reforçam o sentimento de pertencimento
Tomada de decisões baseada no achismo e na intuição	Tomada de decisões baseada na Política de Comunicação	Tomada de decisões baseadas, na maioria das vezes, na Política de Comunicação
As regras não eram claras	Diretrizes definidas	Diretrizes definidas e disponíveis para todos
Procedimentos sem padrão	Procedimentos normatizados por meio de manuais e documentos orientadores	Maior parte dos procedimentos normatizados por meio de manuais e documentos orientadores
Desconhecimento da marca	Fortalecimento da imagem	Fortalecimento da imagem

Fonte: elaboração pelas autoras a partir de quadro de Beltrame (2014)

Desde que a primeira versão da política de comunicação foi lançada em setembro de 2013, o IFSC passou a investir no processo de implementação e, paralelamente, deveria fazer o acompanhamento para as atualizações periódicas e permanentes. No entanto, a rotina de trabalho da equipe da Diretoria de Comunicação tornou inviável a idealização de que houvesse uma revisão do documento a cada dois anos. Um processo efetivo de revisão do documento só foi estruturado e executado a partir de 2021.

Apesar disso, os impactos a partir da construção da política e de sua implementação - ainda que não na totalidade esperada - foram visíveis. Em pesquisa realizada com os servidores do IFSC (BELTRAME, 2014), nove meses após o lançamento do documento, observou-se que muitos servidores passaram a ter mais conhecimento sobre a comunicação a partir da política: 76% afirmaram que a política de comunicação iria ajudar a qualificar a comunicação, 28% afirmaram que já tinham aprendido mais sobre comunicação, 25% dos servidores já tinham incorporado as diretrizes em seu dia a dia de trabalho e 21% disseram que mudaram a percepção sobre comunicação a partir da política.

### **A atualização da Política de Comunicação do IFSC**

Passados quase dez anos da construção da Política de Comunicação, e após muitas tentativas de iniciar o processo de revisão, no final de 2020 a revisão das diretrizes foi incluída no planejamento da Diretoria de Comunicação Institucional para o ano de 2021. A primeira reunião para início dos trabalhos foi realizada em abril de 2021, com a finalidade de identificar a situação e resgatar o histórico da comunicação institucional, além de apontar desafios no processo.

A avaliação inicial foi que, diferentemente do primeiro processo, a instituição não teria orçamento para fazer a contratação de um consultor externo, porém a equipe já estava mais madura e seria capaz de conduzir a atualização de forma independente. Foi instituído então um grupo de trabalho, composto por servidores que demonstraram interesse em participar do processo - tanto da Diretoria de Comunicação quanto dos *campi*. Como a Política é uma resolução do Conselho Superior, um dos primeiros passos foi comunicar o colegiado do início da revisão e solicitar a participação de um dos membros no GT.

O trabalho do grupo iniciou pela leitura crítica da política vigente para identificar pontos positivos e negativos, e do estudo das políticas de comunicação de outras instituições de ensino a fim de identificar tendências e possibilidades. Na sequência, os profissionais de comunicação da instituição e os servidores responsáveis pela comunicação nos *campi* (que em sua maioria não são comunicadores) foram convidados a avaliar a comunicação institucional e a política de comunicação por meio de um formulário on-line. Posteriormente, a mesma pesquisa foi aplicada com os gestores da Reitoria e dos *campi*.

O processo de atualização foi lançado oficialmente em agosto de 2021 em reunião virtual com os profissionais de comunicação e os servidores responsáveis pela comunicação nos *campi*. Nesta reunião foram apresentados os resultados desse diagnóstico inicial, além do cronograma e próximas etapas do trabalho.

A metodologia de trabalho envolveu a revisão de todos os públicos estratégicos da instituição - que após discussão, foram validados com os comunicadores e responsáveis pela comunicação -, e a definição dos temas a serem abordados na nova edição. Com os temas definidos, foram criados pequenos subgrupos de estudo, com responsáveis por organizar o conteúdo e a discussão com o grupo. Com as temáticas e datas das discussões definidas, foi publicada uma notícia nos canais institucionais comunicando e convidando os servidores interessados a participar do debate sobre cada tema. A partir desse convite, mais uma servidora - com formação em comunicação, mas atuando em outra área da instituição - foi incluída no GT.

Após a discussão de todas as temáticas, foi elaborado o texto final do capítulo pelos responsáveis de cada tema. O texto completo passou então por leitura e avaliação de todos os membros do grupo de trabalho, revisão final e consulta pública com todos os comunicadores e responsáveis pela comunicação. Com essas etapas concluídas, foi realizada uma reunião final de apresentação das principais mudanças para os comunicadores e responsáveis pela comunicação e elaborada a minuta final do documento.

A minuta foi apresentada aos principais colegiados da instituição: Colégio de Dirigentes; Colegiado de Ensino, Pesquisa e Extensão, que reúne membros da comunidade acadêmica eleitos e gestores das áreas de ensino, pesquisa e extensão; e Conselho Superior. Em paralelo a essas apresentações, foi aberta a consulta pública para toda a comunidade. Após a consulta, o documento foi fechado e enviado para a aprovação no Consup, tendo sido aprovado em novembro de 2022 e, mais uma vez, por se tratar de uma política institucional, publicado como resolução do colegiado.

O processo de revisão levou cerca de dezoito meses e envolveu 24 reuniões virtuais, além dos trabalhos realizados pela coordenação do grupo e pelos subgrupos de cada tema. Todo o processo aconteceu de forma on-line, considerando que o trabalho foi quase todo desenvolvido no contexto da pandemia de Covid-19. Apesar de algumas limitações, o fato de ter sido desenvolvido de forma remota possibilitou uma maior

participação de servidores de outros *campi* - que não teriam participado se fosse de forma presencial.

O resultado foi um documento mais maduro e alinhado ao dia a dia institucional, que conseguiu abarcar mudanças nas áreas que apresentaram maior dificuldades ao longo do processo de implementação da primeira edição da política de comunicação. O documento final foi organizado em onze capítulos, organizados da seguinte forma: (1) Prefácio - Wilson Bueno. (2) A comunicação como instrumento estratégico de gestão: conceitos e pressupostos. (3) Capítulo 1 - Gestão estratégica da comunicação. (4) Capítulo 2 - Públicos estratégicos. (5) Capítulo 3 - Campanhas de comunicação. (6) Capítulo 4 - Canais de relacionamento. (7) Capítulo 5 - Comunicação inclusiva. (8) Capítulo 6 - Fontes do IFSC e relacionamento com os meios de comunicação. (9) Capítulo 7 - Comunicação e divulgação científica. (10) Capítulo 8 - Gestão profissional de eventos. (11) Considerações finais.

Entre outros aspectos, ressalta-se na nova edição a inclusão da comunicação pública como conceito norteador, e da temática de comunicação inclusiva, assunto recente e de grande relevância, que abarca questões como a linguagem simples - tema com projeto de lei tramitando para tornar obrigatório o uso por instituições públicas-, as comunidades linguísticas e a acessibilidade a pessoas com deficiência.

A nova edição buscou ainda se alinhar aos processos institucionais, propondo sua atualização alinhada ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), construído a cada cinco anos. Ao longo do processo de atualização, ainda, foi incluída nos indicadores do PDI vigente, reforçando seu caráter estratégico e sua importância institucional.

Também foi realizada uma discussão sobre os manuais e orientações normativas emitidas a partir da primeira edição da Política e a necessidade de manutenção, revisão ou exclusão; e sobre a forma de apresentação do documento, que passou a ser um website<sup>38</sup>, facilitando o acesso e navegação pelo conteúdo e pelos manuais e orientações desenvolvidas a partir da política de comunicação.

---

<sup>38</sup> Acessível em <https://www.ifsc.edu.br/polcom>

## **Considerações finais**

Construir, atualizar ou colocar em prática uma política de comunicação não é um processo fácil. Em sua primeira edição, o IFSC teve o desafio de não ter referências metodológicas para construção de políticas de comunicação em instituições de ensino, e ainda os entraves internos pela falta de compreensão da necessidade de se construir uma - atrelada também ao fato de que era um processo inovador neste tipo de instituição e, especialmente, entre as instituições da Rede Federal de EPCT. Outra complicação na época foi ter o processo de construção do PDI ocorrendo ao mesmo tempo, o que gerou um excesso de informações para os servidores e pode ter sido uma das causas do pouco engajamento. No processo de revisão, já com várias melhorias identificadas ao longo da implementação, ainda foram encontrados entraves pelo entendimento de alguns servidores que julgam que a política serve apenas para “impedir de fazer as coisas”.

Apesar das dificuldades, a política de comunicação trouxe uma série de benefícios para a comunicação institucional e para o fortalecimento da marca IFSC, como a sistematização de processos, a unificação de campanhas, a normatização de procedimentos e a contratação de novos profissionais. Além disso, o próprio processo de elaboração - e posteriormente de atualização - contribuiu para relembrar a existência de uma área de comunicação e de um documento norteador.

Como instituição pública - e política, com processos eleitorais rotineiros e rotatividade de gestores -, o reforço do trabalho estratégico de comunicação é uma necessidade diária e permanente. Ter um documento norteador que garanta uma isonomia nesse processo e que permita que a comunicação institucional não esteja refém de trocas de gestão, tornando-se “política de Estado e não de governo”, é um dos principais ganhos. Foi nesse contexto que a comunicação pública e suas três vertentes - comunicação organizacional, científica e governamental - foi incluída como um dos macroconceitos que norteiam o trabalho de comunicação no IFSC na edição atualizada da política de comunicação.

Outro fator importante é manter estratégias constantes de reforço da existência da normativa, seja por meio de capacitações, eventos ou do uso das diretrizes na justificativa para a realização (ou não) de ações. A política de comunicação precisa estar presente no fazer diário dos servidores e, para isso, deve ser conhecida e compreendida por todos.

## Referências

- DOMINGOS, Armani. **Mobilizar para transformar**: a mobilização de recursos nas organizações da sociedade civil. São Paulo: Peirópolis; Recife, PE: Oxfam, 2008.
- BELTRAME, Marcela Monteiro de Lima Lin. **Política de comunicação em instituições de educação profissional, científica e tecnológica**: proposta a partir da experiência do IFSC. 618 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Mestrado em Profissional em Administração, Florianópolis, 2014.
- BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial**: da rádio peão às mídias sociais. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2014.
- DUARTE, Jorge; MONTEIRO, Graça. Potencializando a comunicação nas organizações. *In*: KUNSCH, Margarida M. K. (Org). **Comunicação Organizacional**: linguagem, gestão e perspectivas. Volume 2. São Paulo: Saraiva, 2009.
- IFSC - Instituto Federal de Santa Catarina. **Macroprojetos Institucionais para 2013-2014**. Florianópolis: IFSC, 2012.
- \_\_\_\_\_. **Política de Comunicação**. Florianópolis: IFSC, 2013. Disponível em [https://www.ifsc.edu.br/documents/23567/0/politica\\_comunicacao\\_IFSC\\_edicao1.pdf](https://www.ifsc.edu.br/documents/23567/0/politica_comunicacao_IFSC_edicao1.pdf). Acesso em: 13 mai. 2023.
- \_\_\_\_\_. **Política de Comunicação**. 2ª ed. Florianópolis: IFSC, 2022. Disponível em <https://ifsc.edu.br/polcom>. Acesso em: 13 mai. 2023
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.
- PALMA, Jaures Rodrigues. **Jornalismo empresarial**. 2. ed. Porto Alegre: Sagra-DC Louzatto, 1994.

## **A voz de Margareth Dalcomo durante a pandemia covid-19 na editoria especializada do Portal G1**

Marli dos Santos

### **Introdução**

O balanço de dois anos da covid-19 no Brasil (2020-21), realizado pela Fundação Oswaldo Cruz, Fiocruz, por meio do Observatório Covid-19, revela que a pandemia agravou as “desigualdades estruturais de nossa sociedade” (OBSERVATÓRIO..., 2022, p. 5). O documento sintetiza quatro fases nesse período no Brasil. A primeira caracterizada pela “expansão da transmissão de capitais e grandes cidades em direção a áreas periféricas, pequenas cidades e zonas rurais, num movimento gradual de interiorização”, de fevereiro a maio de 2020; a segunda, de junho a agosto do mesmo ano, evidenciou uma “estabilização dos indicadores de transmissão, um período caracterizado por um alto patamar, com cerca de 1.000 óbitos diários”; a terceira fase, de setembro a novembro de 2020, teve “uma relativa redução do número de casos e de óbitos, seguida pelo que seria conhecida como ‘segunda onda’ de transmissão, iniciada no verão, e atingindo o ápice em abril de 2021”, com picos de 3 mil óbitos e “colapso do sistema de saúde e pela ocorrência de crises sanitárias”.

Ao longo do primeiro ano da pandemia, o Brasil viveu o pânico de uma doença desconhecida e que poderia ser fatal, causada pelo vírus Sars-Cov2; o negacionismo e a inépcia do governo federal; e incorporou ao repertório novas palavras e novos conhecimentos sobre pesquisas, procedimentos e protocolos para evitar a contaminação e a morte, além de pesquisadores e instituições ligadas à ciência e à saúde. Todos amplamente disseminados pela mídia, e pelo jornalismo especializado.

Uma das fontes constantes nesse período foi a médica e pesquisadora brasileira Margareth Dalcomo, pneumologista, professora adjunta da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio), e pesquisadora na Fiocruz, com farta produção científica. Durante a pandemia covid-19 no Brasil, ganhou destaque por ser uma das principais especialistas no assunto e pela desenvoltura e disponibilidade no atendimento à imprensa. Nesse período, foi sempre identificada como pesquisadora da Fundação Oswaldo Cruz.

Bueno nos esclarece algumas dificuldades no jornalismo especializado na relação com as fontes, que englobam a “falta de capacitação do profissional (...) a relação desequilibrada entre o repórter e a fonte (...) e a aceleração do processo de produção jornalística” (2005, n.p), ainda mais em realidade digital. Em roda de conversa realizada

no “Seminário Jornalismo contemporâneo: credibilidade no contexto da desinformação” (2021)<sup>39</sup>, o pesquisador explicou que apesar de termos uma presença mais forte do jornalismo especializado durante a pandemia, ainda assim, deveria ter aproveitado para se aproximar mais do público, trazendo maior diversidade de fontes, como a de líderes comunitários que estão mais próximos das populações que foram mais afetadas pela pandemia.

Outro aspecto importante apontado por Bueno sobre a relação dos jornalistas com as fontes, é a ideia de “neutralidade da fonte”, uma postura equivocada em relação a ciência e ao pesquisador, que também está submetido a pressões, políticas e ideologias: “... na cobertura de ciência e tecnologia, é necessário estar sempre de olhos e ouvidos bem abertos. Ainda que se possa admitir, em tese, que a ciência (...) seja neutra (...), a fonte em ciência e tecnologia, certamente, não é isenta” (BUENO, 2005). O autor conclui que é preciso “fugir da armadilha”.

Na perspectiva de Kischinhevsky e Chagas (2017), fonte especializada são “profissionais com reconhecido saber científico ou conhecimento específico sobre determinado campo em torno do qual está se desenvolvendo uma cobertura jornalística”. Schmitz (2011, p. 27), por sua vez, considera esse tipo de fonte como “pessoas ou organizações dotadas de saber específico, capazes de analisar as possíveis consequências de determinadas ações ou acontecimentos”. Na análise do autor, essas fontes são buscadas como complemento em temas mais complexos. Mas esse não foi o caso de diversas fontes especializadas na cobertura da pandemia covid-19, dentro ou fora das editorias de ciência e/ou saúde. Elas foram primordiais, especialmente durante os primeiros meses desse período.

Aliás, a percepção da autoridade da fonte em ciência foi a estratégia utilizada pelo governo federal ao tentar persuadir a população a usar o “kit covid”<sup>40</sup>, que incluía hidroxicloroquina, azitromicina, ivermectina, nitazoxanida e suplementos de zinco e das vitaminas C e D. O tratamento foi atestado pela médica Nise Yamaguchi, de 62 anos, defensora da cloroquina, apesar de pesquisas não apontarem para a eficácia das substâncias. A médica alegava ter obtido resultados positivos no tratamento da covid-19, e que as pesquisas estavam erradas<sup>41</sup>.

---

<sup>39</sup> O evento foi realizado pelo Grupo de pesquisa Emancipajor, ligado ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Faculdade Cásper Líbero.

<sup>40</sup> Mais informações em: <https://www.uol.com.br/vivabem/noticias/bbc/2021/01/27/kit-covid-e-kit-ilusao-os-dados-que-apontam-riscos-e-falta-de-eficacia-de-tratamento-precoces.htm?cmpid=copiaecol>

<sup>41</sup> Mais informações em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-57124296>.

No caso de Margareth Dalcomo, a sua participação foi destacada no primeiro ano da pandemia covid-19 no jornalismo especializado em ciência e saúde. Ela colaborou para informar, orientar e minimizar os impactos da doença e da desinformação, esclarecendo dúvidas sobre processos, protocolos, pesquisas e como funciona o campo científico. Paralelamente, ao longo desse período, foram identificadas 548 *fake news* relacionadas a pandemia<sup>42</sup>, de março a maio de 2020, de acordo com estudo realizado por Santos e Caprino (2020). Portanto, a presença da pesquisadora na mídia foi fundamental.

O objetivo deste artigo é discutir como o jornalismo pode contribuir com o conhecimento produzido em instituições científicas ligadas a saúde, a partir de suas fontes, que devem informar e orientar a população em contextos como os da pandemia covid-19 e de disseminação da desinformação. Para tanto, coletamos 25 matérias jornalísticas veiculadas durante a primeira fase da pandemia, caracterizada pelo Observatório da Covid-19 como momento de “interiorização” da pandemia, no período de fevereiro a maio de 2020, a partir do Portal G1. A decisão de fazer uma busca mais ampla ocorreu porque a editoria de ciência acabou reproduzindo as diversas participações de Dalcomo como fonte da Fiocruz. Para a coleta dos dados foi utilizada a palavra-chave “Margareth Dalcomo” no mecanismo de busca do portal. Os conteúdos foram categorizados para análise.

### **Jornalismo especializado em ciência (e saúde)**

Considera-se que a participação da Dra. Margareth Dalcomo ocorreu no espaço do jornalismo especializado, como pesquisadora da Fundação Oswaldo Cruz, que está relacionada mais ao universo do jornalismo científico, tendo em vista que a abordagem principal trazida em sua participação faz referência a pesquisas e ao saber científico como argumento para informar e orientar a sociedade, além de ser consultada na qualidade de pesquisadora. O jornalismo em saúde é campo de estudos reconhecido, com produção importante, e por vezes se confundiu com o científico na cobertura da pandemia. Isso tem a ver com o histórico dessa especialidade, que surge como vertente do Jornalismo científico. Neste tópico vamos apresentar alguns conceitos e características primeiramente do jornalismo especializado e, depois, especializado em ciência.

As revistas foram espaço tradicional do jornalismo especializado (TAVARES, 2009), porém, é com o surgimento dos meios eletrônicos de comunicação de massa, como

---

<sup>42</sup> As *fake news* foram detectadas por ações de checagens realizadas pela editoria Fato ou Fake, do Grupo Globo, Corona Verificado (projeto que foi liderado no Brasil pela Agência Lupa, com participação de AFP, Aos Fatos e Estadão Verifica, e que reuniu checadores de 18 países), e Uol Confere.

o rádio e a televisão, que o jornalismo especializado se consolidou, nos anos 1960 e início de 70. Mas não só a especialização jornalística está relacionada aos meios de comunicação, como também a segmentação do mercado e do consumo.

Em outras palavras, quanto mais avançam o capitalismo e as tecnologias, maior a tendência à segmentação e à especialização. Novos grupos de consumidores se formam, muitas vezes em escala planetária, e as novas tecnologias tratam de transformar em realidade novas demandas desses grupos. (SANTOS, 2012, p. 201)

De acordo com Santos (2012), citando Tavares (2009), o jornalismo especializado promove um conhecimento não apenas noticioso, como também colabora para a compreensão de um determinado fato mais profundamente, na perspectiva mais ampla que Genro Filho (1987) considera, ao refletir sobre o jornalismo como forma de conhecimento do mundo. Nesse sentido, depende de trabalho de apuração, linguagem verbal e audiovisual em sintonia com o perfil editorial do jornal, a audiência e a qualidade dos profissionais que nele atuam.

Quanto ao jornalismo especializado em ciência, Bueno (2011, p. 203) considera que o jornalismo científico “diz respeito à divulgação da ciência e tecnologia pelos meios de comunicação de massa [e digitais], segundo os critérios e o sistema de produção jornalística”. Abrange as diversas ciências, porém, com prevalência das ciências físicas e biológicas. Segundo o autor, o jornalismo científico no Brasil precisa ser mais investigativo, mais criativo, mais relacionado às demandas do país. A falta de uma “cultura de comunicação” das organizações científicas (universidades, empresas e institutos de pesquisa) também é responsável pela baixa qualidade dessa especialidade.

A pesquisadora do Labjor da Universidade de Campinas, Graça Caldas, tem uma visão mais positiva sobre a cobertura especializada em ciência, atribuindo às redes sociais “um movimento de expansão da cobertura científica (...) Como sabemos, tradicionalmente, a área de Saúde, observada em diferentes pesquisas de opinião, ocupa um espaço preferencial nas mídias” (SERRANO, 2022, n.p). Caldas analisa que com a pandemia, temas como vacinação, negacionismo do governo, aumento de casos de contaminação pelo vírus e do número de mortes levaram as pessoas a buscar informações “sobre como proceder, diante das controvérsias frequentes entre o poder público, a mídia e a sociedade”.

A verdade é que o jornalismo científico, embora tenha ampliado seu espaço na mídia brasileira, possui uma trajetória de altos e baixos. Durante a pandemia, voltou a ganhar espaço, segundo Serrano (2022), “um enorme salto de visibilidade quando se

multiplicaram as notícias e análises dos malefícios provocados mundialmente pela covid”. Em entrevista ao Jornal da USP, Renato Janine Ribeiro concorda que a mídia “maximizou o espaço de cobertura da doença, seus efeitos, o modo de enfrentá-la, o combate ao negacionismo, de uma forma e de um espaço inéditos”, superando a cobertura tímida anterior. (SERRANO, 2022, n.p).

Dentre as fontes presentes em grande parte do conteúdo do jornalismo, também na editoria de ciência do Portal G1, destacamos Margareth Maria Pretti Dalcolmo (Fiocruz), Natalia Pasternak Taschner (Instituto Questão de Ciência), Atila Lamarino (canal do YouTube Nerdologia, divulgador científico), Ester Cerdeira Sabino e Jaqueline Góes de Jesus (Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo), Nísia Verônica Trindade Lima (Fiocruz), Rosana Richtmann (Instituto de Infectologia Emílio Ribas e Centro de Imunização do Hospital e Maternidade Santa Joana - SP).

### **Dalcomo como fonte especializada**

Conforme mencionado anteriormente, foram coletadas 25 matérias jornalísticas do Portal G1, do Grupo Globo, no período de 1º de fevereiro a 31 de maio de 2020, utilizando-se como palavra-chave “Margareth Dalcomo”. Após o retorno inicial dos conteúdos do Portal, foi realizada uma leitura prévia para descartar conteúdos não ligados ao tema da pesquisa e criar categorias de análise, considerando título, data, tempo dos vídeos – em caso de haver vídeos ou apenas vídeos; veículo/programa; se Dalcomo era fonte única; menção como pesquisadora da Fiocruz, e pistas sobre o tratamento entre fonte e jornalista. O objetivo foi observar como se deu a presença da pesquisadora como fonte da entidade científica Fiocruz no Portal G1. A escolha pelo período de observação, primeira fase da pandemia, ocorreu porque ainda se tratava de uma doença desconhecida, cuja transmissão avançava para as periferias e áreas rurais.

De maneira geral, pudemos observar que a cobertura no Portal G1 reproduziu conteúdos veiculados em programas televisivos, que algumas vezes entraram como complemento do texto, outras vezes se tornavam o conteúdo principal, com título para atrair a atenção do público. Como é comum no webjornalismo dos portais, os conteúdos produzidos em editorias e em outros suportes se mesclam no digital. No caso do *corpus* estudado, os mesmos materiais jornalísticos fizeram parte da editoria de ciência do G1, acessados de outras formas: por data, período, por palavra-chave. É importante também observar que nos conteúdos reaproveitados na editoria especializada em ciência não houve presença de profissional especializado para participar de programas jornalísticos de entrevistas, como o Estúdio I e o Em Pauta, da Globonews, ou mesmo para

complementar os conteúdos empacotados no Portal. O jornalista mais habilitado para questionamentos sobre o tema foi André Trigueiros, comentarista do programa Em Pauta e especializado em Meio ambiente, além de docente em Gestão ambiental.

Sobre a fonte, Margareth Dalcomo agiu com muita naturalidade diante das questões realizadas pelos jornalistas em diversos programas, e pareceu muito preparada para lidar com a imprensa. A sua condição de docente também pareceu colaborar para melhor desenvoltura, assim como a sua experiência e conhecimento como médica e pesquisadora. Podemos dizer que ela manteve a autoridade de pesquisadora com muita facilidade para se comunicar.

No início da pandemia ainda havia a participação de fontes no estúdio de alguns programas como também entrevistas feitas *in loco* no caso de reportagens, portanto, Dalcomo aparece em situações de entrevistas no mês de março que, em fases posteriores da pandemia, se tornariam proibitivas. Nos meses de maio e abril, a maioria das situações em que a pesquisadora é consultada como fonte ocorre por meio de plataforma digital, em local que parece ser a biblioteca de sua residência, cenário que reforça a sua origem de pesquisadora e professora, dando ainda mais credibilidade às suas informações e comentários. Esse cenário, comum nos telejornais durante a pandemia, favoreceu a fonte, que pôde escolher o melhor ângulo, cenário e iluminação para a sua presença no vídeo. De certa forma, a distância entre fonte e jornalista pode ter colaborado para um controle maior da fala pela fonte, em diversas ocasiões, especialmente nas transmissões ao vivo. Conteúdo reaproveitado pelo Portal.

No geral, Margareth Dalcomo agiu com certa proximidade ao lado de repórteres e âncoras, especialmente em programas de entrevista, mencionando o nome do jornalista e sendo simpática às demandas do jornalismo, pois a situação era de muitos desafios, dúvidas, medos e emergências. De outro lado, os jornalistas agiam com alguma reverência e cordialidade, situação bem diferente da citada por Bueno (2005), em que jornalistas e fontes em ciência possuem uma comunicação difícil, pelo despreparo de ambos para demandas de profissões tão diferentes, nas quais o tempo para uma é extremamente acelerado. Talvez, no momento da pandemia, ambos estivessem mais dispostos a superar as diferenças em contexto em que a pesquisa e a informação de qualidade foram cruciais para a superação da pandemia e da desinformação.

Das 25 matérias em que a pesquisadora atuou como fonte única ou compondo com outros colegas da área, a maioria aconteceu em março (10), mês em que a pandemia foi anunciada pela Organização das Nações Unidas (ONU). Essa participação diminuiu

conforme os meses avançaram nesse período, ficando ligeiramente concentrada nos meses de março e abril daquele ano, dado o desconhecimento sobre o vírus e suas consequências.

### **Sobre títulos e fonte**

Os títulos no Portal G1 geralmente representaram as abordagens das matérias, que, por vezes, salientaram a fonte como elemento principal na informação divulgada. Pelo menos 11 títulos fazem referência à pesquisadora Dalcomo, como estratégia para dar mais credibilidade à informação. Por estar presente como fonte em muitos conteúdos jornalísticos, a fonte é, na maioria dos casos, citada como especialista e pesquisadora, e como representante da Fiocruz. A referência à instituição segue em complemento ao título, na linha fina ou no olho, em casos em que as matérias são apresentadas em formatos de texto e vídeo.

Os temas em que a fonte é acionada são relacionados ao avanço doença, ao uso da hidroxicloroquina e demais substâncias do kit covid divulgado pelo governo federal, ao Ministério da Saúde e seus ministros médicos (Luiz Henrique Mandetta e Nelson Teich, respectivamente), sendo a fonte fiadora da seriedade do trabalho dos ministros e das equipes de técnicos. Dalcomo participou da equipe de especialistas para auxiliar nas reuniões do Ministério durante a primeira fase da pandemia, representando a Fiocruz. Os títulos abaixo exemplificam como a pesquisadora foi abordada pelo jornalismo do G1, e na editoria de ciência.

- Pesquisadora da Fiocruz fala sobre o avanço da pandemia de coronavírus no país
- Pneumologista Margareth Dalcolmo tira dúvidas sobre a Covid-19
- Dra. Margareth comenta como venceu a Covid-19
- Especialista da Fiocruz alerta: hidroxicloroquina NÃO deve ser comprada por brasileiros para se prevenir contra o coronavírus
- ‘Nelson Teich não está recebendo um ministério de terra arrasada’, diz pneumologista
- Especialista da Fiocruz explica como os sistemas de saúde estão entrando em colapso
- Especialista alerta sobre automedicação com cloroquina
- Especialista analisa qual o momento que o Estado vive na pandemia da Covid-19
- Pesquisadora da Fiocruz fala de reunião com Mandetta: ‘Fez um grande balanço’
- Pneumatologista fala sobre estudos feitos com a hidroxicloroquina

- Médica e pesquisadora capixaba testa positivo para COVID-19.

### **Fonte única**

Margareth Dalcomo atuou como fonte única em 9 das 25 matérias, sendo que, dessas, 4 atingiram o tempo máximo no *corpus* analisado, acima de 10 minutos (chegando a pouco mais de 16), em lugar de destaque nos principais conteúdos que reproduzem os programas jornalísticos da Globonews, emissora de sinal fechado e *all news*, como Estúdio I, Em Pauta e Edição das 18h, conduzidos por âncoras e jornalistas comentaristas de prestígio no jornalismo brasileiro. A pesquisadora também participou como fonte única de edições do jornal regional da TV Globo, Bom dia, Rio, ocupando tempos de 5 a 15 minutos desse telejornal, com vídeos reproduzidos no ambiente digital.

Como uma das fontes consultadas entre outros pesquisadores, Dalcomo aparece em 4 reportagens do Portal G1, que reproduzem vídeos do Jornal Nacional, 3 deles com duração de mais de 5 minutos, ao lado de Natalia Pasternak Taschner, do Instituto Questão de Ciência, e o infectologista Alberto Chebabo, entre outros especialistas. No Portal G1 ela também é citada ao lado de outros pesquisadores da Fiocruz, de universidades e entidades científicas, como o virologista e pesquisador da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Amilcar Tanure; a infectologista Cristiana Meirelles, a pesquisadora em saúde Chrystina Barros; o professor de medicina Domingo Alves; e o infectologista Marcos Junqueira.

Nas entrevistas realizadas com a pesquisadora, ela faz elogios à imprensa pela cobertura da pandemia, inclusive no momento que o ministro da saúde, Luiz Henrique Mandetta, estava prestes a deixar o cargo por pressões do então presidente Jair Bolsonaro. Em uma das matérias, Dalcomo faz um relato sobre reunião com Mandetta, em que ele convidou técnicos e especialistas, elogiando o trabalho feito pelo líder da pasta. Vale dizer que, em nenhum momento, os jornalistas questionaram nas entrevistas com Dalcomo o papel de Mandetta como apoiador de Bolsonaro antes da pandemia, o que pode indicar certo temor diante da autoridade científica. Como diz Bueno (2005), a autoridade científica passa por pressões e jornalistas devem ser mais investigativos e criativos.

Em outra matéria, Dalcomo menciona as lições que os jornalistas aprendem com os cientistas: “Robusto é um termo que a gente usa e que vocês aprenderam”, diz ao corrigir a sua fala e usar o termo “robustos” depois que a âncora Maria Beltrão, no comando do Jornal Globonews, edição das 18h, cita o termo na pergunta sobre as pesquisas que naquele momento não atestavam a eficácia da hidroxicloroquina no tratamento da covid-19.

Os jornalistas que a entrevistam fazem gentilezas e elogiam o seu trabalho: “Parabéns, doutora Margareth, nós tomamos somos fãs da senhora”, manifesta-se Eliane Cantanhede, no jornalístico Em pauta, ao fazer uma pergunta à pesquisadora. No jornal Bom dia, Rio, o âncora faz a apresentação dela no telejornal, durante a cobertura da pandemia: “Uma guerreira, que gentilmente tem nos ajudado a entender a pandemia”.

Sem dúvida, Margareth Dalcomo foi importante para explicar muitas dúvidas e orientar naquele momento inicial da pandemia, em que todos tinham muitas incertezas. Também foi importante para a cobertura da pandemia covid-19, e para muitos jornalistas que tiveram de se esforçar para entender sobre protocolos de pesquisa, vacinas e o tempo da ciência, que aliás bateu o recorde ao desenvolver uma vacina para combater o vírus em menos de um ano. Isso graças às parcerias entre pesquisadores e instituições científicas.

### **Algumas considerações**

Neste artigo, contribuição bem inicial para se pensar o papel da fonte especializada em ciência e saúde na cobertura da pandemia covid-19, e da cobertura especializada no assunto, o jornalismo, de maneira geral, e o jornalismo especializado cresceram indubitavelmente. Os cientistas passaram a fazer parte da rotina diária da população, ampliando a audiência de programas jornalísticos e de cliques nas editorias especializadas nos portais, como nas editorias de ciência do Portal G1.

Jornalistas e cientistas tiveram de recorrer um ao outro: o primeiro para cumprir a sua função pedagógica e de mediação social do jornalismo, o segundo, para prestar informação e orientação especializada – funções em campos diferentes, mas com propósitos semelhantes em um contexto de pandemia e desinformação. Os momentos difíceis historicamente, por causa das formações distintas, dos métodos de trabalho diversos e das características peculiares de cada campo (tempo, efemeridade, perenidade e objetivos), tiveram uma trégua.

Margareth Dalcomo, como fonte nas coberturas especiais e no jornalismo especializado em ciência no Portal G1, esteve disponível para cumprir o seu papel. Os jornalistas puderam entender melhor os caminhos da ciência e cientistas constaram a importância do jornalismo e da divulgação científica para a sociedade em tempos de crise – e fora delas.

No jornalismo do G1 e no da editoria em ciência do veículo digital, as principais características do conteúdo foram a presença da fonte especializada e o reaproveitamento de produtos jornalísticos televisivos da Globonews e TV Globo, reproduzidos em vídeos,

que se tornaram o conteúdo principal do Portal. Dessa forma, alguns questionamentos que poderiam ser feitos para tornar a cobertura mais criativa e menos refém do conhecimento da fonte, não foram feitas, porque também não havia profissionais especializados para explorar a fonte Margareth Dalcomo.

No que se refere à pesquisadora Margareth Dalcomo como fonte especializada, representando uma das entidades mais importantes de pesquisa na área da saúde, que tem como objetivo, de acordo com informações institucionais em seu site, “promover a saúde e o desenvolvimento social, gerar e difundir conhecimento científico e tecnológico”, a tragédia da pandemia covid-19 teve ao menos um aspecto positivo para o aprimoramento nas relações entre ciência e jornalismo, e perante a sociedade: ampliou repertórios e promoveu letramento científico a partir da divulgação científica promovida pelo jornalismo e a editoria especializada do G1.

### **Referências**

BUENO, Wilson da Costa. **Jornalismo científico**. Disponível em: Acesso em 15 mai. 2023.

BUENO, Wilson da Costa. O Jornalismo Científico e o compromisso das fontes. **Revista Acadêmica do Grupo Comunicacional de São Bernardo**, Ano 2 - nº 3 - (janeiro/junho de 2005).

GENRO FILHO, A. **O segredo da pirâmide** - para uma teoria marxista do jornalismo. Porto Alegre: Tchê, 1987.

KISCHINHEVSKY, Marcelo; CHAGAS, Luãn. Diversidade não é igual a pluralidade – Proposta de categorização das fontes no radiojornalismo. **Galáxia**. Revista do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Semiótica, v. 1, n. 36, dez. 2017.

OBSERVATÓRIO Covid-19. **Fundação Oswaldo Cruz**, 2022. Disponível em: [https://portal.fiocruz.br/sites/portal.fiocruz.br/files/documentos\\_2/boletim\\_covid\\_2022-balanço\\_2\\_anos\\_pandemia-redb.pdf](https://portal.fiocruz.br/sites/portal.fiocruz.br/files/documentos_2/boletim_covid_2022-balanço_2_anos_pandemia-redb.pdf). Acesso em: 15 mai. 2023.

SANTOS, Marli. O perfil de jornalistas na cobertura especializada em ciência. **Comunicação & Informação**, São Caetano do sul, SP., v. 15, n.1, p. 197-216, jan./jun. 2012.

SANTOS, Marli; CAPRINO, Monica Pegurer. **Covid-19 e desinformação**: ações de fact checking e educação midiática. **Comunicação & Inovação**. São Caetano do Sul, SP, v.21, n. 47, p. 39-62, 2020

SCHMITZ, Aldo A. **Fontes de notícias**: ações e estratégias das fontes no jornalismo. Florianópolis: Combook, 2011

SEMINÁRIO Jornalismo Contemporâneo no contexto da desinformação. **Diálogos entre Jornalismo e Ciência na Pandemia**. Grupo de pesquisa Emancipa-Jor. 2021.

Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=mZe6xsotSMA&t=37s>. Acesso em 20 mai. 2023.

SERRANO, Luiz Roberto. **Os desafios para o jornalismo científico no Brasil**. Jornal da USP. 15/06/2022. Disponível em: <https://jornal.usp.br/atualidades/os-desafios-para-o-jornalismo-cientifico-no-brasil/#:~:text=Jornalismo%20cient%3ADf%3A%20os%20desafios%20de,alcan%3A7ado%20na%20cobertura%20da%20pandemia&text=O%20notici%3A1rio%20sobre%20a%20covid,e%20de%20um%20espa%3A7o%20in%3A9ditos>.

TAVARES, Frederico de Mello Brandão. O jornalismo especializado e a especialização periodística. **Estudos em comunicação**, Rio Grande do Sul, n. 5, p.115-133, maio 2009.

# Políticas de Comunicação e Jornalismo Organizacional: experiências e desafios

Paulo Roberto Salles Garcia

## Introdução

Um dos grandes desafios de organizações públicas e privadas diz respeito à comunicação que estabelecem com os diversos *stakeholders* (públicos de interesse). Nessa direção, algumas estabelecem políticas de comunicação, buscando criar diretrizes que atendam a essa necessidade. Nesse conjunto de elementos que as compõem está a preocupação com o jornalismo e as demandas que tal área impõe em termos do relacionamento com a mídia, da forma de gerenciamento de crise, além de questões éticas correspondentes.

O objetivo deste artigo é descrever e analisar duas políticas de comunicação – da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) e do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano (IF Goiano) –, buscando identificar a presença da preocupação com a temática do jornalismo organizacional e as ações que confirmam esse propósito. A intenção de abarcar dois setores distintos – agricultura e educação, ambos com foco também em pesquisa – vai ao encontro de oferecer uma dimensão mais ampla acerca do modo como o tema é tratado. A escolha por essas duas instituições se deve à robustez dos materiais produzidos e que revelam, pelo menos em tese, a prioridade que o tema representa.

Como etapa preliminar, propõe-se uma breve reflexão teórica que abrange conceitos e características de uma política de comunicação. Além disso, uma rápida retrospectiva foca a experiência da indústria química Rhodia, que, de forma pioneira, elaborou e divulgou o Plano de Comunicação Social.

## Breves apontamentos teóricos

Quando se fala em política de comunicação, está pressuposta a ideia de que as organizações se dispõem a dialogar com os diferentes públicos de interesse. Evidentemente essa intencionalidade vai em diversas direções e apresenta inúmeras finalidades. Pode ter um caráter mais genuíno e verdadeiro de conversar com eles – por meio dos diversos canais disponíveis –, ouvindo sugestões, críticas, apontamentos e até ideias que venham a contribuir para a criação de novos produtos e serviços (ou mesmo a revisão deles). Pode também ter uma dimensão mais pragmática, no sentido de incrementar os negócios e as vendas, sem uma preocupação em uma comunicação efetiva, constante, duradoura e de mão dupla. Pode ter ainda a perspectiva de prevenção de crises,

na medida em que, na iminência de estas ocorrerem, haverá um lastro de credibilidade e confiança que pode inibir ou minimizar seus efeitos no que diz respeito à reputação. E pode ter todos esses objetivos – e outros – juntos ou então presentes em determinados momentos, a depender do cenário que as organizações vivem.

Seja qual for o contexto, o que está em jogo é o papel que a comunicação cumpre no sentido de empresas e marcas estarem na mente e no coração das pessoas. Kenn (*apud* Machado, 2020, p. 9) adverte que “em um cenário de hipervisibilidade midiática, não estar presente significa estar apartado das relações sociais mediadas pelas tecnologias digitais”. Germaine Greer (*apud* Bauman, 2008, p. 21) é ainda mais radical ao dizer que “na era da informação, a invisibilidade é equivalente à morte”.

Para Jeffman e Santos (2019, p. 290), o sentido último da comunicação é o estabelecimento de “relacionamentos verdadeiros e duradouros com os públicos impactados e/ou que impactam determinada empresa”. Os autores chamam a atenção para o fato de que a colaboração e as redes são elementos-chave no contexto das transformações que vêm ocorrendo na sociedade e que levam as organizações mais atentas a realizarem mudanças significativas na forma como operam e a agirem no sentido de superar a ideia de que os novos tempos exigem “muito mais do que simplesmente comunicar visando o incentivo do consumo ou de forma comercial” (Jeffman; Santos, 2019, p. 290).

Nessa mesma linha de raciocínio, Jeffman e Santos (2019) recorrem a Arantes (2009), que propõe uma expressão bastante interessante – *empresas válidas* – para definir as organizações que “mantêm uma interação ativa e responsável com o ambiente externo – no seu todo, e não apenas na sua parcela econômica – em que atuam [...] e compromissos e responsabilidades com seu ambiente interno, em relação a seus empreendedores e colaboradores” (*apud* Jeffman; Santos, p. 292).

Nesse contexto está presente o esforço de organizações no sentido de criar uma política de comunicação que enfrente esses desafios. Para Bueno (2009, p. 310), ela consiste em “um processo articulado de definição de valores, objetivos, diretrizes, normas e estruturas, que tem como finalidade orientar o desenvolvimento de ações, estratégias e produtos de comunicação para uma organização, tendo em vista o seu relacionamento com os diversos públicos de interesse”.

Para Malta *et al.* (2018, *on-line*), trata-se do mais relevante instrumento de comunicação dentro de uma empresa. Os autores chamam a atenção para o fato de que

[...] [a política de comunicação] serve como importante mecanismo de transparência institucional, fortalecendo a imagem e agregando valor às atividades da empresa através dos diversos polos em que pode atuar. É nela que a instituição fundamenta seus conceitos e propostas de atuação de comunicação; regulamenta os canais oficiais e normativas de publicação; e estabelece processos, atribuições e responsabilidades de acordo com os objetivos traçados no planejamento estratégico (PE) da empresa.

### **A experiência da Rhodia – “Portas abertas”**

Muito provavelmente essa foi a percepção do engenheiro Edson Vaz Musa, que presidiu a indústria química Rhodia na década de 1980 e cujas ideias pavimentaram o caminho das políticas de comunicação corporativas. Vale lembrar que o Plano de Comunicação Social (PCS) da empresa, conhecido como “Portas Abertas” e lançado em 1985, foi o precursor de outras iniciativas semelhantes espalhadas pelo Brasil desde então. Os acontecimentos que acabaram por decretar o final da ditadura militar e inaugurar o processo de redemocratização do país representaram o início de um novo tempo que alcançava todos os segmentos sociais, políticos e econômicos brasileiros.

Musa, líder maior da Rhodia no país naquele período, deu início a uma cultura segundo a qual a empresa deveria ir além dos produtos que fabricava. Era preciso se inserir na sociedade e se envolver em assuntos que ultrapassavam os limites do contexto fabril. Também desejava que a companhia se tornasse um pouco mais conhecida, e isso passava pela presença dela em comitês e associações da área química, bem como da exposição da marca por meio de artigos e opiniões divulgadas nos meios de comunicação. O que estava em jogo naquele momento era a necessidade de mudança de imagem – naquele momento associada com a poluição dramática do polo industrial de Cubatão (SP) –, o que passava necessariamente por ajustar sua comunicação. “Uma boa imagem promove reflexos positivos sobre os negócios de uma empresa, à medida que fortalece o marketing, melhora o relacionamento com os clientes, fornecedores, funcionários e autoridades” (Valente; Nori, 1990, p. 21).

Os esforços passavam por iniciativas voltadas para dentro e para fora da companhia. No caso específico da exposição externa – no âmbito do jornalismo, que é o nosso foco de interesse neste artigo – houve um esforço na construção (ou consolidação) da imagem do seu principal gestor, Edson Musa, por meio da presença dele em eventos, preferencialmente naqueles em que houvesse a presença da mídia, e por meio do contato com jornalistas interessados em marcar entrevistas, seja de forma espontânea, seja por intermédio da assessoria de comunicação (Valente; Nori, 1990). De acordo com os

autores, havia também um estímulo para que elaborasse artigos assinados para expressar opinião sobre temas específicos. A realização de almoços que a imprensa para divulgar o relatório anual da companhia, fazer projeções do segmento etc. também era estimulada, pois isso poderia merecer destaque dos jornalistas e dos veículos de comunicação. Somase a isso visitas às redações e encontros com jornalistas das cidades onde a empresa mantinha fábricas. O estreitamento desse relacionamento, por meio de encontros informais, também tornou possível que Musa se tornasse fonte de destaque dos jornalistas quando havia necessidade da opinião de líderes empresariais.

O PCS foi finalizado em 1985 após seis meses de trabalho. Originalmente um documento interno, acabou ganhando projeções para fora da empresa após matéria publicada na revista *Veja* em outubro desse ano sob o título “Abertura total”. “Para os autores do PCS, ele não é original, mas sua publicação foi extremamente oportuna por dois motivos básicos: não existia nada similar no país àquela época e sua edição marcou a abertura das empresas juntamente com a abertura política do país” (Valente; Nori, 1990, p. 37). A declaração de Musa dava o tom do papel e da importância do documento:

Uma política de portas abertas e um bom relacionamento com a imprensa só nos ajudarão. [...] Um bom plano de comunicação ajuda a mudar uma empresa e a fazer com que ela venha a reagir de maneira diferentes diante de certas situações. (Valente; Nori, 1990, p. 38, 41)

Apesar de não ser intenção nos alongar nos detalhes do PCS, vale fazer alguns destaques. Primeiramente, ele partia da premissa da comunicação integrada, aspecto que mais tarde ganhou a relevância que hoje se verifica em departamentos de comunicação, agências e outros espaços. O documento inseria elementos relacionados à coordenadoria de imprensa, coordenadoria de relações públicas e coordenadoria de marketing social (Valente; Nori, 1990).

No que diz respeito ao jornalismo organizacional, o plano destacava o papel da assessoria de imprensa: “planejar e viabilizar os contatos entre as áreas corporativas e operacionais da empresa e os profissionais da imprensa, prestando a ambas as partes serviços de apoio”; e “emitir, de forma ordenada e constante, comunicado de imprensa e notas oficiais da empresa que visem a divulgação de dados, análises, informações sobre produtos e fatos de interesses para o mercado” (Valente; Nori, 1990, p. 72).

Do mesmo modo, também menciona atribuições da Coordenação de Imprensa, como elaboração de *position paper*, cursos para jornalistas, revista institucional, estímulo e incentivo a entrevista diretas e periódicas. “Imagem da Rhodia será formada na consciência da comunidade a partir das informações que ela receber. Se nos fecharmos,

não haverá imagem, ou ela continuará difusa, pois se baseará em informações incorretas ou incompletas, em presunções e boatos” (Valente; Nori, 1990, p. 76). Fala da relação com a imprensa, destacando que “não pode se processar por meio de atos isolados das divisões e/ou empresas do conjunto Rhodia. [...] A comunicação requer agilidade e rapidez para se evitar, na imprensa, a tão prejudicial expressão: ‘A empresa se recusou a falar sobre o assunto’” (Valente; Nori, 1990, p. 76).

De acordo com Valente e Nori (1990, p. 44), dados quantitativos davam conta dos avanços resultantes do PCS no que se refere à presença da Rhodia na mídia: em 1980 (antes do plano), a empresa havia enviado 27 releases e dado seis entrevistas, resultando em 7,6 páginas escritas; em 1989, 98 releases, 382 entrevistas e 390 páginas de texto e 160 minutos de televisão.

### **Duas experiências, muitos aprendizados**

Duas experiências significativas no contexto da Comunicação Empresarial podem ser observadas quanto à política de comunicação, sua construção e efetivação: a da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) e a do Instituto Federal Goiano (IF Goiano). Certamente há outras iniciativas – não muitas, é verdade – voltadas aos esforços de dar visibilidade à importância que o assunto merece por parte das organizações.

#### ***Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa)***

Referência mundial em pesquisa e tecnologia agropecuária, a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), empresa pública ligada ao Ministério da Agricultura, Pesca e Abastecimento (Mapa), foi criada em 1973. Sua missão é “viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura, em benefício da sociedade brasileira” (Embrapa, [s.d.]). Com sede em Brasília, conta com 43 unidades descentralizadas distribuídas em 24 estados e no Distrito Federal. Lidera uma rede de pesquisa da qual fazem parte 17 organizações estaduais de pesquisa agropecuária (Oepas), universidades e institutos de pesquisa federais e estaduais, fundações e empresas privadas, além das unidades descentralizadas (Embrapa, 2022).

No âmbito internacional, está presente nos cinco continentes por meio de uma extensa rede de cooperação que atua nos setores de políticas globais, negócios tecnológicos, cooperação científica e cooperação técnica. Também se incluem entre as estratégias da empresa a transferência de tecnologia, intercâmbio de conhecimento e construção coletiva de conhecimento (Embrapa, [s.d.]). Dados de 2021 indicam que são 8.042 empregados (Embrapa, 2022).

A Política de Comunicação Empresarial da Embrapa não é algo recente. Sua primeira edição foi lançada em 1996 (com uma reimpressão em 2000), e a segunda, revista e atualizada, veio em 2002. Embora a empresa tenha trabalhado na atualização do documento, este não foi oficializado ou publicado.

Os esforços por criar a política remontam a 1995 e tiveram como premissa dois aspectos fundamentais: uma construção coletiva, com participação de diversos setores da empresa e das unidades descentralizadas; e a compreensão da necessidade de integrar as ações e estratégias comunicacionais que envolvam tanto o ambiente interno quanto o externo. Outro aspecto que caracteriza o material é a busca por transparência: “Para uma empresa pública, [...] que se debruça sobre o mercado e que, ao mesmo tempo, revigora seus vínculos e compromissos com a sociedade, é fundamental tornar pública e transparente a sua competência técnica e a sua missão institucional” (Embrapa, 2002, p. 8).

Quatro partes principais compõem o documento: 1) contexto da política de comunicação empresarial; 2) conceitos e princípios básicos; 3) procedimentos da comunicação; e 4) ações estratégicas da comunicação. O que se vê, de modo geral, é a explicitação dos esforços em deixar claras algumas crenças que reforçam o que a organização preconiza: a sinergia necessária entre a dimensão institucional e a mercadológica; o papel de comunicadores que todos os integrantes da empresa devem desempenhar como defensores e embaixadores da marca; a compreensão da função estratégica que a comunicação assume; a percepção de uma postura coerente ante a questões essenciais da sociedade, haja vista o comportamento cada vez mais atento e crítico acerca da conduta das organizações; os novos paradigmas do relacionamento com o mercado e com os *stakeholders*; e outros. Tudo isso certamente impacta a forma como a Embrapa deve agir em seus esforços comunicacionais.

Desenvolver produtos com qualidade ou gerar tecnologias adequadas [...] não garantem a sustentabilidade institucional das organizações. A sociedade exige mais das empresas e cobra delas compromissos que se estendem das condições de trabalho de seus empregados à contribuição para a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos em geral. Isso significa adotar e praticar uma política afinada com o exercício pleno da responsabilidade social, tendo em vista a convicção de que não há espaço, no mundo moderno, para organizações que não enxergam além do cliente e que não se disponham a assumir um compromisso permanente com toda a sociedade. (Embrapa, 2002, p. 27)

Aliás, essa percepção ganha cores vivas quando a empresa explicita os objetivos específicos da política de comunicação. No âmbito interno, eles vão na direção de:

estabelecer fluxos de comunicação que favoreçam a integração entre todos os integrantes (diretores, gerentes e demais empregados); conscientizar todos os empregados sobre a importância de uma boa conduta para favorecer a imagem institucional perante a sociedade e que interajam com os diversos públicos de interesse (Embrapa, 2002).

No âmbito externo, os objetivos incluem: consolidar a interação com cooperativas, ONGs, Terceiro Setor e outras organizações do segmento do agronegócio, mediante um esforço conjunto de comunicação; consolidar a relação com o mercado e com a sociedade; e tornar transparente a missão da instituição perante os diversos *stakeholders* e seus objetivos de interação com a sociedade (Embrapa, 2002).

Para alcançar esses objetivos, a empresa elegeu diretrizes de comunicação: (i) fortalecimento e defesa da marca Embrapa; (ii) unicidade do discurso; (iii) interação com a sociedade; (iv) qualificação da informação; (v) participação interna; (vi) parceria; e (vii) terceirização (Embrapa, 2002). Nesse sentido, optou por dois focos básicos complementares entre si: o institucional (corporativo) e o mercadológico. No primeiro, está clara a intenção de “promover a legitimação da Empresa junto a um conjunto diversificado de públicos de interesse” (Embrapa, 2002, p. 40); e no segundo, envidar esforços para apoiar o processo de transferência de tecnologia (Embrapa, 2002).

O olhar deste artigo se volta para o contexto institucional, pois é nele que se estabelecem as estratégias de jornalismo organizacional, incluindo o relacionamento com os profissionais da imprensa, a gestão de crises e também a defesa e/ou consolidação da imagem corporativa. “A Empresa reconhece os meios de comunicação como parceiros e busca estabelecer com eles um relacionamento pautado pela ética e transparência. Investe no sentido de incrementar o fluxo de informações e a massa crítica associados ao desenvolvimento da pesquisa agropecuária em nosso País” (Embrapa, 2002, p. 44-45).

Sobre os procedimentos de comunicação, a política da Embrapa, considerando a estrutura descentralizada que mantém, defende que é importante um olhar atento das lideranças locais/regionais. A esse respeito, destaca: “O acompanhamento sistemático dos veículos de comunicação locais, regionais e estaduais deve ser estimulado, potencializando, assim, o relacionamento com a mídia, importante para a consolidação da imagem institucional da unidade e, por extensão, da empresa como um todo” (Embrapa, 2002, p. 54).

Apesar de que nos procedimentos gerais a política não aborda exclusivamente o relacionamento com os jornalistas, ela destaca a importância de dar atenção às solicitações dos públicos com os quais convive em maior ou menor grau. De acordo com

o documento, “a Embrapa não precisa se pronunciar sobre qualquer assunto requerido, mas não deve deixar de dar retorno a essa solicitação. Uma justificativa para um não pronunciamento sobre um fato qualquer, ainda que possa frustrar o interessado, é uma alternativa preferível ao silêncio” (Embrapa, 2002, p. 57-58).

A Política de Comunicação Empresarial da Embrapa define os interlocutores adequados e estratégicos para dialogar com os jornalistas. O documento faz referência às “fontes revestidas da legitimidade e da autoridade de seus cargos e funções”:

Ao Diretor-Presidente e aos Diretores-Executivos fica reservada a abordagem sobre assuntos de relevância institucional ou política, de grande repercussão, polêmicos, o lançamento de programas e celebração de convênios de grande impacto. Normalmente, as chefias das Unidades Centralizadas e das Unidades Descentralizadas tratam dos assuntos específicos de sua Unidade, e os pesquisadores ou profissionais abordam temas específicos de suas respectivas áreas de atuação ou especialidades. (Embrapa, 2002, p. 60)

Na parte dos procedimentos específicos, o documento dedica espaço razoável para tratar do relacionamento com a imprensa. Ao reconhecer a importante função dos meios de comunicação e suas características de influenciar e mobilizar as pessoas e mesmo de formar atitudes e conceitos em relação a determinadas causas, a empresa entende como oportuna e necessária a preparação adequada para estabelecer parcerias com os jornalistas e se posicionar como fontes privilegiadas no segmento do agronegócio (Embrapa, 2002).

Nesse sentido, recomenda que “as Unidades, seus dirigentes e todos que participam ativamente do processo de tomada de decisões na Empresa criem condições para uma relação proativa com veículos e profissionais de imprensa” (Embrapa, 2002, p. 75).

Há ainda recomendações quanto ao contato da empresa com os jornalistas – isso deve ser orientado pelo setor de Comunicação Social, cujo papel também inclui o acompanhamento do que foi publicado – e quanto à proibição de matérias pagas. Esse expediente, segundo a companhia, constitui um “precedente perigoso na relação com a imprensa com conotação negativa para a política de transparência e a postura ética da Embrapa” (Embrapa, 2002, p. 75). Ante a necessidade de divulgar alguma informação de interesse institucional que fuja às características de um material jornalístico, a propaganda ou publicidade são o caminho recomendado (Embrapa, 2002).

Outro aspecto destacado na política de comunicação da empresa se refere à igualdade de tratamento com os meios de comunicação e jornalistas. A compreensão é de que seja qual for o veículo, seu alcance, sua procedência, seu porte, o jornalista envolvido

etc., a atenção e o empenho das gerências e chefias das unidades devem ser os mesmos (Embrapa, 2002). Ressalta também o cuidado com os materiais destinados aos jornalistas, como fôlder institucional, *press-kit* etc. –, que devem ser atualizados permanentemente.

Apesar de o documento não tratar de gestão e gerenciamento de crise – a palavra *crise* não aparece em nenhum momento –, a empresa tangencia essa preocupação ao chamar a atenção para o posicionamento necessário em relação ao que chama de “questões controversas”. Para tanto, recomenda a utilização de *positions paper*, documento aprovado pela Diretoria Executiva que torna públicas a posição e a postura da organização quanto a assuntos de grande relevância institucional e política, portanto passíveis de, sob algum pretexto, comprometer a imagem e a reputação dela. A empresa salienta que o que otimiza essa estratégia é a proatividade, ou seja, antecipar-se a possíveis pressões de setores direta ou indiretamente envolvidos com o tema em questão (Embrapa, 2002).

#### ***Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano (IF Goiano)***

O Instituto Federal Goiano (IF Goiano) é uma instituição pública de educação superior, básica e profissional vinculada ao Ministério da Educação e foi criado em 2008. Seus serviços alcançam desde a formação técnica ao doutorado. Com sede em Goiânia, conta com 12 *campi* espalhados pelo Estado de Goiás nos quais são realizadas as atividades de ensino, pesquisa e extensão (IF Goiano, 2023). Atualmente são oferecidos 19 cursos técnicos, 29 cursos superiores (bacharelado, licenciatura e tecnologia), 17 cursos de especialização e 12 programas de pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado).

A política de comunicação da instituição começou a ser construída no primeiro trimestre de 2020, após a constituição de uma comissão composta por representantes de diversos setores da instituição (servidores e estudantes), além de convidados externos. Os 14 temas propostos no documento foram submetidos à consulta pública. Em março de 2021 iniciou-se seu processo de implantação, definindo ações de curto, médio e longo prazos.

Para efeito de operacionalização da política, a instituição estabeleceu públicos estratégicos, dividindo-os em primários e secundários e em internos e externos. Na perspectiva de uma comunicação interna consistente, elencou estudantes, funcionários técnico-administrativos e professores como os prioritários, buscando estabelecer relacionamento com eles e promover a integração entre eles. A imprensa está situada

como público primário externo (IF Goiano, 2020). O documento realça a relevância da comunicação interna como aspecto impulsionador da imagem institucional, daí a grande atenção que o tema mereceu, destacando aspectos como disponibilidade das informações, criação de canais específicos (especialmente no contexto das mídias sociais), observação constante das percepções sobre a IES, reforço da cultura organizacional, estímulo ao diálogo e à livre expressão de opiniões, importância desses atores como embaixadores da marca e outros (IF Goiano, 2020).

Na perspectiva da comunicação externa, há a preocupação em atender aos diferentes públicos por meio de abordagens e canais específicos, haja vista a diversidade deles e os interesses em jogo. Existe a menção de publicações voltadas aos jornalistas, com foco, linguagem e assuntos pertinentes a esse grupo, como *newsletters* exclusivas.

A política de comunicação destaca a importância do relacionamento saudável e ético com os veículos de comunicação.

Além dos seus próprios canais de relacionamento com os públicos externos, o Instituto deve valer-se também de parcerias estabelecidas com veículos que têm influência no âmbito local, regional ou mesmo nacional, como jornais, revistas, portais ou emissoras de rádio e televisão. O relacionamento permanente e saudável com estes canais externos aumenta a visibilidade do IF Goiano na comunidade, consolidando a sua imagem e reputação, bem como desempenha papel relevante em determinadas situações, como na divulgação do processo seletivo para os seus diversos cursos ou em momentos de instabilidade institucional (crises). (IG Goiano, 2020, p. 80)

Um aspecto que chama a atenção na Política de Comunicação do Instituto Federal Goiano é que há um capítulo especialmente dedicado à gestão da comunicação em situações de crise. A percepção de que crises podem trazer desdobramentos negativos e afetar de modo significativo a imagem e a reputação das organizações certamente foi a motivação de o tema merecer destaque por parte da instituição. Para tais momentos, o documento elenca alguns atributos considerados indispensáveis, como “compromisso com a ética, a transparência, a qualidade da informação, o bom relacionamento com os públicos estratégicos, a proatividade, a agilidade de resposta, a existência de fontes capacitadas e disposição para encaminhar com rapidez as soluções para debelar a crise ou atenuá-la” (IF Goiano, 2020, p. 83).

Nesse sentido, a prevenção de crises e o enfrentamento a elas se baseiam em quatro instrumentos estratégicos: (i) elaboração de um sistema de gestão de riscos; (ii) criação de um comitê de crise; (iii) atualização constante da Política de Comunicação; e

(iv) elaboração de um plano de comunicação para gestão da crise (IF Goiano, 2020, p. 85-86).

No que tange ao relacionamento com a imprensa, um dos públicos que demandam informações e explicações diante de algum fato ocorrido, a política ressalta que é necessário um esforço permanente de preparar os porta-vozes para conduzir essa interlocução com ética, transparência e respeito a opiniões contrárias. Essa postura aberta ao diálogo não implica que a instituição se mantenha a reboque de informações que são difundidas externamente, incluindo as veiculadas pelos meios de comunicação. “O IF Goiano deve estar empenhado e capacitado para manter o controle do processo, agindo de forma proativa em todas as situações que possam gerar prejuízo à sua imagem” (IF Goiano, 2020, p. 93).

Uma das ênfases da política de comunicação da instituição reside no reforço da imagem dela. Nesse sentido, o jornalismo organizacional, ao lado de outros “atores”, cumpre papel importante no sentido de tornar públicas as ações e iniciativas voltadas à inovação e à pesquisa promovidas pelo IF Goiano. Para tanto, deve envidar esforços para divulgar nos veículos de comunicação os projetos realizados e os resultados alcançados, destacando os benefícios à sociedade.

A comunicação é considerada como processo estratégico para a divulgação dos projetos de inovação e para a articulação das instituições que os promovem com os seus parceiros. Ela deve abranger ações para atender às demandas regionais, em particular os produtores, com a utilização de recursos ou canais que levem em conta as características destes públicos, como vídeos, eventos de divulgação, exposições, contribuindo, de forma decisiva, para legitimar o seu esforço em inovação e, conseqüentemente, para reforçar a sua imagem e marca institucional. (IF Goiano, 2020, p. 123)

O documento assinala que na condição de empresa pública cujo foco é produzir pesquisa e inovação, o IF Goiano precisa estar imbuído de maneira permanente em legitimar sua competência perante a sociedade. Nesse caso, deve “planejar e executar ações de comunicação que incrementem a visibilidade de seu esforço na área de ciência, tecnologia e inovação” (IF Goiano, 2020, p. 126).

Para o trabalho de divulgação científica, que consiste em dar visibilidade da produção de conhecimento ao público leigo, a imprensa é um aliado essencial. Nesse sentido, o Instituto Federal Goiano defende, em sua política de comunicação, essa interação.

A eficácia da divulgação científica está associada à capacitação das fontes de informação e, também, à competência dos que “reportam” a

ciência, a tecnologia e a inovação (jornalistas e divulgadores em geral) para o público leigo. O IF Goiano deve realizar, portanto, esforço no sentido de capacitar as suas fontes para o trabalho de relacionamento com a imprensa, a partir de programas de “*media training*”, bem como pela promoção de eventos conjuntos com os meios de comunicação (cursos, *workshops*, dentre outros). (IF Goiano, 2020, p. 131)

A Política de Comunicação do IF Goiano também reserva espaço significativo para tratar do relacionamento com a mídia. A esse respeito, contextualiza as dinâmicas que caracterizam esses dois atores – a empresa e os jornalistas –, chamando a atenção para as intencionalidades de cada um. Portanto, à instituição não basta ter as informações e os dados ou dominar com segurança o significado de sua missão, visão e valores; é preciso saber manejar a comunicação, otimizando essa interação e, em última análise, favorecendo a consolidação da reputação e da imagem perante a mídia e, por consequência, a sociedade. Por outro lado, a mídia, com suas características, cumpre o seu papel de buscar as informações, analisar fatos, contar histórias, questionar, desconfiar, denunciar – para alguns, ser a caixa de ressonância da sociedade.

Nesse sentido, o documento do IF Goiano aponta uma série de aspectos que devem ser levados em conta no seu relacionamento com a imprensa. Entre eles, destacam-se: (i) existem diversas imprensas brasileiras, conforme a região onde atuam, a linha editorial, o porte etc., e isso demanda olhares e abordagens específicos; (ii) o fortalecimento da mídia local e regional implica a interlocução com esses atores, especialmente no caso do IF Goiano, cuja capilaridade no estado é destacada; (iii) o fortalecimento do colunismo e, por sua vez, o protagonismo de jornalistas especializados podem representar uma oportunidade de incrementar a visibilidade da instituição por essa via; e (iv) se, de um lado, as mídias digitais abrem espaço para a democratização da informação e para o protagonismo das pessoas como produtoras de conteúdo, por outro podem criar o risco das *fake news* que, em situações mais radicais, têm potencial para desencadear crises de imagem de pessoas e instituições (IF Goiano, 2020).

Esse cenário impõe à instituição alguns cuidados presentes no documento. Primeiramente, há referência a um planejamento do trabalho com a mídia que deve contemplar, entre outros aspectos: determinar os objetivos a serem alcançados; identificar veículos e jornalistas com potencial para serem parceiros na divulgação do IF Goiano e de seus projetos; conhecer os veículos, sua dinâmica de trabalho, linha editorial; criar canais de relacionamento exclusivos; e avaliar permanentemente a presença e a imagem da instituição na mídia (IF Goiano, 2020).

A política também ressalta a importância da capacitação dos porta-vozes e fontes e da aproximação com os jornalistas por meio de atividades ou produtos. Além disso, insere tópicos considerados como “boas práticas”: tomar cuidado com informações em “off”; evitar priorizar veículos; equilibrar a quantidade de entrevistas coletivas; não falsear ou sonegar informações; não querer controlar o que o jornalista vai publicar nem oferecer vantagens a ele para divulgar informações favoráveis; e outros (IF Goiano, 2020).

### **Algumas considerações**

Três aspectos principais despertam a atenção diante das políticas de comunicação da Embrapa e do IF Goiano no que tange mais diretamente ao jornalismo organizacional. Em primeiro lugar, está a preocupação em estabelecer e estreitar o relacionamento com a mídia, baseada em uma boa dose de pragmatismo por parte das organizações em geral. De acordo com Garcia (2020, p. 124), isso tem a ver com a “busca da visibilidade midiática, por meio da qual elas podem obter legitimidade em relação às ideias que pregam ou aos produtos e serviços que transacionam. As organizações precisam ser e estar no mundo, e para tanto a mídia contribui efetivamente”.

Nesse quesito, os documentos das organizações primam por esse cuidado. No caso da Embrapa, fica clara a intenção de investir na aproximação com esses profissionais, conforme já foi dito, tendo em vista a relevância dos meios de comunicação como veículos de transmissão de informação e de formação de opinião. É possível observar um trabalho constante nessa direção por parte da instituição. Em seu *site* – um dos canais por meio dos quais esse relacionamento pode ocorrer – é possível visualizar com facilidade a “Sala de Imprensa”, espaço destinado a esse fim e no qual é possível encontrar uma série de informações de interesse dos jornalistas. Além de *press-releases* diários, os profissionais da imprensa podem fazer uma assinatura da Agência Embrapa de Notícias e receber boletins por *e-mail*; a isso se soma o acesso a documentos oficiais, imagens, vídeos, artigos de divulgação e opinião sobre temas ligados à agropecuária, gráficos e números do setor no país, entre outros materiais. Vale ressaltar ainda que é possível encontrar nome e telefone dos assessores de imprensa das unidades descentralizadas da empresa, facilitando assim o contato e o atendimento às demandas.

No caso do IF Goiano, a mesma preocupação está presente: entre os 14 capítulos que compõem o documento, há um destinado exclusivamente ao relacionamento com a mídia (outro aborda a comunicação externa e os canais de relacionamento, que também tangencia esse olhar). A julgar pelas informações disponíveis em seu *site*, há iniciativas

interessantes, ainda que não sejam exclusivas aos jornalistas nem estejam facilmente visíveis na *homepage*. Em uma lista que contempla toda a Diretoria de Comunicação, a instituição disponibiliza um rol dos assessores de imprensa com os respectivos *e-mails* e telefones. Além disso, publica com excelente frequência notícias da organização e disponibiliza documentos específicos, entre os quais a própria Política de Comunicação e manuais diversos. Também é possível encontrar orientações específicas à identidade visual (uso correto das logomarcas, cores etc.).

O segundo aspecto a ser considerado diz respeito à gestão de crises. Nesse quesito, é possível observar que na Política de Comunicação da Embrapa não há um endereçamento direto e explícito ao tema. Não é mencionada em nenhuma parte do documento a palavra *crise* (ou *crises*), mas apenas expressões como *situações emergenciais* ou *questões controversas*, cujo sentido não necessariamente é o mesmo. Isso, todavia, não significa que o assunto não venha merecendo um cuidado por parte das lideranças da organização. Uma explicação, que carece de melhor fundamento, pode estar associada ao fato de que no período em que o documento foi preparado, elaborado e divulgado, não havia tantas reflexões a respeito, ou mesmo as crises, com exceção das mais graves e drásticas, não ganhavam a mesma dimensão das dos dias de hoje, em que as informações circulam com muito mais velocidade e fogem ao controle de qualquer esforço de contê-las.

Some-se a isso uma dimensão associada à temporalidade de estratégias e diretrizes. As transformações rápidas e profundas por que passa a sociedade e os segmentos que dela fazem parte obrigam a um olhar atento e constante por parte de pessoas e organizações, buscando se reinventar à luz dos novos cenários. Essa percepção também se aplica, por certo, às políticas de comunicação e àquilo que elas propõem. A esse respeito, Bueno (2009, p. 311) ensina que “a política de comunicação é, em princípio, datada, ou seja, ela está umbilicalmente vinculada ao seu tempo e, portanto, precisa ser sempre atualizada”. Todavia, o autor chama a atenção para o fato de que algumas organizações defendem que é possível mantê-la por longo tempo, “ignorando as alterações drásticas ocorridas no mercado e no próprio universo da comunicação nos últimos anos” (Bueno, 2009, p. 311).

No caso do IF Goiano, o tema da gestão de crises é tratado de maneira especial no capítulo “A gestão da comunicação em situações de crise”, em que destaca não somente a tarefa de evitá-las como também de minimizar os prejuízos e danos quando elas

ocorrem. Nesse caso, há o reforço de alguns atributos importantes, como agilidade nas respostas, transparência, proatividade e disposição em resolver os problemas.

Certamente o bom relacionamento com os públicos de interesse também é um aspecto importante, e no que se refere aos jornalistas isso se aplica, por exemplo, na forma como a própria organização se porta em cenários de crise, o que, por sua vez, implica a preparação adequada das fontes e porta-vozes que vão dialogar com a imprensa. Forni (2015, p. 125) sublinha que “as mensagens comunicadas por uma organização, nas crises, são esperadas para exercer um papel vital na mitigação da situação negativa. Mais especificamente, a comunicação tem o poder de reduzir o dano provocado por um evento de crise”.

Por fim, o terceiro aspecto a ser mencionado está associado ao fortalecimento da imagem e da reputação institucionais. Nesse caso, ambas as organizações tratam isso com o devido cuidado. A bem da verdade, a boa imagem é um requisito essencial para a sobrevivência de qualquer empreendimento e implica esforços contínuos de todos os atores envolvidos. No campo do jornalismo, a preocupação em tornar públicas as posturas e ações realizadas pela empresa é um sinal inequívoco dessa intenção. Aliado a isso – o que reforça a complementaridade dos aspectos anteriormente assinalados –, é extremamente saudável e necessário o bom relacionamento com os jornalistas, construindo uma parceria ética de transparência, diálogo, respeito a opiniões divergentes etc. O IF Goiano ressalta que “o relacionamento permanente e saudável com esses canais externos aumenta a visibilidade do IF Goiano na comunidade, consolidando a sua imagem e reputação, bem como desempenha papel relevante em determinadas situações, como [...] em momentos de instabilidade institucional (crises)” (IF Goiano, 2020, p. 80).

Por sua vez, a Embrapa faz referência ao seu Macroprograma 4, que contempla a gestão da Política de Comunicação, em que consta como um dos objetivos “promover o fortalecimento da imagem e a manutenção da sustentabilidade institucional da Embrapa junto a seus públicos de interesse e à sociedade” (Embrapa, 2002, p. 92).

## **Conclusão**

Foi possível observar, com base na pesquisa e análise das políticas de comunicação da Embrapa e do IF Goiano um enorme esforço em estabelecer pilares voltados a uma comunicação efetiva com os diversos públicos de interesse. Ambos os materiais enfatizam diversos aspectos relevantes – como atenção aos públicos internos, canais de relacionamento, gestão da marca etc. No campo da comunicação externa, os documentos destacaram a importância da postura adotada em relação aos veículos de

comunicação e aos jornalistas, também como parte do processo de consolidação da imagem e da reputação institucionais.

Vale assinalar um amplo caminho que vem se abrindo para as organizações e que as desafia no esforço de se comunicarem com os diferentes stakeholders diz respeito às mídias digitais sociais. Ainda que não estejam explicitadas na Política de Comunicação da Embrapa ações no âmbito das mídias sociais – haja vista que à época de sua elaboração o tema estava distante de ter o destaque dos dias de hoje –, isso está presente no dia a dia da organização. Um rápido passeio pelo *site* e pelas redes sociais (*Facebook*, *YouTube* e *Instagram*, por exemplo) permite confirmar que esse espaço vem sendo ocupado. O mesmo vale para o IF Goiano que formalizou essa preocupação em sua política de comunicação em um capítulo específico e também vem recorrendo a essas mídias.

As experiências retratadas neste artigo reforçam a relevância de se construírem documentos com esse teor. Infelizmente, em muitos casos o tema não vem merecendo a atenção das organizações, o que de certa forma limita sua atuação ou diminui a condição delas em estabelecer estratégias comunicacionais que as favoreçam no que se refere não apenas ao jornalismo organizacional (foco desta reflexão) mas também a outros tópicos presentes nesse escaninho.

## Referências

BAUMAN, Z. **Vida para consumo**: a transformação das pessoas em mercadoria. Rio de Janeiro: Zahar, 2008.

BUENO, W. C. **Comunicação empresarial** – política e estratégias. São Paulo: Saraiva, 2009.

EMBRAPA. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. **Embrapa em números**. Brasília: Embrapa, 2022. *E-book*. Disponível em: <https://www.embrapa.br/embrapa-em-numeros>. Acesso em: 8 maio 2023.

EMBRAPA. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. **Política de Comunicação**. 2. ed. rev. ampl. Brasília: Embrapa, 2002. *E-book*. Disponível em: <https://www.embrapa.br/documents/10180/32571802/Pol%C3%ADtica+de+Comunica%C3%A7%C3%A3o/b251ec43-51b0-3c91-650e-4f2beae17340>. Acesso em: 15 abr. 2023.

FORNI, J. J. **Gestão de crises e comunicação**. O que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

GARCIA, P. R. S. Relacionamento com a mídia em situações de crise: o governo federal e a Covid-19. *In*: BUENO, W. C. (Org.). **O jornalismo na comunicação organizacional: uma perspectiva crítica**. São Paulo: JORCOM/Contexto Comunicação e Pesquisa, 2020. p. 121-133.

INSTITUTO FEDERAL GOIANO. **Política de Comunicação do Instituto Federal Goiano**. Goiânia: IF Goiano, 2020. *E-book*. Disponível em: [https://suap.ifgoiano.edu.br/media/documentos/arquivos/Pol%C3%ADtica\\_de\\_Comunica%C3%A7%C3%A3o\\_FINAL.pdf](https://suap.ifgoiano.edu.br/media/documentos/arquivos/Pol%C3%ADtica_de_Comunica%C3%A7%C3%A3o_FINAL.pdf). Acesso em: 28 abr. 2023.

JEFFMAN, T. M. W.; SANTOS, B. T. Repensando as organizações: uma reflexão teórica sobre inovação social, colaboração, cocriação e relacionamento aplicada às empresas. *In*: MALTA, L. G. *et al.* A política de comunicação como ferramenta estratégica de gestão empresarial. *In*: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 15., Resende, 30 out.-1 nov. 2018. **Anais [...]**. Resende: AEDB, 2018. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos18/9626201.pdf>. Acesso em 26 abr. 2023.

VALENTE, C.; NORI, W. **Portas abertas**. A experiência da Rhodia: novos caminhos da comunicação moderna. São Paulo: BestSeller, 1990.

# A experiência da comunicação interna nas empresas brasileiras: respondendo à pandemia de COVID-19

Patricia Milano Persigo e Clara Laísa Müller da Silva

## Introdução

Em 11 de março de 2020 a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou a pandemia da COVID-19. O ambiente corporativo foi modificado, transferido para o espaço de casa, *home-office*, impactando diretamente as formas de comunicação das empresas com seus públicos e aqui se observa o interno.

A gestão da comunicação interna apresentou-se desafiadora e, ao mesmo tempo, um diferencial competitivo para a sobrevivência nesse cenário (FIZ; CUNHA, 2020). Porém, o processo foi complexo e, por esse motivo, torna-se relevante investigar as diferentes formas de atuação da comunicação no período.

A Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje)<sup>43</sup>, em pesquisa de 2020, apontou que 83% dos profissionais consideravam que a comunicação interna foi a área que teve seus processos mais impactados pela pandemia e que 55% deles afirmaram que o principal desafio das organizações foi manter os colaboradores engajados e produtivos durante esse período. As pessoas depararam-se com situações inusitadas, fruto do clima de insegurança, ansiedade e angústias que a pandemia impunha (ROLIN; OLIVEIRA, 2020). Somado a isso, os colaboradores enfrentavam adaptações com a mudança de rotina e o novo ambiente de trabalho, o *home office*.

Diante disso, a gestão da comunicação interna viu-se impelida a uma reorganização de seus processos, estruturas, tipos de mensagens e até a uma boa dose de criatividade na implementação de estratégias e resolução de ruídos que ocorriam. Assim, o presente artigo busca identificar, por meio de pesquisa bibliográfica e pesquisa com profissionais, as principais estratégias implementadas para manter a comunicação corporativa interna e a cultura organizacional ativas no ambiente remoto e diante do cenário pandêmico.

Este é um estudo exploratório sob uma perspectiva qualitativa. Adotou-se, como técnica de levantamento de dados, a pesquisa bibliográfica e a pesquisa *online*. Teoricamente, são abordados conceitos como liderança e público interno a partir de Bucater (2016). Sobre a pandemia da COVID-19, seus impactos e o trabalho remoto,

---

<sup>43</sup> Disponível em: < <https://www.aberje.com.br/> > Acesso em 24 de outubro de 2021.

utiliza-se, especialmente, os estudos de Nogueira e Patini (2012) e Fiz e Cunha (2020). Já sobre comunicação interna no *home office*, utiliza-se Kunsch (2003), além de materiais produzidos durante a pandemia, como a pesquisa desenvolvida pela Aberje (2020) “Desafios da COVID-19 para a Comunicação Organizacional”.

A leitura está organizada em três tópicos, sendo o primeiro sobre Comunicação Interna no *home office*, menciona a pandemia da COVID-19, bem como seus efeitos na rotina dos colaboradores, na sua forma de relacionar-se com a organização e demais impactos sociais e psicológicos. Em seguida, trata sobre o percurso metodológico com a coleta de dados. No último tópico, discute-se sobre os aprendizados e estratégias implementadas na gestão da Comunicação Interna no período pandêmico.

### **Comunicação Interna no *home office***

A pandemia afetou o mundo todo e, conseqüentemente, o ambiente corporativo, refletindo diretamente na comunicação das empresas com seus públicos. Diante desse cenário de contágio, as organizações foram compelidas a implantar o trabalho à distância.

A partir disso, a comunicação precisou reinventar-se, ao passo que a situação imposta “transformou de modo rápido e profundo a construção das relações em sua totalidade” e obrigou que “novos processos de comunicação” se tornassem possíveis (STASIAK; CASAROLI, 2010, p.48-49). Muitas empresas que não tinham um setor voltado ao gerenciamento da Comunicação Organizacional entregaram a tarefa ao setor de Recursos Humanos, o que demandou duplo serviço da equipe que já estava sobrecarregada, buscando atender as dúvidas e demandas dos colaboradores durante o tumultuado início da pandemia (FIZ e CUNHA, 2020).

Em pesquisa<sup>44</sup> (2020) com empresas de diversas áreas de atuação sobre os desafios da COVID-19 para a comunicação organizacional, a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje) demonstrou que 83% dos profissionais consideraram que a comunicação interna foi a área que teve seus processos mais impactados pela crise durante a pandemia e 55% deles afirmam que o principal desafio foi manter os colaboradores engajados e produtivos durante esse período.

Esses percentuais são expressivos para essa discussão, visto que é possível compreender que o principal desafio pode ser oriundo do setor mais impactado. Essa linha de raciocínio estabelece relação direta entre a comunicação interna e o engajamento dos

---

<sup>44</sup> Disponível em: [https://www.aberje.com.br/mkt\\_parceiros/2020/docs/aberje-pesquisaCovid19.pdf](https://www.aberje.com.br/mkt_parceiros/2020/docs/aberje-pesquisaCovid19.pdf). Acesso em: 15 de jul. de 2022.

colaboradores. Dessa forma, conduz-se a reflexão a um outro patamar, proposta do presente artigo: refletir sobre a gestão da comunicação interna a partir do contexto do trabalho remoto.

O *home office* é a forma mais conhecida de teletrabalho (NOGUEIRA, 2012, p. 127). Nogueira e Patini (2012) afirmam que o fundamento dessas modalidades de trabalho está centrado na flexibilidade, de local e horários, de contratos, salários e processos de trabalho. É interessante observar que o teletrabalho e o *home office* já existiam antes da pandemia, mas, para muitas organizações, não eram nem uma realidade, nem planejamento utilizá-los. Em 2020, organizações, gestores e líderes ainda estavam buscando a medida certa de distribuição e cobrança de tarefas, evitando a sobrecarga e o afrouxamento de metas.

Barros e Silva (2008) afirmam que a melhoria na qualidade de vida tem sido um dos argumentos mais usados pelas empresas para convencerem os colaboradores a migrar para a modalidade remota de trabalho. É conhecido pelos trabalhadores que a flexibilidade de horários é uma das grandes vantagens. No entanto, existem adversidades, os trabalhadores precisam ser disciplinados e ter autogestão. São frequentes os relatos sobre trabalhar além das horas previstas, sendo que, em uma pesquisa feita pela Runruin.it (2021)<sup>45</sup>, com 1500 pessoas, 43% afirmaram ter dificuldades de desconectar-se após o fim do expediente trabalhando em casa. Vale assinalar que esse comportamento pode evoluir para ansiedade, estresse e até mesmo a Síndrome de Burnout<sup>46</sup> (TRACKER, 2021).

Também é importante ponderar, conforme Perin (1998), que as mulheres, culturalmente, tendem a assumir mais tarefas domésticas, sendo assim, estão culturalmente mais inclinadas a aderir ao trabalho remoto. Não por uma questão profissional, mas por uma tentativa de compatibilização dos diferentes papéis exercidos por elas. No entanto, com isso, são mais prejudicadas na busca pela separação das atividades profissionais das rotinas domésticas, sendo que esse fator agrava-se ainda mais quando são mães. O ônus do trabalho remoto é especialmente visível para as mulheres.

---

<sup>45</sup> Disponível em: [https://promo.runrun.it/panorama-de-mercado-com-mkt-2017/?utm\\_source=blog&utm\\_medium=post&utm\\_campaign=pesquisa-mercado-de-marketing](https://promo.runrun.it/panorama-de-mercado-com-mkt-2017/?utm_source=blog&utm_medium=post&utm_campaign=pesquisa-mercado-de-marketing). Acesso em: 15 de jul. 2022.

<sup>46</sup> Distúrbio emocional com sintomas de exaustão extrema, estresse e esgotamento físico resultante de situações de trabalho desgastante, que demandam muita competitividade ou responsabilidade. A principal causa da doença é justamente o excesso de trabalho.

A comunicação interna tem papel estratégico nas organizações, é ela que deve manter todos informados, alinhar os valores e objetivos da empresa e favorecer o bom clima organizacional. Os colaboradores são mais produtivos quando se sentem amparados pela organização, acolhidos e ouvidos e é através da comunicação interna que as mensagens circulam, é por onde os colaboradores são notificados e podem deixar seus *feedbacks*, contribuindo, assim, para o sucesso de todos. Com a chegada da pandemia, precisou-se trabalhar a empatia e perceber que o colaborador também estava tentando adaptar-se em um ambiente diferente, com ruídos e distrações diversas (WEBER 2020, in PINHEIRO e REIS, 2020).

Para Weber (2020), no contexto pandêmico de trabalho remoto, os colaboradores precisavam receber notícias relevantes tanto sobre a empresa, quanto atualizações sobre o próprio coronavírus. No *home office*, o desafio continuava sendo de estreitar os relacionamentos entre os mais diversos departamentos da empresa, mesmo com o distanciamento do trabalho remoto (AVANZI, 2020).

Resumidamente, compreendemos que, na condição do *home office*, todas as reflexões a respeito das formas, canais e mensagens de comunicação interna também devem levar em conta os aspectos do clima organizacional, o qual, naquele momento, estava permeado pela esfera privada e íntima da família. A atuação das lideranças deve ser exercida por meio dos processos. “O papel do líder nesse contexto está relacionado a trabalhar, comunicar, engajar, construir confiança e relacionamento entre o time, garantindo uma equipe eficaz” (POPOVICZ, 2021, p.25). Os gestores e líderes com dificuldade de compreensão quanto ao funcionamento do *home office*, certamente, encontrarão percalços no caminho, com descontentamentos e prejuízos para o clima organizacional.

### **O caminho da pesquisa**

Esta pesquisa caracteriza-se pela abordagem qualitativa, de caráter descritivo. Utiliza-se, como técnica de levantamento de dados, a Pesquisa Bibliográfica aliada à aplicação de uma Pesquisa *Online*, abrangendo materiais bibliográficos disponíveis “sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto” (LAKATOS E MARCONI, 2001, p. 183).

Outra etapa da presente coleta de dados deu-se por meio da Pesquisa *Online*. “A internet, cada vez mais acessível aos mais diferentes públicos, permite que a informação atinja um maior número de pessoas, em um menor espaço de tempo, a um custo extremamente reduzido” (FREITAS, 2004, p.1).

Para este artigo, a pesquisa teve por objetivo identificar as estratégias de comunicação interna implementadas durante a pandemia de Covid-19 no *home office*. Os respondentes foram profissionais da área, em organizações de diversos setores produtivos e que tiveram experiência com o *home office* durante a pandemia da COVID-19 em 2020.

O questionário realizou 20 perguntas, sendo nove objetivas e 11 abertas, por meio da plataforma *Google Forms*. Ele ficou aberto entre os dias 21 de junho até 14 de julho de 2022. Foram analisadas 91 respostas.

Além da pesquisa empírica, também foram coletados dados a partir de pesquisas no *Google e Google Acadêmico* com as seguintes palavras-chaves: comunicação interna, estratégias, *home office* e pandemia. Estudar a comunicação interna durante a pandemia de COVID-19 no Brasil implica considerar o quão recente é o tema.

Encontraram-se artigos científicos publicados há pouco tempo, relatos e entrevistas de alguns profissionais da área de comunicação, além de materiais com orientações de empresas, em especial agências de comunicação.

### **Aprendizados e estratégias da Comunicação Interna em tempos de Home-office**

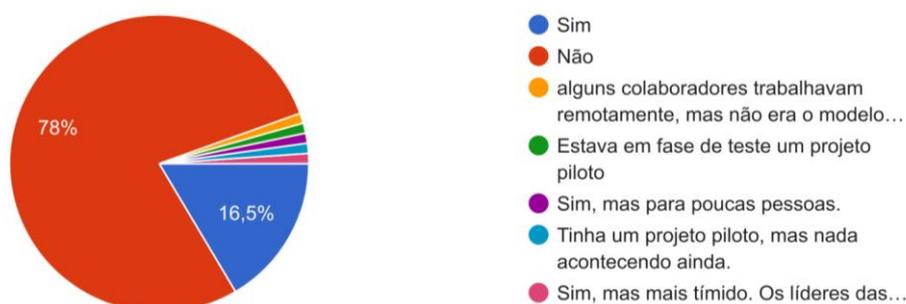
O presente tópico apresenta os dados e análise dos resultados obtidos a partir da Pesquisa *Online*. Procurou-se desvendar como a comunicação interna desenvolveu-se a partir da implementação do trabalho remoto em decorrência da pandemia da COVID-19 em 2020. A exposição dos resultados seguirá a divisão do questionário, organizado em quatro sessões: Identificação; *Home Office*; Estratégias de Comunicação; Encerramento. Nossas respondentes são predominantemente do gênero feminino, com 75,8%, e 24,2% do masculino. Em relação à formação acadêmica, Relações Públicas teve o maior índice de respostas com 39,3%, seguido de Jornalismo com 22% e Publicidade e Propaganda, 15,4%.

Na segunda sessão, sobre o *home office*, 91,2% dos profissionais afirmaram que a organização em que atuavam implementou o *home office*, especificamente, durante a pandemia em 2020. Enquanto 78% responderam que suas empresas não adotavam o trabalho remoto até então, enquanto 16,5% afirmaram que sim. Foi perceptível, através das respostas, que, nas organizações que já utilizavam o *home office* antes da pandemia, esse modelo de trabalho não era uma opção para todos os colaboradores, apenas para exceções e existiam projetos pilotos, em fase de testes.

### Gráfico 1 - *Home office* antes da pandemia

Antes da pandemia já existia essa modalidade de trabalho?

91 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Na sequência, investigou-se a percepção dos colaboradores a respeito das mudanças na Cultura Organizacional com o *home office*. Dentre as manifestações, alguns pontos foram destaque: por exemplo, o fato de as pessoas ficarem mais “imediatistas” em relação a respostas e prazos, prezando também pela objetividade nas reuniões. Eles comentaram sobre a aceleração da cultura digital, assim como a digitalização de processos e o avanço tecnológico dentro das organizações. Uma resposta interessante que aborda esse tema ilustra a percepção do cenário.

Acredito que houve uma aceleração da cultura digital. Chamadas via Zoom ou Teams definitivamente não eram uma realidade na empresa, o que passou a ser obrigatório com o *home office*. A digitalização de muitos processos ocorreu, como assinaturas de contratos e admissões, que antes nem estavam sendo vislumbrados. Acredito que isso contribuiu com a mudança do próprio modelo de negócio, que já tinha essa orientação, mas que não impactava as áreas de backoffice. (5<sup>47</sup>, 2022).

Neste sentido, o imediatismo foi também mencionado de forma negativa: um senso de urgência e necessidade de reuniões constantes, um esforço de alguns para mostrarem-se presentes, comprovando que estavam, de fato, trabalhando. Esse tipo de relato se referia frequentemente ao perfil de funcionários de mais idade e aos gestores. Conforme Arnaldo Nogueira (2012), de fato, o *home office* traz consigo uma exigência quanto à velocidade na comunicação. Mas, segundo Fonseca (2020), a autonomia e a liberdade são características fundamentais para esse formato, por sua vez, a tentativa de “controle” dos colaboradores é, comumente, ineficaz (LEE, 2014). Outro aspecto citado foi a compreensão sobre a vulnerabilidade humana e a consciência renovada de que os colaboradores têm questões pessoais, além do trabalho.

<sup>47</sup> Resposta concedida às autoras no dia 22 de junho de 2022.

Por aqui, vejo que o foco nas pessoas aumentou. Nos primeiros meses de pandemia, a empatia foi uma palavra muito forte para tocar todas as ações, inclusive até a avaliação de desempenho foi repensado para o momento que vivíamos. (48<sup>48</sup>, 2022).

Percebi que a empresa ficou mais flexível e compreensiva aos nossos problemas pessoais, ouvi muito que ficamos mais humanos nesse período. (69<sup>49</sup>, 2022).

Como já visto, Pinheiro e Reis (2020) afirmavam que a empatia deveria ser trabalhada nas organizações durante a pandemia, pois os colaboradores estavam se adaptando a uma série de questões. Nogueira (2012) também recomendava que as organizações que tinham funcionários em *home office* tivessem uma atenção especial às questões pessoais e familiares. Ademais, afirmava que os gestores deveriam demonstrar humanidade, tratando os colaboradores com empatia e estima.

Quanto à liderança:

Na minha empresa, senti um acolhimento muito grande por parte da liderança, um carinho especial e uma união para passarmos por esse momento difícil. (23<sup>50</sup>, 2022).

Conforme Popovicz (2021), o papel das lideranças no *home office* está diretamente relacionado com comunicar, engajar e construir confiança e relacionamento entre o time. Esse depoimento exemplifica os ganhos com sentimentos positivos resultantes do posicionamento certo de líderes nas organizações. A área de Comunicação Interna foi bastante lembrada e valorizada nesse contexto pandêmico, tanto pelos colaboradores quanto pela alta gestão.

As pessoas passaram a valorizar mais a comunicação interna e liderança, pois sabiam que, desses canais, as informações eram seguras e corretas. Com isso, houve um aumento do engajamento dos colaboradores. (50<sup>51</sup>, 2022).

É interessante destacar que alguns relatos foram bastante críticos à Cultura Organizacional, que já existia antes do início da pandemia e que trouxe consequências agravadas para a organização no *home office*:

Na empresa em que trabalhava, a pandemia mostrou diversas fraquezas da Cultura Organizacional, o que pesou muito o ambiente de trabalho, tais como: a falta de transparência nas informações, falta de amparo aos colaboradores, o despreparo para orientação no novo modelo de trabalho. Infelizmente, a Comunicação Interna não resolve tudo e as

---

<sup>48</sup> Resposta concedida às autoras no dia 30 de junho de 2022.

<sup>49</sup> Resposta concedida às autoras no dia 07 de julho de 2022.

<sup>50</sup> Resposta concedida às autoras no dia 28 de junho de 2022.

<sup>51</sup> Resposta concedida às autoras no dia 01 de julho de 2022.

mudanças desse período estão sendo sentidas até hoje como um *turnover*<sup>52</sup> altíssimo de funcionários. (41<sup>53</sup>, 2022).

Por fim, muitos comentaram sobre as transformações que a pandemia e o *home office* trouxeram para a organização, para os gestores, os colaboradores e o modo de trabalhar, bem como o pós-pandemia, com a normalização.

Após o período crítico, a sensação dos colaboradores era oposta, eles aprenderam a trabalhar nesse modelo e abraçaram as suas vantagens, tendo dificuldade em retornar ao presencial. (46<sup>54</sup>, 2022).

A mudança foi o *mindset*<sup>55</sup> da maioria dos líderes e alta gestão que se opunham ao *home office* e hoje já aceitam e reconhecem que o formato traz resultados similares ou até mais produtivos do que o modelo convencional (presencial). (76<sup>56</sup>, 2022).

Pôde-se perceber que, além dos pontos positivos, como a humanização, também se destacaram temas urgentes naquele momento, como a conscientização da importância dos colaboradores, a relevância da comunicação interna e de valores, como empatia e confiança. Nas respostas, há relatos de empresas que não se adaptaram e voltaram para o presencial, assim que possível, enquanto outras, segundo os respondentes da pesquisa, sofreram verdadeiras transformações positivas.

O que a comunicação fez para motivar os colaboradores em um contexto de inseguranças, incertezas e, por vezes, desmotivação? Entre os relatos, percebemos, frequentemente, a elaboração de materiais e campanhas de boas práticas para o trabalho no *home office*. Instruções sobre o horário de expediente, a hora de "parar", dicas sobre o espaço, alongamentos, música ambiente e, principalmente, ergonomia<sup>57</sup>, que diz respeito à saúde do profissional.

Nessa questão, os profissionais também citaram que a comunicação interna trabalhou com recomendações e apelos para que os colaboradores seguissem as recomendações de saúde e cuidados durante a pandemia, sobre a COVID-19 e sobre a vacinação. Foi mencionado com ênfase o tema da saúde do colaborador. A comunicação interna produziu: *webinars*, conteúdos e programas internos sobre saúde mental, bem-

---

<sup>52</sup> Turnover ou rotatividade de pessoal é o termo para o fluxo de entradas e saídas de colaboradores em uma organização.

<sup>53</sup> Resposta concedida às autoras no dia 29 de junho de 2022.

<sup>54</sup> Resposta concedida às autoras no dia 29 de junho de 2022.

<sup>55</sup> Mentalidade. Refere-se a uma predisposição psicológica para determinados pensamentos e padrões de comportamento.

<sup>56</sup> Resposta concedida às autoras no dia 08 de julho de 2022.

<sup>57</sup> Ergonomia é o conjunto de regras e procedimentos que visam aos cuidados com a saúde do profissional, dentro e fora do seu ambiente de trabalho.

estar e qualidade de vida. As organizações ofereceram assistência social, psicológica e terapia para os trabalhadores e, em algumas organizações, também para suas famílias. Foram disponibilizados cursos sobre motivação, bem-estar e aulas de meditação.

Fizemos um programa chamado Lidando com a Pandemia, ele tinha cinco braços: apoio psicológico: grupos de apoio conduzidos por um psicólogo contratado pela empresa e palestras sobre problemas psicológicos, palestras externas: com temas relevantes para os momentos, palestras internas: para aproveitarmos o momento e sabermos mais sobre a empresa, responsabilidade social: com foco em ajudar a comunidade e de saúde e bem-estar: com foco em palestras com médicos e ações de ergonomia. (34<sup>58</sup>, 2022).

Esses conteúdos voltados para a saúde física e mental foram reflexos de uma situação crítica de saúde mundial, afinal uma pandemia é uma crise sanitária. A preocupação com o bem-estar dos entes queridos e familiares era tema frequente que ocupava a mente dos colaboradores, assim como as próprias questões pessoais com os desafios que o *home office* trouxe e que estavam afetando a saúde mental (ROLIN; OLIVEIRA, 2020).

Especificamente sobre a postura da comunicação interna a respeito desse tema, foi relatado um esforço para demonstrar que a organização “estava com o colaborador”, buscou fortalecer os laços e que “juntos superariam esse momento”. Foram feitas campanhas de endomarketing, com comunicação próxima e constante. Vários profissionais citaram a transparência, responsabilidade e humanização, como valores para a comunicação interna. Também relataram pesquisas de clima e preocupações com a cultura organizacional.

Nosso lema foi “longe, mas juntos”, então a comunicação interna trabalhou muito para estar presente, divulgando o que acontecia, trazendo ações de entretenimento, engajamento e, principalmente, de saúde. (43<sup>59</sup>, 2022).

Segundo os profissionais, a comunicação incentivou a presença constante dos líderes com suas equipes, assim como o clima de colaboração e união. Foi possível perceber que os profissionais de comunicação interna trabalhavam mais nas “dores” - e aqui entram as adversidades e as necessidades dos colaboradores - como um respondente mencionou, do que na próxima motivação em si. Eles focaram em identificar quais eram as maiores preocupações do momento: as questões de saúde, saúde mental, a adaptação

---

<sup>58</sup> Resposta concedida às autoras no dia 28 de junho de 2022.

<sup>59</sup> Resposta concedida às autoras no dia 28 de junho de 2022.

no *home office* e a própria adaptação da comunicação interna. Foi necessário aprimorar os canais, pois se os colaboradores não se informassem, certamente, prejudicaria toda a cadeia da organização, gerando sentimentos negativos, como o estresse e desânimo. Atacando essas frentes, aliado às ações de reconhecimento e integração de equipes, a motivação viria como resultado.

Quanto às estratégias, inicialmente, foram identificados os canais de comunicação interna mais utilizados durante o *home office*. Os profissionais poderiam escolher até três opções, dentre as sugeridas no questionário ou na opção “Outro”. O e-mail institucional destacou-se com 84,6% das respostas. Após, veio o WhatsApp com 59,3% e a Intranet com 49,5%. Além desses canais, as respostas também revelaram alguns canais como Newsletter (31,9%), Zoom (27,5%), Google Meet (24,2%) e redes sociais corporativas (26,4%).

Além dos canais identificados acima, também foram feitas menções quanto ao seu uso correto, adquirindo, assim, o caráter estratégico. Canais de comunicação simples e acessíveis para todos foram imprescindíveis, com destaque para o WhatsApp, citado diversas vezes, assim como a Intranet, o e-mail e a rede social corporativa. Esses canais tinham o objetivo de disseminar informações com rapidez e inclusão, para que todos os colaboradores ficassem inteirados.

Maior cuidado com o fluxo de informação para não sobrecarregar, mas ao mesmo tempo prezar pela transparência e diálogo. Liderança ainda mais próxima e devendo cumprir seu papel enquanto agente de comunicação. Momentos de integração e celebração on-line. (52<sup>60</sup>, 2022).

A estratégia principal ficou em menos canais, centralizando mais as informações, abrindo para comunicação de duas vias e manter a transparência durante todo o período. (28<sup>61</sup>, 2022).

Também foi mencionado como estratégia de comunicação interna durante a pandemia, o audiovisual.

Comunicar mais rápido e explorar novos formatos. Muitos vídeos foram feitos no lugar de escrever um comunicado. Chamávamos os líderes ou não pra gravar um vídeo contando o comunicado. (61<sup>62</sup>, 2022).

Na responsabilidade, enquanto Comunicação Interna, trouxemos ainda mais a humanização para as telas. Era uma tendência que já estávamos

---

<sup>60</sup> Resposta concedida às autoras no dia 03 de julho de 2022.

<sup>61</sup> Resposta concedida às autoras no dia 28 de junho de 2022.

<sup>62</sup> Resposta concedida às autoras no dia 05 de julho de 2022.

segundo antes e com a pandemia fortalecemos. 100% das nossas comunicações de campanhas e datas comemorativas eram transmitidas pelos próprios colaboradores: vídeos caseiros, vídeos com a família, mensagens positivas. (41<sup>63</sup>, 2022).

Ainda sobre a pandemia, foram referidos, como estratégicos, comunicados diários com atualizações sobre a COVID-19, mantendo os colaboradores informados a respeito da evolução da pandemia e forma de proteção. Em síntese, os profissionais afirmaram que a comunicação interna para atingir todos os colaboradores deve ter uma estratégia clara, uma boa arquitetura de canais oficiais, rituais bem estabelecidos e agilidade. As mensagens precisam ser reproduzidas on-line e off-line de forma satisfatória. Os canais precisam ter adaptações, levando em conta o que funciona melhor para os respectivos públicos, além de serem eficientes. Alguns canais foram citados como: Whatsapp, e-mail, MS Teams, Intranet e TV corporativa.

Além de utilizarem canais de fácil acesso, os profissionais mencionaram uma diferenciação adaptada para os dois públicos internos. Aquele que estava em casa e aquele que permaneceu no presencial nas organizações. É recomendado para esse caso a criação de personas<sup>64</sup>, para analisar de forma mais complexa o que funciona melhor para cada tipo de público, esse método foi citado por alguns profissionais também. Para o público em *home office*, os meios digitais foram mais recomendados e, para o público presencial, foram citadas ferramentas como o rádio interno, TVs corporativas e murais. Aqui se pode perceber a variedade que existe de canais em muitas organizações e a necessidade de adequá-los conforme os públicos e as mudanças organizacionais.

A próxima questão indagava: como a comunicação interna pôde contribuir para mantê-la forte e alinhada no *home office*? Os respondentes afirmaram que, para manter ativa a cultura, através da comunicação interna, era imprescindível manter um planejamento e cronologia de todos os processos para alinhar as ações de comunicação junto com o RH e os diretores e permitir a contribuição dos colaboradores. A cultura organizacional precisa da participação de todos os membros da organização para ser forte e alinhada.

Levar essa cultura para casa das pessoas, mesmo que virtualmente. Pensar em ações que possam migrar para o remoto. É a Comunicação Interna é muito mais que essencial nesse ponto. Assim como a liderança e BPs (Business Partner) tem um papel importante nisso! Precisamos

---

<sup>63</sup> Resposta concedida às autoras no dia 29 de junho de 2022.

<sup>64</sup> Personas são personagens fictícios criados para representar os tipos de públicos de uma organização. É um método de segmentação muito utilizado no marketing e na comunicação.

manter os rituais vivos, além de manter os líderes preparados e engajados, para manter a cultura viva com seus times. (48<sup>65</sup>, 2022).

Foi mencionado sobre o fortalecimento dos canais de comunicação existentes, identificar oportunidades e realizar ações assertivas que venham ao encontro da cultura da organização. Alguns profissionais afirmaram que o *home office* trouxe mudanças positivas para a cultura organizacional. Tendo a comunicação interna papel fundamental naquele momento, para manter todos unidos.

Por incrível que parece, o *home office* fortaleceu ainda mais a cultura organizacional. Os colaboradores perceberam o quanto a empresa "cuida" para que todos estejam bem, com saúde, felizes, trabalhando na segurança de suas casas, em qualquer lugar do Brasil. O *home office* acabou sendo percebido como um benefício, um cuidado, um carinho a mais da empresa para com os colaboradores. (86<sup>66</sup>, 2022).

Tenho convicção de que a comunicação interna é fundamental em grandes corporações em todos os momentos. É ela que mantém o time informado e engajado na missão da companhia e, em tempos de crise, ela é quase um elo entre todos os funcionários e a cia. (28<sup>67</sup>, 2022).

Entretanto, alguns acreditam que a cultura foi prejudicada no *home office*. Compreender a construção da cultura a partir do convívio das pessoas, sempre foi um pensamento voltado para o presencial, pois era o que conhecíamos como "normal". Sendo assim, é compreensível que muitas organizações, profissionais de comunicação e colaboradores enfrentaram um estranhamento e acreditavam que o modelo de trabalho presencial era o mais propício para o fortalecimento da cultura organizacional.

A comunicação interna foi revelada como parte da estratégia do negócio, assim como qualquer outra área importante das organizações. Manter o público bem-informado e com uma comunicação de qualidade foi fundamental para que os protocolos de segurança, novos direcionamentos e estratégias tivessem sucesso. O resultado disso são [sic] colaboradores menos preocupados com o futuro da empresa, mais engajados e produtivos. (66<sup>68</sup>, 2022).

Como aprendizado para a comunicação interna foi citado que é preciso ouvir a todos, uma via de mão dupla. A comunicação precisa ser cuidadosa e transparente em qualquer situação. A confiança e o respeito com o colaborador foram decisivos no *home office*.

---

<sup>65</sup> Resposta concedida às autoras no dia 30 de junho de 2022.

<sup>66</sup> Resposta concedida às autoras no dia 11 de julho de 2022.

<sup>67</sup> Resposta concedida às autoras no dia 28 de junho de 2022.

<sup>68</sup> Resposta concedida às autoras no dia 06 de julho de 2022.

## Considerações finais

A pandemia da COVID-19, em 2020, trouxe muitas reflexões para a área da comunicação e das Relações Públicas. Houve uma valorização da comunicação dentro das organizações e uma aceleração digital, os gestores passaram a utilizar mais os canais de comunicação interna. A cultura organizacional foi colocada à prova e pôde ser reavaliada. Novos valores surgiram com o modelo *home office*, em especial, a confiança, a colaboração, a empatia, a simplificação e a resolução.

Com a Pesquisa Bibliográfica, realizou-se um levantamento de terminologias e conceitos pertinentes para este estudo. Também se pesquisou o que já existia publicado sobre estratégias de comunicação interna adotadas durante a pandemia da COVID-19, com destaque para os artigos científicos e as matérias *on-line*. Já com a Pesquisa *On-line*, realizou-se um comparativo e uma análise através das informações fornecidas por 91 profissionais de comunicação interna que atuaram no *home office*, durante a pandemia.

Com os relatos, confirmaram-se vários pontos mencionados nas pesquisas e *e-books* de 2020, como: comunicar com assertividade é uma questão de sobrevivência, em especial, em momentos de instabilidade e mudanças organizacionais, como foi com a implementação do *home office*. Os colaboradores estão atentos à postura da organização, é preciso ser ágil e informar o público interno o que está acontecendo, com transparência. A comunicação interna deve ser ativa e próxima para que os colaboradores sintam-se acolhidos e sabendo que estão todos juntos, unidos por um propósito. Os profissionais de comunicação devem avaliar quais os melhores canais de comunicação para cada público, dentro da organização, equilibrando os comunicados com quantidade e linguagem adequada. Quando bem-informados as pessoas tendem a sentirem-se pertencentes e motivadas.

Compreende-se que as principais estratégias de comunicação interna utilizadas no *home office* consistem em informar o público, de forma inclusiva, sobre o que está acontecendo nas organização com transparência e quais serão as próximas etapas. Como instrumento, os cronogramas informativos e as reuniões *on-lines*, que também foram muito utilizadas durante a pandemia, para alinhar demandas e integrar os colaboradores. O canal de destaque foi o WhatsApp, que se mostrou uma ferramenta para compartilhar informações com agilidade, alcance e assertividade. No entanto, fica aqui uma ressalva, não foi mencionado pelos profissionais de comunicação nenhuma problemática ligada ao uso do WhatsApp, no entanto, sabe-se que a utilização dessa ferramenta de uso tão pessoal e particular, não traz apenas aspectos positivos. Existe uma linha tênue entre

integração e invasão de espaço, de otimização de tempo e privacidade dos colaboradores. Existem limites que precisam ser respeitados.

Na pesquisa com os profissionais, o e-mail institucional apareceu como ferramenta mais utilizada, seguido do WhatsApp. Outros canais identificados como estratégicos durante a pandemia, foram: podcasts, aplicativos, lives, *happy Hour* virtual e redes sociais corporativas.

Logo no início da pandemia e, conseqüentemente, do trabalho em *home office*, foi especialmente mencionado o tema da saúde do colaborador. A comunicação interna produziu: webinars, conteúdos e programas internos sobre saúde mental, bem-estar, qualidade de vida e ergonomia. E com o intuito de motivar os colaboradores, a comunicação utilizou premiações internas, ações de reconhecimento e atividades de grupo, para promover o engajamento e interação entre os colaboradores, como: workshops e *happy hours*.

A pandemia trouxe uma compreensão do que realmente é importante: as pessoas. Nas organizações, isso também aconteceu, houve uma conscientização de que as pessoas são mais do que funcionários, possuem questões pessoais e familiares. Uma “tendência” do mundo corporativo é o modelo de negócio *People First*<sup>69</sup>, o conceito exprime a ideia de que as pessoas que trabalham em uma organização devem ser colocadas em primeiro lugar. Essa é uma ótima visão para uma cultura organizacional. Os profissionais de comunicação e Relações Públicas podem contribuir muito para consolidar uma filosofia de trabalho assim, através da comunicação inclusiva e aberta ao diálogo e das relações de trabalho mais humanizadas, empáticas e respeitadas.

A partir do cenário delineado, percebe-se que alguns pontos ainda precisam de maior investigação. O questionário não levantou informações a respeito do porte das empresas em que os profissionais atuavam. Refletindo sobre os aprendizados com a comunicação interna, os respondentes não mencionaram de forma clara aspectos relativos à avaliação dos resultados em comunicação. Os poucos indícios levantados mostram-se rasos e informais e, assim, o assunto fica como sugestão de investigação para pesquisas futuras.

Por fim, através desta pesquisa, foi possível observar criticamente o pensamento dos gestores de comunicação interna. Delineou-se um cenário em que a comunicação é acionada ainda muito numa perspectiva meramente informacional, quando, no entanto,

---

<sup>69</sup> People first, em tradução livre, pessoas em primeiro.

deveria ser uma construção de relacionamentos e diálogos nas organizações. Observa-se também que os canais de comunicação foram confundidos com estratégias, sendo que estavam baseados exclusivamente no canal, e as estratégias, por sua vez, englobam uma série de aspectos e decisões pertinentes para o sucesso do processo de comunicação.

### **Referências**

AVANZI, Renato. **Comunicação Interna em tempos de Coronavírus: Guia completo com ideias para sua empresa se comunicar melhor com funcionários durante a crise.** Widoox: 2020.

BACKER. **Home office, teletrabalho e trabalho híbrido: entenda as diferenças.** Direito Empresarial, 2021. Disponível em: <https://www.direitoempresarial.com.br/home-office-teletrabalho-e-trabalho-hibrido-entenda-as-diferencas>. Acesso em: 15 de jul. de 2022.

BUCATER, Aparecida. **Liderança a distância: um estudo sobre os desafios de liderar equipes em um contexto de trabalho remoto.** Dissertação. UMESP, 2016. Disponível em: <http://tede.metodista.br/jspui/bitstream/tede/1580/2/Aparecida%20Bucater.pdf>. Acesso em: 12 de jul. de 2022.

CHER, Rogério. **Empreendedorismo na veia: um aprendizado constante.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.

FIZ, Priscila Fernandes Rodrigues; CUNHA, Pedro Henrique Braz. O Desafio da Comunicação Organizacional frente a pandemia do COVID-19 sob a ótica de uma empresa do varejo. **Boletim do Gerenciamento**, [S.l.], v. 17, n. 17, p. 51-60, set. 2020.

FREITAS, H.; JANISSEKMUNIZ, R.; ANDRIOTTI, F. K.; FREITAS, P.; COSTA, R. S. **Pesquisa via Internet: características, processo e interface.** Revista Eletrônica GIANTI, Porto Alegre, 2004. Disponível em: [http://www.ufrgs.br/gianti/files/artigos/2004/2004\\_140\\_rev\\_eGIANTI.pdf](http://www.ufrgs.br/gianti/files/artigos/2004/2004_140_rev_eGIANTI.pdf). Acesso em: 18 fev. 2022.

FONSECA, Adriana *apud* TECO, Gabrielle. **Liderança e trabalho remoto: novos tempos demandam novas atitudes.** HSM Management. *E-book*, 2020.

KUNSCH, Margarida Maria Khroling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** 2ª ed. vol.17. São Paulo: Summus Editorial, 2003.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LEE, Margaret R.. **Liderando Equipes de Projetos Virtuais: adaptando teorias de liderança e técnicas de comunicação às organizações do século XXI.** Boca Raton: Crc Press Taylor & Francis Group, 2014.

NOGUEIRA, A.M.; PATINI, A.C. **Trabalho remoto e desafios dos gestores**. RAI - Revista de Administração e Inovação, vol.9, n. 4, 2012. Universidade de São Paulo, Brasil.

PERIN, C. **Trabalho, espaço e tempo no limiar de um novo século**. In: JACKSON, P.F.; VAN DER WIELEN, J. M. (Org.). Teletrabalho: perspectivas internacionais do teletrabalho à organização virtual. Londres: Routledge, 1998, p.40-55.

PINHEIRO, Pâmela Cunha; REIS, Patrícia Cerqueira. **O Papel da comunicação interna em tempos de pandemia**: como as companhias estão se organizando durante a crise. ESPM Rio de Janeiro – RJ, 2020.

POPOVICZ, Natália. **Os desafios das lideranças para gerir equipes virtuais em contexto de COVID-19**. UFRGS, 2021.

RAFALSKI, Julia Carolina; DE ANDRADE, Alexsandro Luiz. **Home-Office**: Aspectos Exploratórios do Trabalho a partir de Casa. Temas em Psicologia – Vol. 23, nº 2, 2015.

ROLIN, Josiane A; OLIVEIRA, Aldecir R. **Manejo da Ansiedade no Enfrentamento da Covid-19**. Enfermagem e Saúde Coletiva, Faculdade São Paulo – FSP, 2020.

SILVEIRA, Daniel. **Home office bateu recorde no Brasil em 2018, diz IBGE**. G1, São Paulo, 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2019/12/18/home-office-bateu-recorde-no-brasil-em-2018-diz-ibge.ghtml> Acesso em: 17 de mai. 2022.

TUZZO, Simone Antoniaci; CÉZAR, Adriane Geralda Alves do Nascimento; BRAGA, Claudomilson Fernandes (ORG). STASIAK, Daiana; CASAROLI, Lutiana. **Percepções sobre a Comunicação Organizacional em tempos de Pandemia**. p. 48-56. Gestão de Crise, Relações Públicas e COVID-19. 1ª ed. Goiânia: Cegraf/UFG, 2020. p. 148.

TRACKER. **Trabalho híbrido**: uma nova realidade. 2021. Disponível em: <https://www.perftracker.com.br/blog/2021/06/23/trabalho-hibrido-uma-nova-realidade/>. Acesso em: 12 de jul. de 2022.

WEBER, Malu. **A era do “Fim do Lero”**. Associação Brasileira das Agências de Comunicação, 2020. Disponível em: <https://www.abracom.org.br/2020/06/a-era-do-fim-do-lero/>. Acesso em: 12 de jul. de 2022.

## **Contexto, base conceitual e responsabilidades na curadoria do serviço digital Sinapse Conteúdos de Comunicação em Rede**

Rodrigo Silveira Cogo

### **Cenário complexo exige filtro qualificado**

Relacionamentos das pessoas entre si, consigo próprias e com o mundo ao redor passaram por mudanças monumentais em um ritmo insustentável, dificultando nossa capacidade de processar estes acontecimentos. São muitos sustos e perdas - padrões em comum, marcadores culturais aceitos, fidelidade, conexão com o mundo e as raízes individuais e coletivas, uma constante impermanência e uma conclusão de desalinhamento. Resta uma sensação desorientadora. A máxima ‘tudo, em todo lugar, ao mesmo tempo’ está certa.

A pandemia isolou ainda mais as pessoas nas bolhas de cada um e também permitiu uma rara medida de pausa reflexiva – alertando para uma erosão de experiências compartilhadas. E olhando para a teoria do ‘interacionismo simbólico’ de George Herbert Mead (1934) – também citada por Herbert Blumer (1969) –, fica claro o porquê. Em sua essência, postula que nosso mundo social é construído por meio de atos mundanos de interação social cotidiana, num significado é cocriado. Portanto, quando a interação é limitada (seja por pandemias globais, algoritmos agressivamente personalizados ou falta de atenção que atrapalha o engajamento), não é de admirar que se esteja perdido.

O mundo vê-se fora de sintonia com ritmos naturais e a perda desses ‘marcapassos’ sociais é particular e profundamente sentida. De narrativas ‘zeitgeist’ a rituais estabilizadores, ergueu-se uma soberania individual às custas dos laços que mantinham as pessoas juntas. E o déficit de interação se estende além do interpessoal e resulta em uma perda de controle. Essa sensação de que as vibrações não estão simplesmente desligadas, mas que há uma mudança permanente em andamento, levando a todos.

Existem várias maneiras de falar sobre sincronia e todas elas giram em torno de um senso geral de alinhamento. As expectativas estão em desacordo com a realidade; os incentivos estão em desacordo com os comportamentos; e os mecanismos e sistemas existentes simplesmente não são páreo para momentos de amplo reordenamento como agora – e em transição contínua e sem previsão de estabilidade. Com contradições abundantes, rachaduras na coesão de cada um consigo próprio, uns com os outros e com

o mundo estão-se ampliando. Edward Wilson (2002) já alertava: “o verdadeiro problema da humanidade é o seguinte: temos emoções paleolíticas, instituições medievais e tecnologia divina. É terrivelmente perigoso e agora está se aproximando de um ponto de crise geral”. Escalando novamente, será possível perceber lacunas semelhantes nos macrossistemas: como disse Jamshid Gharajedaghi (2011), “caos e complexidade não são características de nossa nova realidade; são características de nossas percepções e compreensão. Vemos o mundo cada vez mais complexo e caótico porque usamos conceitos inadequados para explicá-lo”.

A cultura nunca pareceu tão efêmera: parece que se perdeu a capacidade de cultivar a longevidade quando se trata de praticamente qualquer coisa. As relações com as coisas tornaram-se cada vez mais superficiais e descartáveis; os relacionamentos com as pessoas também se desgastaram, com a amizade e a dinâmica da comunidade mudando para cada vez menos laços com forças variadas. Vê-se a fragilidade de lugares e espaços, tanto construídos quanto naturais - desde a perda de negócios locais e valorização da cultura local até o testemunho de paisagens desaparecendo e mudando com o tempo. Afora, claro, toda a essência capitalista justamente baseada na obsolescência. A cultura consumista é impulsionada por ciclos de exagero, incentivando a participação no que é novo e brilhante, ao mesmo tempo em que reforça relacionamentos superficiais com as coisas. Essa relação amplamente superficial com a cultura material facilita o descarte do que não convém, deixando-nos incapazes de formar ou manter vínculos mais profundos. Embora reconheça-se que este cenário tem sido atravessado por esforços variados de projetos locais de resgate de sentido, ainda há muito o que fazer.

O psicólogo Tim Kasser (2003) já destacava o problema: quanto mais as pessoas organizam suas vidas em torno de objetivos extrínsecos (como a aquisição de produtos) maior é a infelicidade relatada nos relacionamentos, pior é o humor e mais variados são os problemas psicológicos. O viés para a impermanência facilitou a rápida perda da natureza e da biodiversidade, reduziu chances de manter a normalidade planetária e exacerbou a fragilidade ambiental a cada passo. Com isto, vem aumentado a consciência sobre ser bem orientado e fazer boas escolhas – para o próprio bem-estar, mas também para o planeta. E nem sempre estamos prontos para esta maturidade.

A mesma mentalidade descartável é aplicada nos relacionamentos com pessoas, trabalhos e lugares. Globalmente, a perda da amizade adulta foi profunda. E, mesmo sem laços reais ou formalmente rompidos, as relações se enfraqueceram — graças a uma confluência de fatores, indo desde a descentralização do trabalho até as realidades do

planejamento urbano moderno e das inseguranças. É uma erosão da coesão social que também pode ser aplicada aos bairros locais: o senso de lugar está ligado a um senso de orgulho e identidade - e com o declínio da vizinhança, as lutas dos pequenos negócios e as forças da gentrificação em jogo, a coesão se desgasta.

Com a sociedade está dividida em fragmentos, atomizando experiências, os abismos da cultura cresceram - tanto em quantos existem quanto em quão grandes eles ficaram. As relações com informações, fontes de verdade e até a própria realidade se fragmentaram em facções. A verdade é uma âncora de significado e orientação: é direcional para o indivíduo, mas também é uma espécie de cola social. Isto é, a menos que cada um mantenha as próprias verdades. Como o filósofo sul-coreano Byung-Chul Han (2016) descreve, a verdade, ao contrário da informação, tem uma força centrípeta que mantém a sociedade unida. A informação, por outro lado, é centrífuga, com efeitos muito destrutivos sobre a coesão social. A informatização da realidade leva à sua atomização – esferas separadas do que se pensa ser verdade. Funcionalmente, isso significa o fim do senso comum, pois realidades sob medida se tornam a nova norma.

O mundo, assim, está-se tornando mais difícil de compreender, mais difícil de acompanhar e exaustivo de entender - já que tudo acelera aparentemente de uma só vez, em velocidades muito maiores do que corpos e cérebros conseguem acompanhar. As pessoas encontram-se completamente super estimuladas e precisam saber selecionar melhor, porque a fadiga cognitiva consistente resulta em decisões impulsivas e impedimento do pensamento estratégico. Isso mantém preso a modelos mentais de curto prazo, reduzindo ainda mais a capacidade de sentir-se preparado para o futuro — quanto mais de pensar em construir algo melhor à frente.

Os seres humanos são uma espécie contadora de histórias. É o que dá base e onde se entende estar num terreno comum. A ideia de existir em um mundo pós-narrativo, com a transição de um reino de grandes histórias unificadoras para um onde coexistem muitas narrativas - tanto globalmente quanto dentro de nós mesmos - é digna mas inquietante, porque não se tem mais o conforto de um contexto compartilhado. O *kit* de ferramentas que os profissionais carregaram por décadas tornou-se repentinamente inútil para abordar a nova realidade, já que parecem todos forçados a desaprender hábitos dogmáticos para criar um novo paradigma, contudo sem ter resposta única para muitas perguntas.

Diante de uma ‘policrise existencial’ em andamento, chegou a hora de pensar sobre como entender o mundo e os papéis dentro dele, romper com formas de pensar isoladas, de curto prazo e previsíveis, recorrer a filosofias transdisciplinares e

antidisciplinares, abraçar o pensamento multigeracional e ancestral e saber chegar nas fontes certas para prosperar na incerteza.

O filósofo ambiental australiano Glenn Albrecht (2005) cunhou o termo ‘solastalgia’ para descrever a sensação de angústia e impotência face a um ataque ao próprio sentido de lugar e ao sentido de pertencer a um determinado sítio, derivada da sua transformação abrupta. Como saída, ele cunhou o termo ‘Simbioceno’ para representar um futuro potencial além do Antropoceno. Nesse estado alternativo, existiria um mundo sustentado por pessoas vivendo em simbiose, apoiando-se mutuamente e ao mundo ao redor. Para Albrecht (2019), essa interconexão restaura o papel da comunidade na humanidade, resistindo à tendência de ver a natureza como uma guerra hostil e competitiva de ‘todos contra todos’. Essa visão de comunidade é especialmente importante para os estudos de curadoria.

As conexões profundas da comunidade e até mesmo as amizades casuais e de vizinhança que as gerações anteriores desfrutaram são mais difíceis de encontrar hoje. E isso é um problema: porque pertencer é um benefício para o bem-estar individual e coletivo. Pesquisas mostram que um sentimento de pertencimento protege contra a depressão. Muitos podem culpar a tecnologia pela crescente desconexão - mas, desde encontrar solidariedade em microcomunidades, repensar os bens públicos e o espaço público, reimaginar a dinâmica do bairro para uma nova era, também é a tecnologia que pode ajudar a encontrar a saída.

### **Conceito de curadoria e enquadramento de dados**

Curador, segundo o Dicionário Michaelis, é aquele que cura ou faz um doente sarar, aquele que exerce uma curadoria, aquele que é encarregado judicialmente de administrar ou fiscalizar bens ou interesses de outra pessoa, ou aquele que, graças a rezas e orações, trata de pessoas picadas por cobras ou as imuniza contra esses animais ou contra outros males (CURADOR, 2023). Há uma unicidade nestas perspectivas, no sentido do protagonismo de alguém, capacitado para fazer algo por e centrado nas necessidades de outrem. Do latim ‘curator’, traz a noção de tutor, quem administra a seu cuidado, sob sua responsabilidade.

Curadoria é uma estratégia que envolve pesquisa, seleção e adaptação de materiais com a meta de que isso se torne relevante para uma audiência certa. Esse é um processo que reúne segmentação, filtragem e produção efetiva de conteúdo contextualizado para posterior envio ao público-alvo, por meio do compartilhamento em determinadas

plataformas de interação. O conceito de curadoria, que já é consolidado na área artística e mesmo no campo educacional, vincula-se agora também a práticas na internet relacionadas com a seleção e a organização de informações. Nas palavras de Bhaskar (2020), curadoria é o emprego de práticas de seleção e arranjo (além de refino, redução, exposição, simplificação, apresentação e explicação) para somar valor.

Trabalho de extrema responsabilidade, a curadoria lida com o repertório de indivíduos e organizações e interfere de forma direta no futuro que será criado e compartilhado em grupos da sociedade. Há o compromisso de inspiração, mas também de preservar a total conexão com a realidade. Por isso, há diversas abordagens que destacam o foco nas pessoas e no bem-comum - muito além das necessidades simplesmente mercadológicas que podem mover a contratação original.

É um método de estudo das mais variadas ciências e sabedoria popular, além de elementos da cultura e não raro rumo às conexões desconhecidas e ainda não estabelecidas. Mas não se baseia na simples reprodução ou cópia de informações: engloba a lapidação e a estruturação para simplificar o aprendizado e, assim, contextualizar dados. Acontece como uma releitura, que necessita incluir créditos ao autor para inserir valor ao conteúdo original e também adicionar focos e pontos-de-vista do curador. Por isso, vai também além da simples agregação, embora esta integre uma parte do processo de sugestão de fontes.

As origens da curadoria que Bhaskar (2020) traça em seus estudos são perpassadas pela noção de ‘economia da curadoria’. O autor procura mostrar como, no decorrer da segunda metade do século XX, a figura do curador passou a ser compreendida a partir de parâmetros ligados a uma conjuntura de mercantilização do circuito artístico junto ao mundo dos negócios e da tecnologia, de modo que sua função foi paulatinamente sendo reconhecida e aplicada em outras áreas. Assim, o foco da curadoria não se encontrou apenas nas artes, mas em seu potencial e nas aplicações possíveis num mundo capitalista pautado pelo digital. Esta transformação na noção de ‘curadoria artística’ para ‘curadoria de conteúdo’ também está ligada ao contexto de criação da interface *web* da internet, pois foi na década de 1990 que a curadoria e seus termos equivalentes ‘curador’ e ‘curar’ tornaram-se sinônimos de ‘escolha pessoal’, ‘opção’, ‘seleção’ e ‘arranjo’. A potencialização hipermediática de imagens, textos, hipertexto e sons são atualizações das mídias digitais, o que tornou a todos potencialmente curadores.

Aliás, a expressão ‘curadoria de conteúdo’ foi proposta em 2009 por Rohit Bhargava em seu “*Manifest For The Content Curator: the next big social media job of*

*the future?*” para tratar de um novo perfil profissional, dedicado à coleta, compilação e compartilhamento de informações em espaços corporativos. Um ‘curador de conteúdo’ é alguém que encontra, agrupa, organiza e compartilha continuamente o melhor e mais relevante conteúdo sobre um assunto específico.

À medida em que mais e mais informações se tornam disponíveis para mais e mais pessoas, praticamente todos restaram sobrecarregados e paralisados por esse fluxo constante. Há uma necessidade, uma urgência, de digerir com eficiência todas as coisas – dar sentido ao mundo, separando o que é relevante e atraente do ruído, e fazendo isso com o máximo de facilidade e o mínimo de esforço. É aqui que entram os curadores – contadores de histórias curiosos e esclarecidos, ‘filtros humanos’ que exercem um julgamento editorial consistente ao destacar as ideias que mais envolvem, inspiram e importam. Alimentados por mídia em constante mudança, algoritmos inteligentes e tecnologia em evolução, esses novos contadores de histórias moldam a maneira como cada um se relaciona com as informações, o mundo e uns com os outros.

O relatório “*Think Forward*” da We Are Social sentencia já na primeira tendência chamada ‘*The Behavioural Change*’ que “busca é sobre curar informação, não a colecionar”. Junto a isso, decisões sobre o que ler ou assistir, comer ou passear estão-se tornando menos sobre o friamente informado e mais sobre o imersivo e o inesperado. O curador precisa sempre contextualizar suas escolhas e ofertas, colaborando com a condução do raciocínio, mas deve olhar para além do arco narrativo completo das regras tradicionais do *storytelling*. Hoje, o ‘começo-meio-fim’ estão misturados e podem inclusive acontecer na perspectiva transmídia – se expandindo e se espalhando em plataformas diferentes com informações e articulações complementares que envolvem o interagente para um sentido mais total. Assim, adapta-se à ‘economia moderna de atenção’.

Beiguelman (2021) apresenta três modelos de curadoria de informação *online*: a) o curador como filtrador; b) o curador como agenciador; c) a plataforma como dispositivo curatorial. O curador-filtrador atua na perspectiva do “eu sou o que eu linko” e para isso usa diferentes ferramentas e plataformas *online* para compartilhar especialmente *links*. O curador-agenciador atua na perspectiva de “as coisas são como eu as linko” e se relaciona com a ideia de mediação. Um *blog* ou um *site* pode ser um espaço para a organização da informação, possibilitando a combinação entre a sistematização de categorias de conteúdo e suas relações. Por fim, a curadoria como plataforma, ou “as

coisas são como você linka”, envolve o uso de ambientes *online* específicos para facilitar a organização e o compartilhamento de informações.

Amaral (2012) acrescenta mais dois modelos: o curador como crítico e a recomendação como curadoria. No modelo curador como crítico, recupera-se a dimensão crítica da curadoria no contexto da *web*. Nesse caso, a curadoria pode ser realizada em qualquer ambiente ou plataforma *online*, como Facebook, Instagram ou outras. Como exemplo, a pesquisadora destaca o compartilhamento de uma imagem/*gif* que registre crítica a produtos culturais diversos. Nesse caso, a curadoria envolve, além da seleção e do compartilhamento dos dados, um adendo em forma de comentário ou crítica, seja textual ou uma alteração na imagem ou o uso de ironias e outras figuras de linguagem. No modelo de recomendação como curadoria, destaca-se o uso de filtros de informação que possibilitam a construção de perfis de consumo. Esse processo é feito por *softwares* que tentam antecipar os interesses de consumo dos sujeitos nos ambientes digitais e recomendar novos produtos. Normalmente, este processo é feito por meio da utilização de diferentes metodologias, como uso de etiquetas/*tags* e folksonomia, característico dos ambientes Twitter ou Instagram, que orientam o sistema na curadoria dos conteúdos que aparecem na *timeline*, ou ainda por meio de algoritmos.

Há uma prerrogativa embutida na curadoria cada vez mais aceita, embora ainda com algumas reticências junto a algumas camadas profissionais – o “outro” escolhendo por mim. Mesmo com alta relevância dada à individualidade, com as escolhas sobre tudo representando a formatação da própria personalidade de cada um – e tornando isto público via redes sociais, a auto-representação, a curadoria da identidade, a hierarquia e a busca de *status* são pontos que vão sendo deixados de lado para um senso efetivo de comunidade e de formas de conexão mais abertas, inclusivas, dinâmicas e colaborativas. Há mais aposta no entendimento compartilhado e que se retroalimenta.

### **Importância da curadoria na sobrecarga informativa**

Bhaskhar (2020) parte da evidência da saturação em todos os contextos da vida contemporânea ao problematizar curadoria como questão de enfoque, habilidade e estratégia. A seleção permanente e a interação com curadores são campo em que todos já se movem, ainda que não se tenha plena consciência da constituição desses circuitos. Ele investiga e discute a importância da seleção de conteúdos no mundo contemporâneo, em meio ao que considera uma produção excessiva de informações e produtos dos mais diversos gêneros. O acúmulo de conteúdo disponível na internet, a produção editorial em

larga escala e a oferta de mercadorias – nos mais variados campos – criariam a necessidade de curadores em todas as esferas da vida.

A tese central apresentada em seu livro, traduzido no Brasil pelo SESC, gira justamente em torno do amplo uso do conceito de curadoria na atualidade, vinculado ao excesso generalizado de um mundo em processo de datificação, diante do qual as pessoas necessitam cada vez mais de vias substanciais capazes de produzir mais sentido e relevância em suas atividades cotidianas e profissionais. Vias que, segundo o autor, visam à redução da complexidade e à criação de valor.

Steven Rosenbaum (2011) denomina esse volume de informações crescentes de ‘tsunami de dados’; e Giselle Beiguelman (2021) de ‘dadosfera’. O especialista em mídia Neil Gabler (2011) traz a noção de ‘pós-ideia’ para afirmar que vivemos em uma época em que os indivíduos se tornam grandes acumuladores de fatos e informações, mas já não conseguem desenvolver um pensamento crítico e profundo sobre um fato. É o que ele chama de “ignorância bem-informada”.

Toda a onda de agregadores de notícias vem desta oportunidade. Mas, conforme pontua Raul Galhardi (2018), as críticas surgem porque um algoritmo é o “responsável por selecionar o conteúdo visto pelo público, retirando critérios subjetivos da escolha de conteúdo; a preferência e visibilidade dada às notícias dos grandes e tradicionais meios de comunicação; a suposta diversidade, já que muitas fontes do Google News apenas replicam informações de agências de notícias”. E é justo por isso que difere um tanto de curadoria, porque são tão somente ferramentas automatizadas que colecionam e listam os achados. O curador cria valor pela agregação de produtos e serviços que tradicionalmente são oferecidos de forma separadas e, por causa da percepção de neutralidade gerada por essa diversidade de fontes, o contratante o utiliza com um grande nível de confiança.

Galhardi (2018) pontua que a atual configuração do ecossistema midiático traz diversos desafios e possibilidades para consumidores, produtores e curadores de conteúdo. E acrescenta: “esses últimos devem entender que seus próprios pontos de vista da figura de curador em tempos de mídias sociais talvez seja um recorte interessante e necessário para pensar e agir sobre a comunicação digital (...) A solução para essa questão provavelmente consiste na união entre o algoritmo, focado no comportamento passado do usuário (comentários, recomendações e *likes*), e o trabalho humano, realizado por um profissional da comunicação”. Como curador, espera-se desse profissional a proposição de novas perspectivas à mesma informação, agregando novas visões e oferecendo aos

seus usuários a surpresa e aquilo que eles nem imaginariam existir no mundo, ampliando sua compreensão da realidade.

Estão na mesma linha de raciocínio Bertocchi & Saad (2012) que, ao refletir sobre a curadoria comunicacional da informação, partem do pressuposto de que o profissional da comunicação, por vivenciar a proximidade com aquele que quer e deve ser informado, detem variáveis importantes sobre processos de escolha, gostos, direcionamento da formação de opinião, variação de padrões sociais, entre outros dados, que possibilitam o uso de modelos algorítmicos menos uniformizantes e, portanto, mais diversos, integrados e adequados à função social do campo da comunicação.

A sociedade da informação, a cultura digital e a ideia do *learning by doing* criaram um cenário no qual as informações já estão disponíveis, mas precisam ser organizadas e sistematizadas por alguém com habilidade para definir o que é importante em um dado contexto, para um determinado público e de acordo com um objetivo. Além disso, com tanta informação disponível, a durabilidade desse conteúdo na relevância e no tempo pode ficar limitada. Como diz Guaresi (2023), "é um mundo bem diferente em muitos aspectos, mas, ao mesmo tempo, tem gente que tem o mesmo emprego. Que divide a vida com a mesma pessoa, que mora na mesma cidade, que leva todo o dia o mesmo cachorro para passear. Na consistência cotidiana que rege as nossas vidas e no infinito de novidades na internet a todo segundo, a gente se encontra exatamente entre o que muda e o que permanece. A motivação para seguir mora no interesse e na curiosidade pelo futuro, enquanto a confiança para dar o próximo passo vem do conforto (...) de uma curadoria atenta, interessada e humana para navegar o excesso de informações e algoritmos".

Fica evidente que a curadoria de informação é um movimento considerado relativamente recente, que deriva da sobrecarga informativa circulante no mundo e da escassez de tempo e de atenção das pessoas para ter contato, absorver e aproveitar as informações disponibilizadas em benefício próprio e coletivo. E apresenta-se como um estimulante caminho de trabalho.

### **Noções do cotidiano do trabalho do curador de conteúdo**

A curadoria de conteúdo envolve o processo de buscar e de selecionar, entre a grande quantidade de informações disponível, um conjunto de conteúdos e apresentá-los de forma significativa e organizada em torno de um tema específico. O trabalho envolve peneirar, selecionar, organizar e publicar informações (KANTER, 2011). Dessa forma,

fazer curadoria de conteúdo não é apenas reunir *links*; envolve colocá-los em um contexto de organização, anotação e apresentação.

A curadoria de conteúdo é um processo de três partes, também conhecido como ‘*The 3 S’s of content curation*’: *seek* (procurar), *sense* (fazer sentido) e *share* (compartilhar) (KANTER, 2011; JARCHE, 2012). A primeira etapa consiste em procurar a informação. A segunda etapa consiste em adicionar valor às informações encontradas. A terceira etapa consiste em compartilhar com um determinado público/audiência em um formato que eles possam facilmente compreender e aplicar.

Outra perspectiva, apresentada por Weisgerber (2012), destaca oito passos para a curadoria de conteúdo. São eles: 1) encontrar: buscar conteúdos e informações relevantes; 2) selecionar: filtrar o conteúdo com base na sua qualidade, relevância e originalidade; 3) editorializar: contextualizar o conteúdo, apresentar e resumir adicionando uma perspectiva pessoal; 4) organizar: classificar o conteúdo, elaborar *layout*, justapor; 5) criar: decidir o formato do conteúdo a ser criado; 6) compartilhar: compartilhamento social com a rede de contatos; 7) engajar: hospedar a conversa, fornecer espaço, participar, animar e convidar outros participantes; 8) monitorar: acompanhar o engajamento, por meio de comentários, compartilhamentos, qualidade e profundidade das discussões, com objetivo de avaliar e melhorar.

Seguindo esta sequência ativa de procedimentos, estar-se-ia garantindo a fidedignidade da informação, e também trazendo elementos adicionais do curador – que personalizam sua entrega e renovam o contrato de confiança com seus leitores, contratantes ou assinantes. No centro do raciocínio, deve estar a consciência de que a curadoria agrega atualidade e qualidade às interações, sejam discursos, palestras, entrevistas, subsídio a textos de canais pessoais ou corporativos, trocas em redes sociais, apresentações à diretoria da empresa ou a clientes e parceiros, além de aumentar o engajamento, ajudando a tornar referência e, com isso, exercer mais influência e fidelizar determinada audiência. Tudo isso porque auxilia na contextualização de informações para entendimento de mundo e construção de argumento dos leitores ou contratantes. Além do mais, o ato de escolher e distribuir para esta audiência pré-agendada gera economia de recursos que seriam gastos com a produção de base conceitual e estatística validados de um material inédito (embora não substitua a importância do conteúdo autoral) e fortalece a estratégia de comunicação do profissional e de sua organização, mantendo uma reputação de *up-to-date* e evidenciando (ou até antecipando) fatores importantes para a vida pessoal e profissional, com evidente ampliação de conhecimentos.

Vale ainda referir que a curadoria de conteúdo, quando feita com tempo e critérios definidos, pode ser aplicada em modelos específicos – em resumo baseado nos estudos de Rohit Bhargava (2011). A ‘Agregação’ é o ato de selecionar as informações mais relevantes sobre um determinado tópico em um único local. Ainda que o processo de escolha indique uma personalidade do curador, a ideia é buscar, juntar e entregar. Já ‘Cronologia’ é uma forma de curadoria que reúne informações históricas organizadas com base no tempo para mostrar uma compreensão evolutiva de um determinado tópico. Trata-se de identificar ‘marcos’ e como os conceitos mudaram ao longo do tempo de acordo com novas pesquisas, cenários e perspectivas, chegando-se assim à evolução da informação. Por sua vez, ‘Destilação’ é o ato de curar informações em um formato mais simplificado, onde apenas as ideias mais importantes ou relevantes são compartilhadas. O valor vem do fato de que qualquer pessoa que digere esse conteúdo não precisa mais lidar com um grande volume ou densidade e complexidade e pode consumir uma visão mais focada das informações. O modelo ‘Elevação’ refere-se à curadoria com a missão de identificar uma tendência ou um *insight* maior a partir da leitura de textos ou outros materiais relacionados a uma temática específica. Exige mais *expertise* e capacidade analítica. O benefício é que isso pode ser muito poderoso em termos de compartilhar boas e novas ideias. Por fim, ‘*Mashup*’ diz respeito à compilação de vários pontos de vista de um tópico e seu compartilhamento em um local. *Mashups* são justaposições com curadoria exclusiva em que a mesclagem de conteúdo existente é usada para criar um novo ponto de vista - ou para mostrar diferentes perspectivas de um mesmo assunto.

Percebe-se que os conteúdos podem ser próprios do curador (criados) ou então agregados (sem contextualização) ou curados (interpretados) de terceiros. E, em geral, agrupam-se nas modalidades de ‘Tempo Real’, para alimentar redes sociais e blogs com informações rápidas, suprimindo a demanda de uma estratégia voltada à instantaneidade (aproveitando a atratividade natural do tema e seus desdobramentos naquele momento); ‘Aprofundada’, também conhecida como ‘*curation hub*’, oferecendo uma lapidação e uma contextualização dos materiais selecionados gerando indicações atemporais e consolidadas; do tipo ‘EAD’, onde - além do conteúdo em si - precisa adicionar uma ‘forma de uso’, com detalhamentos de aplicação, novos olhares e estímulo a conexões de temas, devido à ausência física ou de interação constante.

Com o papel cada vez mais importante da curadoria digital no ambiente de informação acelerado e intensivo em dados, há uma necessidade de identificar um conjunto de competências para profissionais neste campo em crescimento. Entre as

características desejáveis em um curador, é importante citar a habilidade da construção de significados ao propor determinadas trilhas de conhecimento que conformam um jeito de ver o mundo e suas especificidades; a competência em informação, no sentido da capacidade de avaliar criticamente, criar ou reenquadrar conteúdos e envolver e convencer os públicos utilizando novas ferramentas tecnológicas; e o domínio da gestão de conteúdo para distinguir e filtrar informação por importância, e entender como maximizar o funcionamento cognitivo, usando várias ferramentas e técnicas.

Kim et al (2013) faz um apanhado destas indicações na literatura de Ciências da Informação, resumindo assim: a) comunicação e competência interpessoal, buscando garantir uma interlocução clara e eficaz com uma variedade de públicos; b) competência de curadoria e preservação de conteúdo, dentro do ciclo de vida de curadoria - criação, aquisição, gerenciamento, representação, acesso, organização, transformação e preservação de conteúdo; c) competência de tecnologias de curadoria para identificar, usar e desenvolver ferramentas e aplicativos para apoiar as atividades e fazer circular os achados; d) competência de gestão, planejamento e avaliação para planejar, coordenar, implementar e avaliar programas, projetos e serviços relacionados à curadoria; e) competência de serviços para identificar, entender e construir serviços para responder às necessidades de curadoria de uma comunidade; e e) conhecimento de sistemas e modelos para pensamento abstrato de alto nível e análise crítica de sistemas complexos, fluxos de trabalho e modelos curatoriais.

O processo de produzir-emitir-conectar-transformar ressalta também o papel social do curador. Ele é visto como um mediador e essa atividade pode ser considerada fundamental na cultura contemporânea, uma vez que não está necessariamente envolvido em produzir novas formas, mas também em organizá-las em novos formatos, mostrando elos e simplificando o entendimento. Uma curadoria significativa parte do pressuposto da reflexão, da remixagem e da autoria, em que as informações obtidas a partir dos dados tornam-se conhecimentos e, por meio da atribuição de sentido, passam a ter significado, ou seja, se tornam inteligências na mão do outro, evidenciadas pela criação de novos conteúdos.

Vale aqui destacar Cortella e Dimenstein (2015), que apontam que o curador não é um detentor ou proprietário do conhecimento, mas sim um disseminador, alguém que cuida para repartir. Eles pontuam que ‘curar’, em português lusitano, é ‘pensar’. ‘Pensar’ é ser capaz de cuidar. A curadoria está no pensar e, conseqüentemente, no valorizar o que

importa, ensinar como detectar e saber selecionar. O curador é um ser ativo, cético e seletivo, que pensa e busca assiduamente por alternativas.

### **Experiências de curadoria a partir do Serviço Sinapse**

Cria-se valor a partir da informação quando se descobre uma estratégia eficaz que inclui pesquisar, agregar, filtrar, opinar e conectar. As etapas interagem e se reforçam mutuamente – e os modelos de negócios bem-sucedidos baseados em informações possuem todas elas, porque é uma articulação que ajuda a lidar com a vasta quantidade de informações disponíveis, chegando a algo que seja relevante: aprender algo, resolver um problema, qualificar um discurso, agregar argumentos, desenvolver uma nova hipótese sobre o mundo. São conexões assim que realmente impulsionam a criação de valor numa curadoria. Foi esta perspectiva que embasou a criação do serviço digital de curadoria e entrega de materiais sob assinatura Sinapse Conteúdos de Comunicação em Rede<sup>70</sup>, a partir de 2 de maio de 2022.

Tendo conquistado 294 assinantes em oito países<sup>71</sup>, prestes a completar 12 meses de operações, com o Sinapse tem-se a proposição de fazer curadoria e distribuição digital de materiais relevantes para tomada de decisão em gestão, comunicação, marketing, recursos humanos, sustentabilidade, inovação, compliance, diversidade e áreas transversais. A proposta é articular diferentes entregas em perspectiva multiplataforma – WhatsApp, LinkedIn, Facebook, Twitter, Instagram, Zoom, *drive* virtual e *e-mail*. A vigência do vínculo é de seis ou de doze meses.

Já estão sendo oferecidos vários canais aos assinantes. O Sinapse Diário tem relatórios de pesquisa, estudos, artigos, infográficos, informações em tópicos, entrevistas, resenhas e e-books prontos para download. Já o Sinapse Resumo esmiuça os principais insights de alguns destes estudos com entrega traduzida no formato PDF. No campo das atividades *online*, há duas frentes: o Sinapse Ao Vivo quer colocar estes relatórios de pesquisa ou estudos para serem explicados em detalhes por seus autores em sessões dinâmicas para ouvir, aprender e perguntar; e o Sinapse Arena traz os próprios assinantes do serviço para compartilhar boas experiências de vida e carreira. Fechando a lista neste momento, tem-se o Sinapse Alerta, neste caso totalmente gratuito, que oferece dicas de

---

<sup>70</sup> Disponível em [www.rodrigocogo.com.br/sinapse](http://www.rodrigocogo.com.br/sinapse)

<sup>71</sup> *Status* de 15 de abril de 2023.

matérias jornalísticas, artigos, vídeos, *podcasts* e eventos *online* ou *offline* para seguidores via *company pages*<sup>72</sup> nas plataformas LinkedIn ou Facebook.

Os assinantes têm vindo de empresas, agências e consultorias em sua grande maioria, mas também de órgãos governamentais e até mesmo em transição de carreira, além de professores e estudantes. Em termos de *status* hierárquico, 87% deles são gerentes ou diretores de comunicação corporativa de organizações variadas ou então são CEO's de agências de comunicação. Já representam 40 cidades brasileiras diferentes dos estados de Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, São Paulo, Bahia, Santa Catarina, Maranhão, Minas Gerais, Pernambuco, Paraná, Ceará, Mato Grosso, Rio Grande do Norte, Tocantins e do Distrito Federal, além de Canadá, Bélgica, Holanda, França, Panamá, Estados Unidos e Portugal.

O trabalho começa por um rastreio cotidiano nas ofertas *online* de seis grandes classificações por tipo de autor de conteúdo:

1- canais de mídia tradicional, como jornais (Valor Econômico, Folha de S.Paulo, O Estado de S. Paulo e O Globo, entre outros) e revistas (Você RH, Você S.A, Exame, Época e Amanhã, entre outras);

2- canais de mídia especializada, como portais (Mega Brasil, Propaganda & Marketing e Meio & Mensagem, entre outros); revistas (Consumidor Moderno, Negócios da Comunicação, Jornalistas & Cia, Harvard Business Review Brasil, MIT Sloan Management Review Brasil, Observatório da Diversidade Cultural, Organicom, Inc. e Forbes, entre outras) e newsletters (Bits to Brands, Oh my Gad, Fast Company, Projeto Draft, Net Zero, Promoview, Community Manager School Brasil, Instituto de Transformação Digital, The Shift, Meio e The News, entre outras);

3- canais de conteúdo autoral de consultorias de negócio (McKinsey, Deloitte, PwC, EY, Accenture, KPMG, BCG, Bain&Company, MSCI, RepTrak, GlobeScan, Randstad, Egon Zehnder, Atlas, GWI, Robert Half, Ethisphere e Nordic Business Forum, entre outras), de agências de comunicação (Wunderman Thompson, Grupo FSB, Ideal, Grupo Trama Reputale, LLYC, InPress Porter Novelli, Edelman, SemRush, We Are Social, Sprout, Asana, Cause, P3K, Supera e Ação Integrada, entre outras) e empresas de pesquisa e gestão de dados e consultorias do futuro (Kantar Ibope, Ipsos, Euromonitor, Future Today Institute, WSGN, TrendHunter, Nielsen, Visual Capitalist, Ilumeo, Consumoteca, Cortex, Knewin, True Intelligence, BrandWatch, Santo Caos, Opinion

---

<sup>72</sup> Na plataforma LinkedIn, está sediado em <https://www.linkedin.com/company/sinapsecomunicacao>. Já na plataforma Facebook, pode ser encontrado em <https://www.facebook.com/sinapseconteudo>.

Box, Box 1824, Inesplorato, W Futurismo, Youpix, Futuro das Coisas, Observatório de Sinais e Aerolito, entre outras);

4- portais e newsletters de instituições científicas (Copenhagen Institute for Futures Studies, Reuters Institute, Nieman Lab, London School of Public Relations, FIA Profuturo, Insper, ESPM, Fundação Getúlio Vargas e Fundação Oswaldo Cruz, entre outras);

5- portais e newsletters de associações e sindicatos (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial/Aberje, Associação Brasileira das Agências de Comunicação /Abracom, Associação Brasileira de Anunciantes/Aba, Associação de Marketing Promocional/Ampro, Associação Brasileira de Empresas de Eventos/Abeoc, Associação Brasileira dos Agentes Digitais/Abradi, Interactive Advertising Bureau/IAB, Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas /Abrapcorp, Associação Latino-Americana de Pesquisadores em Comunicação /ALAIC, Association Française de Communication Interne, Association des Métiers de la Communication de la France/Com-ent, National Association of Corporate Directors, The Chartered Institute of Public Relations, Arthur W. Page Society, The International Association of Business Communicators, Global Alliance for Public Relations and Communication Management, Institute for Public Relations e The Public Relations Society of America, entre outros)

6- portais e newsletters de organismos internacionais de políticas públicas (World Economic Forum, United Nations Global Compact e World Health Organization, entre outros).

Na sequência e de maneira geral, como preconiza o processo curatorial já tratado neste texto, passa-se para a análise do material e sua categorização e seleção, com a montagem de um calendário de distribuição diversificado atento à pluralidade de temas cobertos pelo serviço. Cada conteúdo é colocado em perspectiva para inserir no formato considerado mais adequado em texto e imagem representativos: uma entrevista, uma resenha, um resumo traduzido, um apanhado de fatores estimuladores de leitura, um infográfico, uma nota simples, uma apresentação de dados em tópicos, entre outras possibilidades que buscam sempre respeitar sua proposição original, mas também sua vocação para desdobramentos.

A circulação acontece pela modalidade de ‘lista de transmissão’ na plataforma WhatsApp. A escolha por não utilizar o modelo de ‘grupos de discussão’ decorre da preferência manifesta dos integrantes em preservar seus dados pessoais e sua própria

identidade e igualmente não se sentir sob cobrança implícita de participação a cada postagem recebida. A ‘lista de transmissão’ entrega o conteúdo como se fosse uma mensagem privada entre curador e assinante, restringindo a interlocução a estes dois polos.

A *timeline* do WhatsApp é espelhada num grupo fechado na plataforma LinkedIn, como ponto de acesso adicional. A proposta é manter um local duplo de armazenamento da íntegra do conteúdo distribuído: tanto textos introdutórios quanto *links* e ainda as imagens identificadoras dos documentos. Isto porque é muito volátil a permanência de todos os dados no aparelho celular de cada assinante, sujeito a problemas técnicos, limitação de memória e mesmo situações de segurança.

Além disto, os arquivos propriamente ditos são arquivados no Google Drive, com visualização restrita e pré-aprovada. A intenção da abertura deste espaço acessório é dar garantia de acesso a qualquer tempo aos materiais distribuídos, independente da eventual oscilação de disponibilidade dos servidores originais dos documentos ou mesmo da alteração efetiva de endereçamento, que faz perder o *link* inicial de acesso. Neste mesmo intuito, e como opção organizadora do conjunto de ofertas, a cada quinzena um boletim agregador único no formato html é enviado por *e-mail*.

Na ocorrência dos eventos *online*, o aproveitamento dá-se exclusivamente ao vivo na plataforma Zoom, não havendo gravação. Todavia, o material projetado pelo convidado é entregue no dia seguinte a todos os assinantes, além de conteúdos adicionais (como artigos, entrevistas, trabalhos acadêmicos, vídeos e *podcasts* sobre o tema com o mesmo profissional-palestrante, expandindo as reflexões e dando acesso inclusive aos ausentes).

### **Considerações finais**

É inadiável refletir sobre a possibilidade de já estarmos na ‘era da curadoria’, desde a noção de uma atividade de gestão da complexidade até a percepção pragmática das tarefas cada vez mais detalhadas de seleção, redução e refino para categorizar e rotular – e, assim, tentar simplificar e auxiliar a memorizar – todas as coisas. Igualmente, portanto, é relevante pensar sobre as competências profissionais e as responsabilidades éticas desta atividade, já que o empoderamento digital nos colocaria, em tese, com a possibilidade do ato curatorial em mão – como uma prática para si, mas também para os outros.

Neste texto, quero entender e apresentar o curador como um compartilhador, que possui a tarefa de colocar o conhecimento à disposição da comunidade, pela relevância da partilha, existindo um elemento cidadão no ato da curadoria. Esta dimensão seria uma prerrogativa para um trabalho coerente e que realiza sua potência, afastando-se das acusações de que, na atitude de filtrar, estaria automaticamente um exercício contrário à diversidade de pontos-de-vista. A ‘era da curadoria’ é um abrir de diálogos, um momento em que se organiza os espaços de convivência, de vida comum, até agora ainda estruturados em algumas instituições – como as escolas, os dogmas religiosos e os meios de comunicação – que seriam as responsáveis no caleidoscópio dos dados pela organização do conhecimento, trazendo à cena uma expansão a partir do ‘espírito do curador’.

É preciso ainda ter em mente, como passos subsequentes desta análise, que a curadoria não vai passar ilesa pela perspectiva trazida pela Web3. A propriedade distribuída, orquestrada por *tokens*, alinha os interesses do indivíduo com o coletivo – e vice-versa. Parece ser um ambiente de soma positiva, onde a cooperação é o interesse; onde a escala além dos limites de uma empresa típica é saudável e revigorante, não inchada e problemática. Nesses ambientes, a copropriedade é o meio, não o fim e desbloqueia a potência de uma forma de organização mais colaborativa, cocriativa, conectada e rica em recursos. Talvez seja o caminho para uma curadoria interativa em comunidades por afinidade – e espero eu que voltadas para um futuro positivo, tema para uma próxima reflexão.

### Referências

ALBRECHT, Glenn. **Solastalgia**: a new concept in health and identity. PAN: philosophy activism nature. Sidney, n.3, p.44-59, dez. 2005.

ALBRECHT, Glenn. Earth **Emotions**: new words for a new world. New York: Cornell University Press, 2019.

AMARAL, Adriana. O. Curadoria de informação e conteúdo na web: uma abordagem cultural. In: SAAD, Elizabeth Nicolau. **Curadoria digital e o campo da comunicação**. São Paulo: ECA/USP, 2012. Disponível em [https://issuu.com/grupo-ecausp.com/docs/ebook\\_curadoria\\_digital\\_usp](https://issuu.com/grupo-ecausp.com/docs/ebook_curadoria_digital_usp). Acesso em: 30 mar. 2023.

BASSANI, Patrícia B. Scherer; MAGNUS, Emanuele Biolo. Práticas de curadoria como atividades de aprendizagem na cultura digital. In: SANTOS, Edméa O.; SAMPAIO, Fábio F.; PIMENTEL, Mariano (Org.). **Informática na Educação**: fundamentos e práticas. Porto Alegre: Sociedade Brasileira de Computação, 2021. (Série Informática na

Educação, v.1). Disponível em: <https://ieducacao.ceie-br.org/curadoria>. Acesso em: 05 abr. 2023.

BHARGAVA, Rohit. **Manifest For The Content Curator**: the next big social media job of the future?. 30 set. 2009. Disponível em <https://rohitbhargava.com/manifesto-for-the-content-curator-the-next-big-social-media-job-of-the-future>. Acesso em: 30 mar. 2023.

BHARGAVA, Rohit. **The 5 Models of Content Curation**. 31/03/2011. Disponível em: <http://www.rohitbhargava.com/2011/03/the-5-models-of-content-curation.html>. Acesso em: 30 mar. 2023.

BHASKAR, Michael. **Curadoria**: O poder da seleção no mundo do excesso. São Paulo: Edições SESC, 2020.

BEIGUELMAN, Giselle. **Políticas da imagem**: vigilância e resistência na dadosfera. São Paulo: Ubu Editora, 2021.

BERTOCCHI, Daniela; SAAD, Elizabeth. O Algoritmo Curador. In: SAAD, E. (Org.). **Curadoria digital e o campo da comunicação**. São Paulo: ECA/USP, 2012. Disponível em: [https://issuu.com/grupo-ecausp.com/docs/ebook\\_curadoria\\_digital\\_usp](https://issuu.com/grupo-ecausp.com/docs/ebook_curadoria_digital_usp). Acesso em: 11 abr. 2023.

BLUMER, Herbert Symbolic **Interactionism**: perspective and method. New Jersey: Prentice-Hall, 1969.

CORTELLA, Mario Sergio; DIMENSTEIN, Gilberto. **A era da curadoria**: o que importa é saber o que importa! Campinas, SP: Papirus 7 Mares, 2015.

CURADOR. In: **MICHAELIS**, Dicionário Brasileiro de Língua Portuguesa. São Paulo: Melhoramentos, 2023. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/curador>. Acesso em: 07 abr. 2023.

ERNESTO, Eliseu et al. Marketing e comunicação nos serviços de curadoria de informação: eixos teóricos e reflexões desenvolvidas em contexto acadêmico. **REBECIN – Revista Brasileira de Educação em Ciência da Informação**, São Paulo, v.1, n.2, p.113-129, jul./dez 2014. Disponível em <https://portal.abecin.org.br/rebecin/article/view/18/pdf>. Acesso em: 09 abr. 2023.

GABLER, Neal. The Elusive Big Idea. **The New York Times**, New York, 14 ago. 2011. Disponível em: <http://www.nytimes.com/2011/08/14/opinion/sunday/the-elusive-big-idea.html>. Acesso em: 10 mar. 2023.

GALHARDI, Raul. Curadoria de notícias e o papel do Jornalismo no século XXI. In: CAPOANO, Edson (org.) **Como se banca o Jornalismo?** Modelos, tendências e reflexões sobre o financiamento de mídia. São Paulo: 2018. p.84-89. Disponível em:

<https://drive.google.com/file/d/1RqSneZYIpuF-QG2rWxp1oY38RAWaS32L/view>

Acesso em: 05 abr. 2023.

GHARAJEDAGHI, Jamshid. **Systems Thinking**: managing chaos and complexity. Morgan Kaufmann Publishers: Burlington, 2011.

GUAREZI, Beatriz. Bits to Brands #200: para ler em junho de 2026. **Bits to Brands**, online, 06 abr. 2023. Disponível em: <https://bitstobrand.com/p/bits-to-brands-200>. Acesso em: 11 abr. 2023.

HAN, Byung-Chul. **Sociedade da transparência**. Petrópolis: Vozes, 2016.

HIGGINS, S. Digital curation: the emergence of a new discipline. **International Journal of Digital Curation**, v.6, n.2, p.78-88. 2011. Disponível em: <http://www.ijdc.net/article/view/184>. Acesso em: 09 abr. 2023.

JARCHE, Harold. **The Seek>Sense>Share Framework**. 10 fev. 2014. Disponível em <https://jarche.com/2014/02/the-see-sense-share-framework>. Acesso em: 25 mar. 2023.

KANTER, Beth. **Content curation primer**. 4 out. 2011. Disponível em <https://bethkanter.org/content-curation-101>. Acesso em: 25 mar. 2023.

KASSER, Tim. **The High Price of Materialism**. Denver: Bradford Book, 2003.

KIM, Jeonghyun. et al. Competencies required for digital curation: An analysis of job advertisements. **International Journal of Digital Curation**, v.8, n.1, p.66-83, 2013. Disponível em <http://www.ijdc.net/article/view/8.1.66/317>. Acesso em: 09 abr. 2023.

MEAD, George Herbert. **Mind self and society from the standpoint of a social behaviorist**. Chicago: University of Chicago, 1934. Disponível em: [https://brocku.ca/MeadProject/Mead/pubs2/mindself/Mead\\_1934\\_toc.html](https://brocku.ca/MeadProject/Mead/pubs2/mindself/Mead_1934_toc.html). Acesso em: 02 abr. 2023.

ROSENBAUM, Steven. **Curation Nation**: how to win in a world where consumers are creators. New York: McGraw Hill, 2011.

WE ARE SOCIAL (England). **Think Forward**. Londres, 2023. Disponível em <https://thinkforward.wearesocial.com>. Acesso em: 25 mar. 2023.

WEISGERBER, Corinne. **Building thought leadership in an age of curation**. 2012. Disponível em: <http://www.slideshare.net/corinnew/building-thought-leadership-through-content-curation>. Acesso em: 05 abr. 2015.

WILSON, Edward Osbourne. **O futuro da vida**. São Paulo: Campus, 2002.

# As fontes relevantes em Comunicação da Ciência no Brasil

Wilson da Costa Bueno

## Introdução

A literatura em Jornalismo Científico tem se enriquecido nos últimos anos, em particular quando se consideram também algumas modalidades do Jornalismo Especializado (Jornalismo Ambiental, Jornalismo Rural, Jornalismo em Saúde) que com ele dialogam.

A emergência de epidemias de repercussão global, como a Covid-19; o estudo e o debate sobre temas ambientais (mudanças climáticas, transgênicos, agrotóxicos, socio-biodiversidade, poluição, segurança alimentar, degradação dos recursos hídricos, dentre muitos outros, tem contribuído para o incremento destas fontes.

Neste capítulo sobre fontes relevantes nesta área, listamos um conjunto significativo de obras sobre divulgação científica, jornalismo científico, jornalismo ambiental, jornalismo em saúde e algumas obras gerais, fundamentais para a formação do jornalista especializado em ciência, tecnologia e inovação. Ela está organizada por seções e os títulos listados em ordem alfabética de autor. Certamente, ela seria sensivelmente maior, se incluíssemos aqui artigos em periódicos, artigos on-line, dissertações e teses sobre esta temática abrangente.

Além destas obras, incluímos ainda um número expressivo de artigos on-line, disponíveis na web para consulta e para download, também organizados por subtemas. Além disso, listamos os grupos de pesquisa em Jornalismo Científico, que tem como prioridade a comunicação, cadastrados no Diretório dos Grupos de Pesquisa do CNPq.

Os interessados em ampliar este material, poderão fazer isso com alguma facilidade, buscando com palavras-chave adequadas, como “artigos sobre jornalismo científico”, “artigos de jornalismo em saúde”, “artigos sobre jornalismo ambiental”, “artigos sobre divulgação científica”) no Google Acadêmico ou mesmo buscar por “dissertações e teses em Jornalismo Científico ou Divulgação Científica”.

As dissertações e teses que têm esse foco costumam estar disponíveis para download gratuito nos sites dos programas de pós-graduação em comunicação no Brasil. Entre também no **Diretório dos Grupos de Pesquisa do CNPq** e busque resgatar grupos (e, em consequência, pesquisadores) que trabalham com estas linhas de pesquisa. Nos currículos Lattes destes pesquisadores, poderá consultar a produção científica deles nesta área.

## As fontes em Comunicação da Ciência

### I) Obras completas (livros e e-books)

#### *I.1) Jornalismo Científico/Divulgação Científica/Comunicação Científica*

ABRAMCZYK, Julio. **Médico e repórter: meio século de Jornalismo Científico**. São Paulo: Publifolha, 2012.

AGUIRRE, Daniel Torrales. **Periodismo científico y nueva educación**. Antofagasta /Chile: Ediciones Universitarias / Universidad Católica del Norte, 1.999.

ALVAREZ, Lisando Diego; CASTELLUCIO, Ana Carolina; ALMEIDA Verbena Córdula (org.). **Da pesquisa para a sociedade: reflexões sobre a comunicação científica e tecnológica**. Ilhéus/BA: Editus, 2013.

ANTON, Ted e MCCOURT, Rich (ed). **The New Science Journalists**. Nova Iorque: Ballantine Books, 1.995.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE JORNALISMO CIENTÍFICO. **Anais do 5º Congresso Brasileiro de Jornalismo Científico**. São José dos Campos: INPE, 1996.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE JORNALISMO CIENTÍFICO. **Cadernos de Jornalismo Científico**. Nº 1. São Paulo, 1981.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE JORNALISMO CIENTÍFICO. **Imprensa, ciência e sociedade**. Salvador, 1985.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE JORNALISMO CIENTÍFICO. **Memória do 4º Congresso Iberoamericano de Periodismo Científico e 1º Congresso Brasileiro de Jornalismo Científico**. São Paulo, 1984.

BELTRÃO, Jimena Felipe (org.). **Comunicação da ciência na Amazônia Oriental Brasileira: a experiência recente no Museu Paraense Emílio Goeldi**. Belém: Museu Paraense Emílio Goeldi, 2013.

BLUM, Deborah e KNUDSON, Mary. **A field guide for science writers**. Nova Iorque: Oxford University Press, 1.997.

BOAS, Sérgio Vilas (org.). **Formação & Informação Científica**. São Paulo: Summus, 2005.

BRANDÃO, Alessandra. **A presença da ciência e tecnologia nos jornais alagoanos**. Maceió: UFAL, 2006.

BUENO, Wilson da Costa. **Jornalismo Científico: teoria, prática e pesquisa**. 2022. E-book disponível para download no portal JORCOM ([www.jorcom.jor.br](http://www.jorcom.jor.br)) em: <https://jorcom.jor.br/e-book/>

BUENO, Wilson da Costa; SANTOS, Marli dos (Org.). **Jornalismo Especializado no Brasil: teoria, prática e ensino**. São Bernardo do Campo/SP: Editora Universidade Metodista de São Paulo, 2015.

BUENO, Wilson da Costa et alii. **Jornalismo científico e dependência: o caso brasileiro**. Brasília: CNPq/Intercom, 1982.

BUENO, Wilson da Costa. **Jornalismo Científico no Brasil: aspectos teóricos e práticos**. São Paulo: CJE/ECA/USP, 1988.

BUCCHI, Massimiano. **Science and the media: Alternative routes in scientific communication**. Nova Iorque: Routledge, 1.998.

BURKET, Warren. **Jornalismo Científico**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1990.

CALVO HERNANDO, Manuel. **Ciencia y periodismo**. Barcelona: CEFI, 1990.

- CALVO HERNANDO, Manuel. **Civilización tecnológica e informacion. El periodismo científico: misiones y objetivos.** Barcelona: Editorial Mitre, 1982.
- CALVO HERNANDO, Manuel. **Periodismo científico.** Madrid: Paraninfo, 1977.
- CALVO HERNANDO, Manuel. **Teoria e técnica do jornalismo científico.** São Paulo; ECA/USP, 1970.
- CALVO HERNANDO, Manuel. **El novo periodismo de la ciencia.** Quito, Ecuador: Ediciones Ciespal, 1.999.
- CALVO HERNANDO, Manuel. **La ciencia en el tercer milenio.** Madrid: McGraw Hill, 2000.
- CALVO HERNANDO, Manuel. **Divulgación y periodismo científico: entre la claridade y la exactitud.** México: Universidad Nacional Autónoma de México, 2003.
- CARVALHO, Alessandra Souza de; OLIVEIRA, Marcelo Souza (org.). **Educação científica e popularização das ciências: práticas multirreferenciais.** Salvador: EDUFBA, 2016.
- CIMPEC. **Manual de Periodismo Educativo y Científico.** Bogotá, Colômbia, 1974.
- CIMPEC. **Periodismo Educativo y Científico.** Quito, Ecuador, Editorial Epoca, 1976.
- CORRADINE, Lisbeth Fog. **El periodista científico toca la puerta del siglo XXI.** Bogotá, Colômbia: Fundación Konrad Adenauer, 1988.
- CRESTANA, Silvério e outros. **Centros e museus da ciência: visões e experiências. Subsídios para um programa nacional de popularização da ciência.** São Paulo: Editora Saraiva, 1998.
- FAPERJ/ACADEMIA BRASILEIRA DE CIÊNCIAS. **Ciência e pobreza no século XXI. Ciclo de atualização em jornalismo científico.** Rio de Janeiro, 2002.
- FAPESP. **Do laboratório à sociedade. Resultados de projetos temáticos em São Paulo.** Volume 2. São Paulo, 1.999.
- FAYARD, Pièrre-Marie & CARBOU, Delphine. Fusion Chaude. **Des innovations em communication publique des sciences.** Paris/ França: L'actualité Peitou/Charentes, / s.d./
- FRIEDMAN, Sharon M. e outros (ed) **Scientists and Journalists. Reporting Science as news.** Nova Iorque: The Free Press, 1.986.
- GIACHETI, Linair de Jesus Martins. **José Reis: a ciência que fala.** São Paulo: Annablume, 2006.
- GREGORY, Jane; MILLER, Steve. **Science in public. Communication, culture, and credibility.** Nova Iorque: Perseus Publishing, 1998.
- GUIMARÃES, Eduardo (org.). **Produção e circulação do conhecimento.** Campinas: Pontes Editores, 2.001.
- JENKIN, Sérgio Prenafeta (org.). **Mas qualidade o cantidade de vida en Chile?** Santiago: Asociación Chilena de Periodismo Científico, 1985.

- LEITE, Sandra Nunes. **A lógica midiática na ação comunicacional da inovação.** Maceió: UFAL, 2009.
- LOTH, Moacir (org.). **Comunicando a ciência. Comunicações científicas apresentadas no 6º Congresso Brasileiro de Jornalismo Científico.** Florianópolis: ABJC, 2.001.
- LYRA, Paulo (org.). **Guia prático para "camelôs" e "bailarinas". Debate sobre jornalismo científico.** Brasília: Secretaria Especial da Ciência e Tecnologia, 1989.
- MARQUES, Paulo. **Tecnologia no cotidiano.** São Paulo: Diagrama & Texto, 1986.
- MARQUES DE MELO, José; RIBEIRO, José Hamilton. **Jornalismo Científico: teoria e prática.** São Paulo: Intercom, 2014.
- Intercom, 2008
- MASSARANI, Luisa; TURNEY, Jon; MOREIRA, Ildeu de Castro. **Terra incógnita: a interface entre ciência e público.** Rio de Janeiro: Vieira & Lente, UFRJ, Casa da Ciência: Fiocruz, 2005.
- MASSARANI, Luisa (org.). **Ciência em sintonia: guia para montar um programa de rádio sobre ciências.** Rio de Janeiro: Fiocruz/COC/ Museu da Vida, 2009.
- MASSARANI, Luisa; MOREIRA, Ildeu de Castro e BRITO, Fátima. **Ciência e público: caminhos da divulgação científica no Brasil.** Rio de Janeiro: UFRJ, 2002.
- MEDINA, Cremilda. **Ciência e jornalismo: da herança positiva ao diálogo dos afetos.** São Paulo: Summus, 2008.
- MORA, Ana María Sánchez. **La divulgación de la ciencia como literatura.** México: Universidad Nacional Autónoma de México, 2.000.
- NELKIN, Dorothy. **Selling Science. How the press covers science and technology.** Nova Iorque: W. H. Freeman and Company, 1.995.
- OLIVEIRA, Fabíola. **Jornalismo Científico.** São Paulo: Editora Contexto, 2002.
- PAVAN, Crodowaldo e KREINZ, Glória. **A espiral em busca do infinito: ensaios sobre o divulgador científico José Reis.** São Paulo: NJR/ECA-USP, 1.998.
- PAVAN, Crodowaldo e KREINZ, Glória. **Os donos da paisagem. Estudos sobre divulgação científica.** São Paulo: ECA-USP, 2.000.
- PORTO, Cristiane de Magalhães; BORTOLIERO, Simone (org.). **Jornalismo, ciência e educação: interfaces.** Salvador: EDUFBA, 2013.
- PORTO, Cristiane de Magalhães; ROSA, Flávia; TONNETTI, Flávio (org.). **Fronteiras e interfaces da comunicação científica.** Salvador: EDUFBA, 2016.
- PORTO, Cristiane de Magalhães (org.). **Difusão e cultura científica: alguns recortes.** Salvador: EDUFBA, 2009.
- REQUEPLO, Philippe. **Le partage du savoir: science, culture, vulgarisation.** Paris: Editions de Seuil, 1974.

SAGAN, Carl. **O mundo assombrado pelos demônios**. São Paulo: Cia. das Letras, 1996.

SCANLON, Eileen e outros. **Communicating Science**. Nova Iorque: The Open University, 1.999.

SCHAPPO, Marcelo Girardi. **Um papo de cientista para jornalista: contribuições para o debate sobre Jornalismo Científico**. Florianópolis: Editora do Autor, 2021.

SECRETARIA DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Jornalismo Científico**. Curitiba, 1989.

SILVA, Dalmo Oliveira da. **Anotações sobre discurso no relise difusionista: linguagem científica e tecnológica no Jornalismo**. João Pessoa: Ideia, 2013.

SIQUEIRA, Denise da Costa Oliveira. **A ciência na televisão: mito, ritual e espetáculo**. São Paulo: Annablume, 1.999.

SOUSA, Cidoval Moraes de; FERREIRA, José Roberto; BORTOLIERO, Simone. **Jornalismo Científico e Educação para as Ciências**. Taubaté/SP: Editora Cabral, 2006.

SOUSA, Cidoval M; MARQUES, Nuno P.; SILVEIRA, Tatiana S. (org). **A comunicação pública da ciência** (org.). Taubaté/SP: Cabral Editora, 2003.

TERZIAN, Yervant e BILSON, Elizabeth. **O universo de Carl Sagan**. Brasília: Editora UNB, 2001.

TOGNOLLI, Claudio. **A falácia genética: a ideologia do DNA na imprensa**. São Paulo: Escrituras, 2003.

TONDA, Juan e outros. **Antología de la divulgación e la ciencia en México**. México: Universidad Nacional Autónoma de México, 2002.

UFPE. **Anais do I Fórum de Jornalismo e Ciência de Pernambuco**. Recife, 1.999.

UNIVERSIDAD DE NAVARRA. **Divulgar la ciencia**. Pamplona, Espanha: Ediciones Eunete, 2000.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Ciência & Ambiente**. Santa Maria/RS, nº 23, julho/dezembro de 2001. (edição especial dedicada à divulgação científica).

VICTOR, Cilene; CALDAS, Graça; BORTOLIERO, Simone. **Jornalismo Científico e Desenvolvimento Sustentável**. São Paulo: All Print Editora, 2009.

ZAMBONI, Lilian Márcia Simões. **Cientistas, jornalistas e a divulgação científica: subjetividade e heterogeneidade no discurso da divulgação científica**. Campinas: Autores Associados, 2001.

## ***1.2) Jornalismo Ambiental***

ALMEIDA Júnior, Antônio Ribeiro de; ANDRADE, Thaes Novaes de (org.). **Mídia e Ambiente**. São Paulo: Hucitec, 2009.

BACCHETTA, Victor L. (org.). **Ciudadanía planetária: temas y desafios del periodismo ambiental**. Bogotá: Federación Internacional de Periodistas Ambientales/Fundación Friedrich Ebert, (s.d).

BERNA, Vilmar Sidnei Demamam. **Comunicação Ambiental: reflexões e práticas em educação e comunicação ambiental**. São Paulo: Paulus,2010.

BOAS, Sérgio Vilas (org.). **Formação & Informação Ambiental**. São Paulo: Summus,2004.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação, Jornalismo e Meio Ambiente: teoria e pesquisa**. São Paulo: Mojoara Editorial, 2007.

FERNANDES, Backer Ribeiro. **Planejamento estratégico de comunicação para o licenciamento ambiental no Estado de São Paulo**. São Paulo: Alternativa Books, 2016.

FROME, Michael. **Green Ink: uma introdução ao jornalismo ambiental**. Curitiba: Editora UFPR, 2008.

GIRARDI, Ilza Maria Tourinho; SCHWAAB, Reges Toni (org.). **Jornalismo ambiental: desafios e reflexões**. Porto Alegre: Dom Quixote Editora/NEJ RS,2008.

GIRARDI, Ilza Maria Tourinho; LOOSE, Eloísa Beling; BAUMONT, Clarissa Cerveira de (org). **Estudos sobre Informação e Jornalismo Ambiental. Ecos do Planeta**. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2011.

IEB. **Manual de Comunicação e Meio Ambiente**. São Paulo: Peirópolis, 2004.

LOCATELLI, Carlos. **Comunicação e barragens. O poder da comunicação das organizações e da mídia na implantação de hidrelétricas**. Florianópolis: Editora Insular, 2014.

LUFT, Schirley. **Jornalismo Ambiental na Amazônia: as fontes de informação na cobertura dos desmatamentos no jornal O Liberal do Pará**. Curitiba: CRV, 2015.

MENDES, Francielle Maria Modesto (org.). **Jornalismo e meio ambiente em pauta**. Rio de Janeiro: Editora AMCGuedes, 2016.

NELSON, Peter. **Dez dicas práticas para reportagens sobre o meio ambiente**. Brasília: WWF: Centro para jornalistas estrangeiros, 1994.

PRESSLER, Neusa. **Comunicação & Meio Ambiente: agências de cooperação internacional e projetos socioambientais na Amazônia**. Belém: UNAMA; Manaus: UEA, 2012.

ROBIN, Marie-Monique. **O mundo segundo a Monsanto. Da dioxina aos transgênicos, uma multinacional que quer o seu bem**. São Paulo: Radical Livros, 2008.

TRIGUEIRO, André. **Mundo sustentável 2. Novos rumos para um planeta em crise**. São Paulo: Editora Globo, 2012.

TRIGUEIRO, André. **Mundo sustentável. Abrindo espaço na mídia para um planeta em transformação**. São Paulo: Editora Globo, 2005.

### ***1.3) Jornalismo em Saúde***

ANGELL, Marcia. **A verdade sobre os laboratórios farmacêuticos. Como somos enganados e o que podemos fazer a respeito.** Rio de Janeiro: Record, 2009.

ARAÚJO, Inesita Soares de; CARDOSO, Janine Miranda. **Comunicação e saúde.** Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2007.

BARATA, Rita de Cássia Barradas. **Meningite: uma doença sob censura.** São Paulo: Cortez, 1988.

BARCELLOS, Christovan; CORVALÁN, Carlos; SILVA, Eliane Lima. (org.) **Mudanças climáticas e saúde.** Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2022.

BELTROL, Sônia. **Comunicação da saúde. A divulgação do câncer de mama Brasil/Estados Unidos.** Passo Fundo/RS: Editora Méritos, 2012.

BIANCARELLI, Aureliano. **Cirurgia em campo aberto.** São Paulo: Brasiliense, 2001.

BRITTO, Luiz Percival L. **O "Relatório Pinotti" e a doença de Tancredo. Medicina e discurso.** Campinas: Papyrus, 1988.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação e saúde: uma experiência brasileira.** São Paulo: Editora Plêiade, 1996.

CARVALHO, Carlos Alberto de. **Visibilidades mediadas nas narrativas jornalísticas: a cobertura da Aids pela Folha de S. Paulo de 1983 a 1987.** São Paulo: Annablume, 2009.

CASTIEL, Luís David; VASCONCELLOS-SILVA, Paulo Roberto. **Precariedades do excesso: informação e comunicação em saúde coletiva.** Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2006.

CORCORAN, Nova (org.). **Comunicação em saúde: estratégias para promoção de saúde.** São Paulo: Roca, 2010.

EPSTEIN, Isaac e outros (org.). **Mídia e saúde.** Adamantina/SP: Unesco-UMESP/FAI, 2001.

GOLISZEK, Andrew. **Cobaias humanas: a história secreta do sofrimento provocado em nome da ciência.** São Paulo: Ediouro, 2004.

GOTZSCHE, Peter C. **Medicamentos mortais e crime organizado. Como a indústria farmacêutica corrompeu a assistência médica.** Porto Alegre: Bookman, 2016.

LEITE, Marcelo. **Promessas do genoma.** São Paulo: Editora Unesp, 2007.

LERNER, Kátia; SACRAMENTO, Igor (org.). **Saúde e Jornalismo: interfaces contemporâneas.** Rio de Janeiro: FAPERJ, Editora Fiocruz, 2014.

LUIZ, Olinda do Carmo. **Ciência e risco à saúde nos jornais diários.** São Paulo: Annablume: São Bernardo do Campo: CESCO, 2006.

MANDARINO, Ana Cristina de S.; GALLO, Edmundo; GOMBERG, Estélio (org.). **Informar e educar em saúde: análises e experiências**. Salvador: EDUFBA, Editora Fiocruz, 2014.

PAULINO, Fernando Oliveira (org.). **Comunicação e saúde**. Brasília: Casa das Musas, 2009.

PESSONI, Arquimedes. **Temas interdisciplinares: Comunicação & Saúde: parceria interdisciplinar**. Santo André/CESCO, 2006.

PITTA, Aurea M. da Rocha (org.). **Saúde & Comunicação: visibilidades e silêncios**. São Paulo: Hucitec/Abrasco, 1995.

RANGEL-S, Maria Lígia; RAMOS, Natália (org.). **Comunicação e saúde: perspectivas contemporâneas**. Salvador: EDUFBA, 2017.

SCLIAR, Moacyr. **A linguagem médica**. São Paulo: Publifolha, 2002.

SOUZA, Inalda Rodrigues de. **Aspectos sociolinguísticos na interação médico/paciente**. Recife: Editora Universitária da UFPE, 2006.

TABAKMAN, Roxana. **A saúde na mídia. Medicina para jornalistas. Jornalismo para médicos**. São Paulo: Summus, 2013.

#### ***1.4) Obras gerais***

BARBOSA, Mariana (org.). **Pós-verdade e fake news: reflexões sobre a guerra de narrativas**. Rio de Janeiro: Cobogó, 2019.

BARRAS, Robert. **Os cientistas precisam escrever**. São Paulo: T.A. Queiroz Editor/Edusp, 1979.

CHASSOT, Attico. **Alfabetização científica: questões e desafios para a educação**. Ijuí/RS: Ed. Unijuí, 2000.

D'ANCONA, Matthew. **Pós-verdade: a nova guerra contra os fatos em tempo de fake news**. Barueri/SP: Faro Editorial, 2019;

DAGNINO, Renato. **Neutralidade da ciência e determinismo tecnológico**. Campinas: Editora Unicamp, 2008.

DIXON, Bernard. **Para que serve a ciência?** São Paulo: Companhia Editora Nacional/EDUSP, 1973.

LISBOA, Luiz Carlos (org.). **Visões do novo milênio**. São Paulo: Mercuryo, 1.999.

MEIS, Leopoldo. **Ciência, educação e o conflito humano-tecnológico**. 2a. ed. São Paulo: Editora Senac, 2002.

MOREL, Regina Lúcia de Moraes. **Ciência e estado: a política científica no Brasil**. São Paulo: T.A. Queiroz, 1979.

MUSEU DE ASTRONOMIA E CIÊNCIAS AFINS. **O que o brasileiro pensa da ciência e da tecnologia**. Rio de Janeiro: Ministério de Ciência e Tecnologia/CNPq, 1987.

NOGUEIRA, Salvador. **Einstein: para entender de uma vez.** São Paulo: Editora Abril, 2017.

ORSI, Carlos. **Negacionismo & desafios da ciência.** São Paulo: Editora de Cultura, 2022.

PILATTI, Ronaldo. **Ciência e pseudociência: por que acreditamos apenas naquilo em que queremos acreditar.** São Paulo: Editora Contexto, 2021.

PASTERNAK, Natalia; ORSI, Carlos. **Contra a realidade: a negação da ciência, suas causas e consequências.** Campinas: Papirus 7 Mares, 2021.

PASTERNAK, Natalia; ORSI, Carlos. **Ciência no cotidiano: viva a razão, abaixo a ignorância!** São Paulo: Editora Contexto, 2020.

SHERMER, Michael. **Por que acreditam as pessoas em coisas estranhas.** Lisboa: Editora Replicação, 2001.

SWAIN, Harriet (org.). **Grandes questões da Ciência.** Rio de Janeiro: José Olympio, 2010.

## II) Artigos on-line

Elementos fundamentais para a prática do Jornalismo Científico, de Cláudio Bertoli Filho. (<https://bocc.ubi.pt/pag/bertoli-claudio-elementos-fundamentais-jornalismo-cientifico.pdf>)

Jornalismo Científico: divulgação ou disseminação, e sua relação com os cientistas, de Macri Elaine Colombo e Denize Piccolotto Carvalho Levy2 (<https://static.casperlibero.edu.br/uploads/2014/04/Macri-Elaine-Colombo-e-DENISE.pdf>)

Divulgação científica: Informação científica para cidadania, de Sarita Albagli. (<https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/639>)

Para pensar o fazer e a pesquisa em divulgação científica e jornalismo científico, de Kênia Beatriz Ferreira Maia e Ana Cecília Aragão Gomes. (<http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/140740066232613719751173427209646947265.pdf>)

Jornalismo Científico: resgate de uma trajetória, de Wilson da Costa Bueno. (<https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/CSO/article/download/7878/6797>)

O desafio na formação em Jornalismo Científico, de Graça Caldas, Cidival Morais de Sousa, Audre Alberguini e Augusto Din. ([https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/31321851/O\\_desafio\\_da\\_formacao\\_em\\_jornalismo\\_cientifico\\_gracacaldas\\_2005-libre.pdf?1392382681=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DO\\_desafio\\_da\\_formacao\\_em\\_jornalismo\\_cien.pdf&Expires=1686587893&Signature=fO6v8bFb2is6FT1zYwWGKxneZaEoIF0yhpefkeYL-gRszw3F3EFZlqWln5WmiKI29IaRFMn1JWqBAVb4hNpdaGvqrOclbsQIAJL5zqIb6QcBDIosr3QUUm01KvrEeLGUVX1OX08vG6YvaiBYUNRXyKT5DejRVgK1mDXKU](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/31321851/O_desafio_da_formacao_em_jornalismo_cientifico_gracacaldas_2005-libre.pdf?1392382681=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DO_desafio_da_formacao_em_jornalismo_cien.pdf&Expires=1686587893&Signature=fO6v8bFb2is6FT1zYwWGKxneZaEoIF0yhpefkeYL-gRszw3F3EFZlqWln5WmiKI29IaRFMn1JWqBAVb4hNpdaGvqrOclbsQIAJL5zqIb6QcBDIosr3QUUm01KvrEeLGUVX1OX08vG6YvaiBYUNRXyKT5DejRVgK1mDXKU))

[bbWDFluA3HMIphgNY5cZvNQXWxWeotYrJ16uUdR976Xjf0qihVJyAISdtLc7OE~3gh7JJ1sRIPy6tkIKOkUYUWDxDJAa2~dLXMW7SjtQZCGzAk~3bSi-2z7pV~3pTvg5SZZd4j42APsGoZcgK3kXmVjks0qIPq7HxLaTsh4IKdY1pVkw\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA\)](https://periodicos.ufpa.br/index.php/revistaamazonia/article/view/4283)

Popularização das ciências e jornalismo científico: possibilidades de alfabetização científica, de Alessandro Augusto Barros Façanha e Flavia Chini Alves. (<https://periodicos.ufpa.br/index.php/revistaamazonia/article/view/4283>)

Discurso científico e discurso ambiental: um olhar para o Jornalismo Científico, de Tássia Oliveira Biazon, Alberto Lopo Montalvão Neto e Wanderson Rodrigues Morais. (<https://revistas.iel.unicamp.br/index.php/edicc/article/view/6485>)

Cultura Científica e o papel do Jornalismo Científico frente às Fakes News na Ciência, de Mirian Barreto Lellis e Benedito Dielcio Moreira. (<https://www.portalintercom.org.br/anais/nacional2019/resumos/R14-0886-1.pdf>)

Divulgação científica e discurso, de Maria das Graças Targino. ([https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_comunicacao\\_inovacao/article/view/678](https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_comunicacao_inovacao/article/view/678))

Pontos Fortes e Fracos do Jornalismo Científico, de Carlos Fioravanti. (<https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/view/3411>)

A difusão da informação no jornalismo científico, de Érica Mariza Correia, Valdiceia de Jesus Cardoso Pinheiro, Telma de Carvalho, Camila de Jesus Oliveira e Maurício dos Santos Júnior. (<https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/1541>)

Como o Jornalismo Literário aliado ao Jornalismo Científico pode potencializar a divulgação da ciência, de Henrique Rodrigues Fontes. (<https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/logos/article/view/38542>)

Pressupostos do Jornalismo de ciência no Brasil, de Mônica Teixeira. ([A recontextualização como estratégia de inteligibilidade no jornalismo científico, de Luciana Macieira Barbosa. \(<https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/50900>\)](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/31321834/Pressupostos_do_Jornalismo_de_Ciencia_no_Brasil-libre.pdf?1393897919=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DPressupostos_do_Jornalismo_de_Ciencia_no.pdf&Expires=1686588783&Signature=XHh2S3FDd7KzvOoopO-ed1ag-zxNaRd5uGJn4pUEMJLBkYaZChjZ2pPGHqDxVtHxs6990OzyZbO0Rmlp~LVkbg865LEu-xvzSw-GCmDSoWQ0Ygo-WVSFM2RP1LbvQMOyvztU1H7Kzi~AuLfRoiv9CTj9zxvfrOpBP~LpByiwbPmz16FXKRehV96XExdLeljFR9Tpb7TDWw3xMIDO8UoLykJ6ilN1GwvnaoGYsSTbK5s8xC AHrgvmHeQDI7NU3miHOpeSuNUsre2~qiryHiIoVkaLuyYU-ed-19FLAvy9WldxqdWdnhw6STlweXkyx~kIcPmp029ScxTwLyzcOY8tg__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)</a>)</p></div><div data-bbox=)

MídiaCiência FAPESP: retrospectiva de duas décadas de projetos em jornalismo científico, de Arquimedes Personi e Luciane Treulieb. (<https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/observatorio/article/view/10311>)

O Jornalismo científico, ontem e hoje, de Carla de Oliveira Tôzo. Entrevista com Wilson da Costa Bueno. (<https://www.revistas.usp.br/alterjor/article/view/199075/184224>)

Comunicação pública: a divulgação da produção científica das universidades públicas do Brasil, de Mariana Casula Gomes Brandão. ([https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/214875/EDUFRGS2019\\_Resumo\\_67972.pdf?sequence=1](https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/214875/EDUFRGS2019_Resumo_67972.pdf?sequence=1))

Jornalismo científico: um estudo das interações pelo viés etnográfico, de Thiago Augusto Arlindo Tomaz da Silva Crepaldi e Adriana Cristina Omena dos Santos. ([https://jcomal.sissa.it/article/pubid/JCOMAL\\_0301\\_2020\\_A01/](https://jcomal.sissa.it/article/pubid/JCOMAL_0301_2020_A01/))

O jornalismo científico como agente de aproximação entre a ciência e a sociedade, de Edna Carvalho da Cunha, Zaqueu Jhônathas Santos da Silva e Magnólia Rejane Andrade dos Santos. (<https://www.asklepionrevista.info/asklepion/article/view/47>)

Realidade Virtual, narrativas imersivas e multimodalidade no jornalismo científico, de Lorena Tárzia e William Araújo. ([http://www.fapemig.br/media/filer\\_public/30/1f/301f16ac-3b71-46e7-9cfe-c1dfcb33b41f/modos\\_de\\_dizer\\_as\\_ciencias\\_final.pdf#page=35](http://www.fapemig.br/media/filer_public/30/1f/301f16ac-3b71-46e7-9cfe-c1dfcb33b41f/modos_de_dizer_as_ciencias_final.pdf#page=35))

Jornalismo científico e ensino de ciências: aproximações e afastamentos, de Daniel Perdigão. (<https://periodicos.ifg.edu.br/tecnica/article/view/11>)

Jornalismo científico: a influência dos processos da ciência no fazer jornalístico, de Bárbara Bastos de Lima Duque. ([https://www.ufjf.br/ppgcom/files/2016/09/Jornadas2016-BARBARA\\_DUQUE.pdf](https://www.ufjf.br/ppgcom/files/2016/09/Jornadas2016-BARBARA_DUQUE.pdf))

Manual de jornalismo científico para jovens jornalistas, de Giulia Caldas Soares. (<https://bdm.unb.br/handle/10483/33974>)

Percursos históricos da formação para o jornalismo científico no Brasil, de Luiza Mylena Costa Silva e Eduardo Barreto Vianna Meditsch. (<https://www.portalintercom.org.br/anais/nacional2018/resumos/R13-0525-1.pdf>)

O jornalismo científico como meio de publicização de pesquisas: um estudo de caso nos Institutos Federais do Estado de Goiás, de Tássia Assis. (<https://repositorio.ifgoiano.edu.br/handle/prefix/1506>)

Os bastidores do jornalismo científico: critérios de noticiabilidade que determinam a circulação da informação à sociedade, de Lucas Pondaco Bonanno. (<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/6/6136/tde-02062015-101519/publico/LucasPondacoBonanno.pdf>)

Diálogo entre comunicação e divulgação científica: reflexões para o desenvolvimento de habilidades em competência crítica da informação, de Fernanda Vasconcelos Amaral e Jordan Paulesky Juliani. (<https://repositorio.furg.br/handle/1/10501>)

Jornalismo Científico: desafios, possibilidades e design da informação, de Daniela Martins Barbosa Couto, Ana Luiza de Sousa Silva e Vitória Martins Daniel. (<https://periodicos.ufsm.br/animus/article/view/72156>)

Mulheres na ciência: notas sobre visibilidade e representatividade das pesquisadoras no jornalismo científico, de Maria Eduarda Iankoski e Maria Elisa Maximo. (<http://revistaredes.ielusc.br/index.php/revistaredes/article/view/28>)

Jornalistas e pesquisadores: a parceria mais do que necessária, de Wilson da Costa Bueno. ([http://www.jornalismocientifico.com.br/jornalismocientifico/artigos/relacao\\_jornalista\\_cientista/artigo3.php](http://www.jornalismocientifico.com.br/jornalismocientifico/artigos/relacao_jornalista_cientista/artigo3.php))

Jornalistas e cientistas: a construção coletiva do conhecimento, de Graça Caldas. (<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/CSO/article/view/4029/3488>)

Reflexões sobre o papel do Jornalismo Ambiental diante dos riscos da sociedade contemporânea, de Eloisa Beling Loose e Ângela Camana. (<https://scielo.pt/pdf/obs/v9n2/v9n2a06.pdf>)

Monitoramento e capacitação em Jornalismo Científico: a experiência de uma rede ibero-americana. Livro organizado por Luisa Massarani e Marina Ramalho. ([https://www.museudavida.fiocruz.br/images/Publicacoes\\_Educacao/PDFs/monitoramentoecapacitacaoemjornalismocientifico.pdf](https://www.museudavida.fiocruz.br/images/Publicacoes_Educacao/PDFs/monitoramentoecapacitacaoemjornalismocientifico.pdf))

### **III) Grupos de Pesquisa em Jornalismo Científico**

Os grupos de pesquisa listados abaixo estão cadastrados no Diretório dos Grupos de Pesquisa do CNPq, incluídos na área de Ciências Sociais Aplicadas, e que têm a comunicação como subárea prioritária. Eles foram levantados a partir das seguintes palavras-chave: Jornalismo Científico, Divulgação Científica, Comunicação Científica e Comunicação Pública da Ciência. Além da designação do grupo, esta listagem traz a instituição pela qual é certificado e o (s) líder (es). Além disso, traz o endereço onde ser acessado o espelho do grupo, com todas as informações relevantes a respeito de cada um deles (data de fundação, pesquisadores, linhas de pesquisa e informações para contato).

#### ***1) Ciência, Comunicação & Sociedade***

dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/5341976092938509

Instituição: FIOCRUZ

Líder(es): Luisa Medeiros Massarani

Ildeu de Castro Moreira

#### ***2) CPCienTE - Interfaces em Comunicação Pública da Ciência, Tecnologias e Educação: políticas públicas, comunicação digital e métricas, divulgação científica***

dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/4042297112983107

Instituição: UFU

Líder(es): Adriana Cristina Omena dos Santos e Mirna Tonus

:

**3) *Curta Ciência! - Jornalismo Científico, Divulgação e Comunicação da Ciência no contexto contemporâneo***

dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/5460275994947362

Instituição: USP

Líder(es): André Chaves de Melo Silva

**4) *Estudos em Comunicação e Informação Científica***

dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/3420368637052283

Instituição: IBICT

Líder(es): Lucas Pereira Guedes

**5) *Excelsior! Grupo de Pesquisa em Religião e Cultura da Mídia***

dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/1467398858886449

Instituição: UNASP

Líder(es): Allan Macedo de Novaes

**6) *Grupo de Pesquisa em Processos de Comunicação (Pespcom)***

dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/0828160680021400

Instituição: UFPA

Líder(es): Maria Ataíde Malcher e Suzana Cunha Lopes

**7) *Laboratório de Estudos da Música Eletrônica***

dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/5171925108307269

Instituição: UNIR

Líder(es): Thales Henrique Nunes Pimenta

**8) *Laboratório de Investigação em Ciência, Inovação, Tecnologia e Educação - (CiteLab)***

dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/5506289548514284

Instituição: UFF

Líder(es): Thaiany Moreira de Oliveira

**9) *LOGOS - Comunicação Estratégica, Marca e Cultura***

dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/8471714778036542

Instituição: UFBA

Líder(es): Adriano de Oliveira Sampaio

**10) *MID - Mídias Interativas Digitais***

dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/5110660282625493

Instituição: UFMT

Líder(es): Andrea Ferraz Fernandez

**11) *Multimundos - Estudos Interdisciplinares das Tensões Contemporâneas***

dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/7377897869427509

Instituição: UFMT

Líder(es): Benedito Dielcio Moreira e Pedro Pinto de Oliveira

**12) Pop Science - Comunicação e Divulgação da Ciência**

dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/4067033372525812

Instituição: UFSM

Líder(es): Cláudia Regina Ziliotto Bomfá

**13) A Comunicação Pública da Ciência e o Terceiro Setor (ComCienTeS)**

dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/2022071143178709

Instituição: UFCG

Líder(es): Diogo Lopes de Oliveira

**14) Comunicação e Linguagem**

dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/2658855789556867

Instituição: UFPE

Líder(es): Isaltina Maria de Azevedo Mello Gomes e Yvana Carla Fechine de Brito

**15) Comunicação, Linguagens e Jornalismo Especializado**

dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/3033874650661152

Instituição: UFAL

Líder(es): Magnolia Rejane Andrade dos Santos

**16) Grupo Interdisciplinar de Ensino e Pesquisa em Telejornalismo e Práticas Inclusivas (GEPIN)**

dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/8183190786860849

Instituição: UFMA

Líder(es): Josie do Amaral Bastos e Patrícia Rakel de Castro Sena

**17) Multis - Núcleo de Estudos e Experimentações do Audiovisual e Multimídia**

dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/0778082637584126

Instituição: UFF

Líder(es): Denise Tavares da Silva e Renata de Rezende Ribeiro

**18) O Conhecimento no Jornalismo**

dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/2406607222145508

Instituição: UEPG

Líder(es): Paula Melani Rocha e Felipe Simão Pontes

**19) O Jornalismo na Comunicação Organizacional (JORCOM)**

dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/5304130038139057

Instituição: USP

Líder(es): Wilson da Costa Bueno

**20) Comunicação e desenvolvimento**

dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/8481186995455296

Instituição: UFSM

Líder(es): Jaqueline Quincozes da Silva Kegler e Carlise Porto Schneider Rudnicki

**21) Comunicação em Emergência e Desastres**

dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/2459728862696495

Instituição: UniCEUB

Líder(es): Mônica Igreja do Prado

**22) Labcom - Laboratório de Estudo, Pesquisa e Prática em Comunicação, Ciência e Sociedade**

dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/4300338600203770

Instituição: UNIVAP

Líder(es): Elizabete Mayumy Kobayashi e Vânia Braz de Oliveira

**23) MidiAto - Grupo de Estudos de Linguagem e Práticas Midiáticas**

dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/2330370943840950

Instituição: USP

Líder(es): Rosana de Lima Soares

**24) multiTÃO: prolifer-artes sub-vertendo ciências, educações e comunicações**

dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/1426139250454361

Instituição: UNICAMP

Líder(es): Susana Oliveira Dias

**25) Comunicação Pública da Ciência e Interfaces**

dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/1496761601966354

Instituição: UFSM

Líder(es): Cristina Marques Gomes e Manuel Ramón González Herrera

**26) Grupo Bertha de Pesquisa**

dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/4516188025727486

Instituição: PUC Minas

Líder(es): Verônica Soares da Costa e Fernanda Nalon Sanglard

**27) Interseccionalidade em cena: demarcadores de gênero, sexualidade, raça e classe entre potências e apagamentos nas imagens e sons**

dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/9335439649198704

Instituição: UFPE

Líder(es): Fernanda Capibaribe Leite

## DEPOIMENTOS

A partir desta edição, as publicações que compõem a série “O Jornalismo na Comunicação Organizacional” incluirão a seção **Depoimentos**, com relatos de experiência e atividades de grupos de pesquisa, de organizações públicas e privadas que atuam nas áreas que definem as linhas de pesquisa do Grupo JORCOM.

O objetivo é reforçar a articulação entre a atividade acadêmica e de pesquisa com o mercado profissional, ressaltando a importância deste diálogo permanente e produtivo.

## **Foco no cidadão: um depoimento sobre a Associação Brasileira de Comunicação Pública – ABCPública**

Cláudia Lemos

Sete anos, mas parece que foi ontem. Jorge Duarte, da Embrapa, e Armando Medeiros, do Banco do Brasil, dois profissionais com longa jornada que haviam trabalhado juntos na Secretaria de Comunicação da Presidência da República, arregimentaram um grupo de colegas de vários estados e fundaram a Associação Brasileira de Comunicação Pública – ABCPública, para ser um ponto de encontro de gente disposta a trabalhar com foco no cidadão.

Foco no cidadão é a síntese feita pelo Jorge Duarte para o entendimento sobre comunicação pública que une os mais de 200 profissionais, pesquisadores e estudantes associados em todas as regiões do país, hoje organizados em 18 diretorias estaduais. Gente que atua no Poder Executivo, no Legislativo, no Judiciário, no Ministério Público, nas empresas públicas e autarquias, nas universidades, em nível federal, estadual e municipal.

O professor Wilson Bueno pediu um depoimento sobre a Associação. Fiquei pensando que o principal a registrar é como a ABCPública vem se firmando como esse ponto de encontro que acolhe os associados e os apoia nas construções e nas crises, estimula a aprender e a criar, possibilita atuar coletivamente nos desafios que todos enfrentamos. Como combater a desinformação e fortalecer a democracia? Como fazer uma comunicação que chegue efetivamente aos diversos públicos? Como deixar de ser “tarefeiro” e passar a atuar estrategicamente? Como fazer frente a demandas que querem usar a comunicação do Estado como campanha eleitoral?

Para cumprir sua missão, a ABCPública oferece recursos como uma biblioteca digital, um banco de normas, eventos de capacitação, encontros presenciais, grupos de discussão regionais e nacionais, uma lista de distribuição de informações, um podcast, uma *newsletter*.

Falemos sobre o grupo nacional de associados, que funciona no WhatsApp. Na última semana, uma colega que precisa contratar uma pesquisa de opinião perguntou quem poderia ajudar. Em poucos minutos recebeu dicas de especialistas com quem conversar e modelos de editais. Como diz a professora Heloiza Matos, que nos honra com

sua participação, é impressionante a generosidade que os integrantes demonstram toda vez que aparece um pedido de ajuda.

Da conversa nesse espaço surgiu um grupo de trabalho nos encontros da Sociedade Brasileira de Administração Pública, que lançou inclusive um [livro](#). E temos também debates intensos, a quente, sobre o que acontece na comunicação pública do país e do mundo. Links e argumentos compartilhados ajudam a amadurecer posições, que vão se traduzir numa prática melhor de cada um e em atuação coletiva em diversas instâncias.

Nossa intenção é que o debate seja sempre fundamentado. Por isso atualizamos semanalmente nossa [Biblioteca Digital](#), que está aberta ao público. O acervo já conta com mais de 900 títulos, entre artigos científicos, dissertações, teses e livros. E ainda temos o [Mapa da Regulamentação](#), que ultrapassou duas centenas de exemplos de manuais, guias e normas sobre temas de comunicação.

Por trás de cada uma dessas fontes de informação está o trabalho totalmente voluntário de muitos colegas empenhados em compartilhar conhecimento – mais pessoas do que seria possível nomear aqui, mas ainda assim vale registrar algumas delas. A biblioteca começou com uma lista de títulos compilada por Antonio Barros, professor no Centro de Formação da Câmara dos Deputados, autor e orientador prolífico. O mapa foi idealizado por Jéfferson Curtinovi, à época no Ministério Público Federal no Rio Grande do Sul, hoje no Tribunal de Contas da União. Atualmente está aos cuidados de Ana Rachel Gonçalves, do Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe.

Tudo isso conta com o apoio de profissionais que pudemos contratar para diferentes tarefas ao longo do tempo, como a Sara Pereira, que começou conosco como estagiária e vem crescendo como comunicadora junto com a associação. Sua primeira supervisora na associação foi Aline Castro, do Tribunal Regional do Trabalho de São Paulo, criadora do precioso podcast [Comunicação Pública: Guia de Sobrevivência](#). O podcast é um excelente exemplo do espírito da associação. Cada episódio é um esforço de reflexão sobre um tema da prática do comunicador, que a ilumina e permite qualificá-la.

Qualificar a prática é nossa prioridade. Em 2023, chegamos à quarta turma do [Programa Avançado em Comunicação Pública](#), promovido em parceria com a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, a Aberje. Nas 60 horas-aula distribuídas em 20 aulas on-line, o curso aborda temas como planejamento, comunicação digital,

comunicação interna, gestão de crises, relacionamento com a imprensa, avaliação de resultados. Fruto da curadoria cuidadosa da Emiliana Pomarico, da Aberje, integrante do nosso Conselho Consultivo, e do Jorge Duarte, que resume a proposta: o que o aluno vê no sábado, com professores que combinam formação sólida e experiência, pode aplicar segunda-feira no trabalho. Cada turma produz um livro como projeto final, contribuindo para aprofundar e compartilhar conhecimentos. Os volumes produziram um glossário da comunicação pública, reuniram depoimentos de comunicadores de referência e casos de excelência. Essas publicações também estão disponíveis na nossa [biblioteca](#).

A ABCPública prioriza as parcerias porque acredita que atuar em rede fortalece nossas causas. Ao lado da Aberje, a Jornalistas&Cia é uma parceira de primeira hora, que permite, entre outras ações, divulgar gratuitamente, numa página quinzenal, conteúdos de comunicação pública para jornalistas de todo o país.

Para potencializar nossa capacidade de oferecer treinamentos, a ABCPública apoia iniciativas de outras instituições, que vão desde treinamentos curtos até a pós-graduação, como o curso coordenado pelo Leandro Heringer na PUC Minas.

A associação também oferece diretamente cursos *in-company* e promove oficinas on-line para associados e [seminários](#) abertos ao público, como os organizados pelo Comitê de Carreira, sob a coordenação de Pollyana Woida e Allana Albuquerque, em [novembro de 2022](#) e [abril de 2023](#), que já tiveram centenas de visualizações. Um dos propósitos da ABCPública, e quem sabe um dos seus maiores desafios, é contribuir para a valorização do profissional de comunicação na administração pública e fomentar a criação de um cargo de especialista em comunicação pública, imbuído dos valores e dos princípios do que entendemos ser realmente comunicação pública. Temos convicção, embasada na experiência, de que a existência dessa carreira contribuirá para prestar um melhor serviço aos cidadãos.

E, em outubro de 2021, ainda no meio da pandemia, realizamos, em parceria com a Universidade Federal de Goiás, Universidade de Brasília, Instituto Federal de Goiás, Instituto Federal Goiano, Fundação RTVE e TV UFG e apoio de uma dezena de instituições o [1º Congresso Brasileiro de Comunicação Pública, Cidadania e Informação](#). Foi um sopro de esperança quebrando o isolamento e a descrença de um momento ruim na saúde e na política. Tivemos mais de 1,1 mil inscritos! Centenas de pessoas participaram dos debates on-line e das 16 oficinas, o que demonstra o vigor desse campo.

E a capacidade de realização dos associados, como Alessandra Lessa, do Governo de Goiás, e Vanessa Bandeira, da TV UFG, que junto com muitos colegas, em Goiás e em Brasília, fizeram o evento acontecer. As discussões ficaram perenizadas no livro em dois volumes organizado pelos professores Magno Medeiros e Tiago Mainieri, da UFG, reunindo mais de 30 autores.

Este ano vamos promover, em parceria com a Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN, no campus de Natal, o 2º Congresso Brasileiro de Comunicação Pública, Cidadania e Informação. O tema será a comunicação como direito e as ameaças da desinformação. Desta vez, o encontro será presencial e incluirá a apresentação de pesquisas em grupos de trabalho. Mais uma vez é impossível nomear todas as pessoas envolvidas na organização, coordenada por Ana Paula Lucena, da UFRPE, e Aline Lucena, da UFRN.

Do 1º Congresso nasceu o [Projeto de Lei Geral da Comunicação Pública](#), que tramita na Câmara dos Deputados, acompanhado de perto por Lincoln Macário, primeiro presidente e atual vice-presidente da Relações Legislativas e Governamentais da ABCPública, incansável na articulação. Incidir sobre o debate legislativo é outra prioridade da Associação. Defendemos a [preservação de conteúdos públicos na internet](#), o [acesso gratuito](#) a eles, e participamos do debate sobre o [combate à desinformação](#), entre [outras propostas](#).

O fio condutor de todo esse trabalho é a ideia de comunicação pública. Existem alguns bons relatos sobre como esse conceito se aclimatou no Brasil a partir dos anos 1990, correspondendo ao anseio de democratização do Estado no período após a Constituição de 1988. Reza a lenda que a querida Elizabeth Brandão, professora em Brasília, ao traduzir do francês o livro de Pierre Zémor, ajudou a fazer circular uma referência mais ampla para os estudos que já vinham sendo feitos sobre comunicação governamental. Naquela virada de século, pesquisadores e profissionais percebiam que os conceitos disponíveis não eram mais suficientes para descrever, explicar ou, ainda, orientar a comunicação que buscava se renovar. Em lugar do segredo, do “nada a declarar”, defendia-se a transparência. Para dar um passo além da informação, defendia-se a interação, a escuta do cidadão, o incentivo à participação.

Ao longo dos anos, muito se discutiu em torno do conceito: as diversas concepções, a relação entre comunicação institucional e pública, entre a promoção da

imagem das instituições e o interesse dos cidadãos, e outros dilemas. Beth Brandão e autores já citados aqui, além de outros, como Maria Helena Weber, na UFRGS, vêm consolidando, ao longo de mais de duas décadas, um campo de pesquisa crescente e de enorme intersecção com a prática. Nas dissertações e teses defendidas, nos trabalhos apresentados em congressos, percebe-se a presença de profissionais da área que buscam abordá-la cientificamente para qualificá-la.

É isso que observamos também entre os associados da ABCPública: muitos deles buscam aprofundar sua formação e produzem importantes trabalhos finais em especializações, mestrados e doutorados. Também produzem, em conjunto, documentos de referência, como o [Guia de Comunicação Pública](#) e as [Cartas de Conjuntura](#), com análise semestral da comunicação pública no Brasil, e a [Carta aos Candidatos](#), com propostas para futuros parlamentares e governantes.

Escrever sobre toda essa produção traz sentimentos de alegria e esperança. Espero ter deixado o testemunho de uma construção coletiva, a ABCPública, e o registro de um projeto profissional e teórico que mobiliza ao menos três gerações de comunicadores brasileiros, desde a redemocratização e da Constituição de 1988. Lidamos com a comunicação como um processo democrático, que envolve o Estado e os cidadãos. Denominamos essa atividade “comunicação pública”, associando-a a transparência, acesso e participação. Apesar de todas as dificuldades, acreditamos na possibilidade de fazer nosso trabalho como um serviço aos cidadãos, à cidadania.

## **Projeto Envolverde – 30 anos de estrada**

### **Jornalismo Ambiental na Trilha da Sustentabilidade**

Dal Marcondes

Desde 1991, quando foi pensada pela primeira vez a marca Envolverde, tem início uma trajetória de construção de um projeto que, em sua origem, foi profundamente inovador. Uma startup em um tempo em que esse adjetivo nem existia no vocabulário dos brasileiros. A ideia de uma agência de notícias dedicada à cobertura de pautas ambientais vinha germinando durante alguns anos, até que, em 1995 o projeto se materializa a partir de um telefonema. Desde Nova York o diretor da agência Internacional Inter Press Service (IPS), Mario Lubetkin, liga para falar sobre um projeto em gestação em parceria com o Programa da Meio Ambiente da ONU (Pnuma), o Projeto Terramérica, um ambicioso produto jornalístico, em três idiomas (espanhol, inglês e português) que deveria cobrir temas socioambientais na América Latina e Caribe.

Essa é a gênese da Agência Envolverde. Terramérica nasce como um tabloide de 16 páginas que deveria ser encartado em jornais do México até a Argentina. A edição principal ficou na Cidade do México e, por uma questão de especificidades de pauta e de idioma, a edição em português ficou em São Paulo. E eu, Dal Marcondes, até então um jornalista dedicado a temas econômicos, mas com um mestrado inconcluso em economia ambiental, fui convidado a ser o editor e Publisher do projeto no Brasil.

Uma pequena equipe foi montada às pressas e poucos dias depois daquele telefonema estávamos trabalhando na primeira edição do Terramérica em português, a pauta dedicada a um tema ainda desconhecido da grande mídia: Biodiversidade. A primeira tiragem ficou por conta de parcerias com o Jornal do Brasil (RJ), Correio Braziliense (BSB), e Estado de Minas (MG). Aos poucos outros jornais entraram no pool para encartar mensalmente o Terramérica, que circulou como tabloide mensal até 2003 e depois tornou-se uma página standard semanal com uma tiragem mensal que superou um milhão de exemplares. O projeto foi encerrado em 2013.

Em 1998, mais precisamente em 8 de janeiro, entra no ar a página da Agência Envolverde na internet, o site [www.envolverde.com.br](http://www.envolverde.com.br), que foi identificado em 2020, pela organização norte americana de pesquisa em jornalismo Sembra Media, como o mais antigo projeto de jornalismo nativo digital em operação no Brasil.

Na origem a Agência Envolverde distribuía reportagens e artigos produzidos pela IPS e alguns poucos textos com produção local. Era dedicada a oferecer conteúdos para

jornais e revistas e distribuía para um mailing de editores. O modelo de negócios era assinatura dessas mídias. Não dava muito certo. A partir do ano 2000 o conteúdo passou a ser aberto no site e o mailing de distribuição ganhou potência, chegando perto de cem mil assinantes (que não pagavam pelo acesso).

No campo do jornalismo a agência passou a produzir reportagens e captar artigos. Nesse período vou construída a reputação de ser uma agência de notícias sobre meio ambiente e sustentabilidade que tinha um forte viés de abordagem econômica. Ou seja, os jornalistas da Envolverde buscavam compreender quais são os vetores econômicos que determinavam os problemas ambientais ou sociais em cada pauta. Outro viés editorial foi assumir que o principal foco da cobertura era (e ainda é) a cobertura de políticas públicas e boas práticas em questões socioambientais.

Apesar do aparente sucesso editorial ficou claro que a Agência Envolverde ainda não havia encontrado um modelo de negócios capaz de dar sustentação ao projeto jornalístico. No dia a dia a prática era (em muitos casos ainda é) prestar serviços para organizações sociais e empresas para destinar recursos à redação da agência. O dilema do “modelo de negócios” ficou explícito e não fosse a teimosia e resiliência dos profissionais envolvidos possivelmente o projeto teria sucumbido muito há muito tempo.

Ao longo desses quase trinta anos de existência a projeto criou dezenas de alternativas de financiamento e ajudou a qualificar dezenas de jovens jornalistas em temas relacionados à economia ambiental, natureza, direitos humanos, povos tradicionais e outros temas socioambientais. O editorial da Agência Envolverde sempre esteve ligado à vanguarda dos movimentos de estruturação da pauta ambiental, em alinhamento com os movimentos da ONU, como as conferências ambientais e climáticas e diretrizes como os 8 Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) e os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

A dedicação a essas pautas e o cuidado editorial trouxe inúmeros reconhecimentos e premiações, como o Prêmio Ethos de Jornalismo por duas vezes, o Prêmio Ponto de Mídia Livre do Ministério da Cultura, o reconhecimento no Jornalista Amigo da Infância da Agência ANDI, uma comenda da Câmara Municipal de São Paulo e outros. A marca Envolverde conquistou ao longo dos anos reputação e reconhecimento pelo comprometimento do jornalismo.

Com poucos recursos advindo do jornalismo, a Envolverde passou a diversificar sua atuação, sempre com o compromisso com sua gênese socioambiental. Criou uma área de eventos, que entre outras coisas realizou diversas edições do Congresso Brasileiro de

Jornalismo Ambiental, em parceria com a Rede de Jornalismo Ambiental, duas dezenas de Diálogos Capitais em diversos estados em uma parceria com a Revista Carta Capital, com quem também firmou uma parceria editorial para a produção de reportagens e artigos, além do suplemento Carta Verde. Produziu dezenas de eventos Diálogos Envolverde, em parceria com a Unibes Cultural, em São Paulo, e muitos outros.

As parcerias editoriais, quando a Envolverde produziu conteúdos para outras organizações jornalísticas foram feitas com o jornal O Estado de S. Paulo, o Portal IG, a revista Carta Capital, a Editora Segmento, as revistas Razão Contábil e Harvard Business Review e alguns outros projetos pontuais. No campo de coberturas direcionadas a Envolverde foi, por mais de 10 anos consecutivos, a agência de notícias oficial das Conferências Internacionais do Instituto Ethos e, também, atuou na cobertura das ações do Fórum Amazônia Sustentável (organização que reúne empresas, governos e sociedade no debate sobre a Amazônia). Esse trabalho como agência de notícias em grandes eventos levou a equipe para a cobertura dos grandes eventos da ONU no Brasil, como a Conferência da Unctad em São Paulo, a COP de Biodiversidade em Curitiba, a Rio +20 e, também, a diversas edições do Fórum Social Mundial e Porto Alegre e em Belém do Pará.

Também foi desenvolvida a expertise de edição de relatórios de sustentabilidade padrão GRI (Global Reporting Initiative) para empresas e organizações sociais. Daí à produção de estudos e pesquisas para empresas e organizações foi um passo. Estudos foram realizados para empresas como o Walmart Brasil, a B3, o Centro SEBRAE de Sustentabilidade, o Instituto Ethos e outros.

Essa diversificação de atividades sempre ocorreu de forma paralela ao trabalho cotidiano de agência de notícias desenvolvido no site da Agência Envolverde, o que sempre foi considerado a atividade principal da Envolverde.

A experiência da Envolverde em fazer jornalismo ambiental digital fez com que sua equipe, em especial o editor Dal Marcondes buscasse formação e conhecimento para fortalecer o projeto. Se dedicou a dois mestrados, um em Ciência Ambiental pelo Procam/USP e outro em Modelagem de Negócios em Mídias Digitais. Isso porque o mais importante desafio do jornalismo neste século é encontrar modelos de financiamento para veículos digitais. A experiência pioneira da Envolverde fez com que a organização (o mantenedor da Agência Envolverde é uma organização social, o Instituto Envolverde) buscasse atividades correlatas para garantir os recursos necessários para o projeto jornalístico.

Quase trinta anos depois do primeiro trabalho com o selo Envolverde, o projeto segue se reinventando e buscando modelos para contribuir com a pauta socioambiental no Brasil – hoje a Envolverde tem seus trabalhos lastreados nos Objetivos e Metas dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU.

O olhar no horizonte mostra que há mais a contribuir a partir do compartilhamento da experiência e da expertise em relação à transição do jornalismo analógico para o jornalismo digital, do conhecimento dos dilemas e desafios socioambientais e na construção do jornalismo necessário como lastro de um processo civilizatório cada vez mais complexo.

O Projeto Envolverde não tem a pretensão de tornar-se uma grande mídia industrial, no entanto, atua para incidir na valorização da cobertura, integrada, que busca tornar acessível à sociedade temas complexos que envolvem economia, sociedade e superação dos desafios impostos pela degradação planetária.

Nesta existência de quase 30 anos muitos jornalistas que atuaram sob a bandeira da Envolverde estão em grandes mídias, em organizações sociais e seguindo uma trilha que começou nas coberturas de grandes eventos e reportagens e no cotidiano da redação do site Envolverde. Essa é uma contribuição da qual nos orgulhamos.

O projeto também trabalhou pelo fortalecimento da institucionalidade do jornalismo ambiental, através do apoio à Rede de Jornalistas Ambientais e da realização de 7 edições bienais do Congresso Brasileiro de Jornalismo Ambiental. Esse evento reuniu em diversas cidades brasileiras cerca de mil profissionais de jornalismo e estudantes em cada uma de suas edições.

Os próximos passos da bandeira Envolverde é tornar-se uma organização de estudos e pesquisas sobre o jornalismo ambiental, sobre jornalismo e sobre modelagem de negócios que ajudem a manter e fazer crescer a influência das mídias ambientais na formação de opinião qualificada para o enfrentamento das grandes crises socioambientais do século 21. (Envolverde)

## Informações gerais sobre o Grupo de Pesquisa

### JORCOM

## O Jornalismo na Comunicação Organizacional



### *Descrição*

O JORCOM – O Jornalismo na Comunicação Organizacional é um grupo de pesquisa certificado pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP), cadastrado no Diretório de Grupos de Pesquisa do CNPq e criado em 2019. O link para o espelho do grupo é: <http://dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/498577> .

O jornalista e professor sênior da USP, Wilson da Costa Bueno, é o líder do grupo de pesquisa e seu currículo Lattes pode ser acessado em: <http://lattes.cnpq.br/9495822246558650> . Ele é diretor da Comtexto Comunicação e Pesquisa ([www.comtexto.com.br](http://www.comtexto.com.br)), empresa de consultoria nas áreas de Comunicação Organizacional e Jornalismo Especializado. Editor do boletim (newsletter) “Pensando a Comunicação fora da caixa”.

### *Objetivos*

O JORCOM tem como objetivos principais: a) realizar pesquisas que tenham como objeto a contribuição do jornalismo à comunicação organizacional; b) editar livros, e-books e artigos sobre o tema; c) organizar eventos (seminário, workshop e cursos) com adesão às linhas de pesquisa e participar de eventos promovidos por terceiros (universidades, empresas, sindicatos, associações).

O grupo de pesquisa aglutina, para cada uma destas atividades, membros dos seus grupos ou mesmo convidados que tenham adesão às linhas de pesquisa do Grupo e que produzem, regularmente, artigos, estudos e trabalhos em geral associados à Comunicação Organizacional e ao Jornalismo.

### ***Linhas de pesquisa***

O JORCOM tem três linhas de pesquisa principais:

- 1) O jornalismo como processo estratégico nas empresas e organizações
- 2) O jornalismo na formação da imagem e da reputação das empresas e organizações
- 3) Comunicação Organizacional e Jornalismo Especializado

### ***Atividades***

O JORCOM publicou, em 2020, o seu primeiro e-book **O Jornalismo na Comunicação Organizacional: uma perspectiva crítica** e edita, pelo menos uma vez ao ano, novos e-book ou livros impressos com a participação de seus pesquisadores e convidados, além de publicações que possam servir de guia ou manuais para professores, pesquisadores, profissionais e estudantes.

O JORCOM também promove eventos que tratam de temas vinculados às suas linhas de pesquisa e incentiva os seus pesquisadores a publicar artigos ou a participar de eventos, individualmente ou em parceria com investigadores e estudiosos brasileiros ou do exterior. No menu **Eventos** da página **Publicações e Eventos** há menções aos eventos para os quais é possível a reprodução dos vídeos relativos a eles.

O JORCOM tem como proposta desenvolver projetos de investigação, com a participação de pesquisadores integrantes do Grupo e/ou convidados.

### **Pesquisadores**

Os pesquisadores que integram o JORCOM estão listados abaixo com o link que permite acessar diretamente os respectivos currículos Lattes:

Aline Maria de Castro Silva Rossi (<http://lattes.cnpq.br/7534964652670572>)

Ana Maria Dantas de Maio (<http://lattes.cnpq.br/8945378092236790>)

André Chaves de Melo Silva (<http://lattes.cnpq.br/1812815861955321>)

Anelisa Maradei (<http://lattes.cnpq.br/2170777587809471>)

Ariane Barbosa Lemos (<http://lattes.cnpq.br/9980543065359206>)

Arquimedes Pessoni (<http://lattes.cnpq.br/1885567484339052>)

Jorge Antonio Menna Duarte (<http://lattes.cnpq.br/8185622727042840>)

Juliana Luiza de Oliveira Canêdo (<http://lattes.cnpq.br/1376970092315030>)

Marli dos Santos (<http://lattes.cnpq.br/2138863738197222>)

Paulo Roberto Salles Garcia (<http://lattes.cnpq.br/7548945711715208>)

Wilson da Costa Bueno (<http://lattes.cnpq.br/9495822246558650>)

## ***Publicações e Eventos***

### 1) Publicações

O JORCOM tem como proposta a edição de uma publicação (livro, E-book, Relatório, Manual) a cada semestre. O e-book, intitulado **O Jornalismo na Comunicação Organizacional: uma perspectiva crítica (2020)** foi a primeira produção do grupo de pesquisa, seguido pelo e-book **O Jornalismo na Comunicação Organizacional: múltiplos olhares (2021)**; **O Jornalismo na Comunicação Organizacional: tendências e desafios (2022)**; **Jornalismo Científico: teoria, prática e pesquisa (2022)**.

### 2) Eventos

O JORCOM promove e participa de eventos presenciais ou virtuais para apresentação e debate de temas relacionados com as linhas de pesquisa. Os integrantes do grupo participam de seminários, congressos, workshops e ministram cursos no Brasil e no exterior.

## **Pesquisas**

O JORCOM realiza pesquisas com a participação de seus pesquisadores e/ou convidados, sob a coordenação do prof. Wilson da Costa Bueno, líder do Grupo. Em ocasiões especiais, poderá desenvolver também pesquisas sob temas específicos, atendendo a demandas que levam em conta atributos como a oportunidade e a relevância. Os pesquisadores que integram o grupo desenvolvem projetos de investigação individuais ou coletivos e mantêm rica produção nas suas áreas de competência.

## **Contato**

O contato com o JORCOM poderá ser feito por e-mail ou telefone, diretamente com o líder do Grupo, prof. Wilson da Costa Bueno, ou pelo e-mail do Grupo.

***E-mail do Grupo:*** [jorcom@comtexto.com.br](mailto:jorcom@comtexto.com.br)

***E-mail do líder do Grupo:*** [professor@comtexto.com.br](mailto:professor@comtexto.com.br)

***Fone e WhatsApp para contato:*** (11) 95340-6948

***Site do grupo:*** [www.jorcom.jor.br](http://www.jorcom.jor.br)