



**Ministério da Justiça**



**UnB**



**Centro de Apoio ao  
Desenvolvimento  
Tecnológico**



**latitude**  
Laboratório de tecnologias da tomada de decisão

Termo de Cooperação/Projeto:

**Acordo de Cooperação Técnica  
FUB/CDT e MJ/SE  
Registro de Identidade Civil –  
Replanejamento e Novo Projeto Piloto**

Documento:

**RT Manual de Gerenciamento de  
Crises – Projeto RIC**

Data de Emissão:

**21/08/2015**

Elaborado por:

**Universidade de Brasília – UnB  
Centro de Apoio ao Desenvolvimento  
Tecnológico – CDT  
Laboratório de Tecnologias da Tomada  
de Decisão – LATITUDE.UnB**



Ministério da Justiça  
**MINISTÉRIO DA JUSTIÇA**



Centro de Apoio ao  
Desenvolvimento  
Tecnológico



**UnB**

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

**José Eduardo Cardozo**  
Ministro

**Ivan Marques Toledo Camargo**  
Reitor

**Marivaldo de Castro Pereira**  
Secretário Executivo

**Paulo Anselmo Ziani Suarez**  
Diretor do Centro de Apoio ao  
Desenvolvimento Tecnológico – CDT

**Helvio Pereira Peixoto**  
Coordenador Suplente do Comitê Gestor do SINRIC

**Rafael Timóteo de Sousa Júnior**  
Coordenador do Laboratório de Tecnologias da  
Tomada de Decisão – LATITUDE

**EQUIPE TÉCNICA**

**Ana Maria da Consolação Gomes Lindgren**  
**Andréa Benoliel de Lima**  
**Celso Pereira Salgado**  
**Delluiz Simões de Brito**  
**Elaine Fabiano Tocantins**  
**Fernando Saliba Oliveira**  
**Fernando Teodoro Filho**  
**Guilherme Braz Carneiro**  
**Joaquim de Oliveira Machado**  
**José Alberto Sousa Torres**  
**Marcelo Martins Villar**  
**Raphael Fernandes de Magalhães Pimenta**  
**Rodrigo Borges Nogueira**  
**Rodrigo Gurgel Fernandes Távora**  
**Sara Lais Rahal Lenharo**

**EQUIPE TÉCNICA**

**Flávio Elias Gomes de Deus**  
(Pesquisador Sênior)  
**William Ferreira Giozza**  
(Pesquisador Sênior)  
**Ademir Agostinho de Rezende Lourenço**  
**Adriana Nunes Pinheiro**  
**Alysson Fernandes de Chantal**  
**Andréia Campos Santana**  
**Antônio Claudio Pimenta Ribeiro**  
**Carolinne Januária de Souza Martins**  
**Daniela Carina Pena Pascual**  
**Danielle Ramos da Silva**  
**Diogenes Ferreira Reis Fustinoni**  
**Fábio Lúcio Lopes Mendonça**  
**Fábio Mesquita Buiati**  
**Glaudson Menegazzo Verzeletti**  
**Heverson Soares de Brito**  
**Johnatan Santos de Oliveira**  
**Kelly Santos de Oliveira Bezerra**  
**Luciano Pereira dos Anjos**  
**Luciene Pereira de Cerqueira Kaipper**  
**Luiz Antônio de Souto Evaristo**  
**Luiz Claudio Ferreira**  
**Marco Schaffer**  
**Marcos Vinicius Vieira da Silva**  
**Pedro Augusto Oliveira de Paula**  
**Roberto Mariano de Oliveira Soares**  
**Sergio Luiz Teixeira Camargo**  
**Soleni Guimarães Alves**  
**Suzane Lais De Freitas**  
**Valério Aymoré Martins**  
**Vera Lopes de Assis**  
**Wladimir Rodrigues da Fonseca**

## HISTÓRICO DE REVISÕES

Data	Versão	Descrição
30/09/2014	0.1	Versão inicial
15/06/2015	0.2	Versão após revisão
21/08/2015	0.3	Revisão pós Nota Técnica



Universidade de Brasília – UnB  
Campus Universitário Darcy Ribeiro - FT – ENE – Latitude  
CEP 70.910-900 – Brasília-DF  
Tel.: +55 61 3107-5598 – Fax: +55 61 3107-5590

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	7
2	APRESENTAÇÃO .....	8
3	PRINCÍPIOS DE COMUNICAÇÃO DO PROJETO RIC .....	8
4	REFERENCIAL TEÓRICO .....	12
4.1	O jornalismo.....	12
4.2	Jornalismo <i>on-line</i> .....	13
4.3	Crise de imagem e gestão de crise .....	16
4.3.1	Conceito de crise .....	16
4.4	Gestão de crise e papel do assessor.....	17
4.5	Recomendações para lidar com a crise.....	20
4.6	Ferramentas para comunicação com o público interno .....	23
4.7	Ferramentas para comunicação com o público externo .....	24
4.8	As fontes de informação .....	26
5	APLICAÇÃO DOS CONCEITOS À REALIDADE DO PROGRAMA .....	29
5.1	Comunicação integrada.....	29
5.1.1	Jornalismo.....	29
5.1.2	Relações públicas .....	29
5.1.3	Publicidade e propaganda.....	30
5.2	Objetivos da comunicação social.....	31
6	CONCEITOS .....	32
6.1	Comunicação interna.....	32
6.2	Comunicação - modelo clássico .....	33
6.3	Comunicação social.....	33
6.4	Gêneros no jornalismo.....	34
6.5	Divulgação .....	35
6.6	Entrevista.....	35
6.7	Fotografia e Fotojornalismo .....	36
6.8	Imagem.....	36
6.9	Internet .....	36
6.10	Dicionário de Comunicação .....	37
6.11	Leiturabilidade .....	38
6.11.1	Principais fatores que influenciam na leiturabilidade .....	38
6.12	Nota oficial (Nota à Imprensa) .....	38
6.13	Notícia .....	38
6.13.1	Crítérios de Noticiabilidade .....	39

6.13.2	Partes da Notícia .....	40
6.14	Pesquisa e planejamento.....	40
6.15	Plano de comunicação social .....	40
6.16	Público-alvo .....	41
6.17	“Rádio-Peão” ou “Rádio-Corredor” .....	41
6.18	Públicos .....	41
6.19	<i>Release</i> ou <i>Relise</i> .....	42
6.20	Reportagem.....	42
6.21	Tipos de Textos – Características .....	43
7	PROCEDIMENTOS .....	44
7.1	Planejamento.....	44
7.2	Pauta .....	44
7.3	Contextualização .....	45
7.4	Apuração .....	45
7.5	Cruzamento de informações e precisão .....	45
7.6	Veículos oficiais e imprensa.....	45
7.7	Impessoalidade.....	46
8	RESUMO: EM DIAS DE CRISE .....	46
8.1	A importância da credibilidade.....	46
8.2	A necessidade de respostas adequadas e oportunas .....	47
8.3	Percepção da imagem.....	47
8.4	Entendendo a mídia.....	47
8.5	Repórteres inexperientes.....	48
8.6	Notícia no âmbito do SINRIC.....	49
9	COMO SE PREPARAR PARA ENTREVISTAS E PARA CRISES.....	50
9.1	Tipos de entrevistas.....	50
9.2	Controlando a situação .....	51
9.3	Elaborando mensagens (ideias-força) .....	52
9.4	Realizando entrevistas .....	52
9.5	Explorando as respostas .....	53
9.6	Técnicas para controlar a entrevista.....	53
9.7	O que fazer e o que não fazer .....	54
9.8	Acompanhe o resultado .....	55
10	LISTA DE VERIFICAÇÃO PARA ENTREVISTA.....	56
10.1	Processo de decisão .....	56
10.2	<i>Check list</i> para a execução.....	57
10.3	Verificando detalhes de imagem.....	57



11	GERENCIAMENTO DE CRISE .....	59
11.1	Definição.....	59
11.2	Fontes de problemas para administração de visibilidade .....	60
11.3	Por que a imprensa gosta de crise? .....	61
11.4	Quais são as medidas preventivas possíveis? .....	61
11.5	Outras medidas úteis.....	61
11.6	Fundamentos da administração de crise (leitura a partir dos autores) .....	62
11.7	Grandes erros que agravam as crises .....	62
11.8	Não se assuste com hostilidades .....	62
11.9	Como se preparar para as crises ( <i>check-list</i> ) .....	63
12	CONCLUSÃO .....	64
	REFERÊNCIAS .....	65



1

## INTRODUÇÃO

Centro de Apoio ao  
Desenvolvimento  
Tecnológico

UnB

A Secretaria Executiva (SE/MJ), vinculada ao Ministério da Justiça (MJ), é responsável por viabilizar o desenvolvimento e a implantação do Registro de Identidade Civil, instituído pela Lei nº 9.454, de 7 de abril de 1997, regulamentado pelo Decreto nº 7.166, de 5 de maio de 2010.

Atualmente, a República Federativa do Brasil conta com sistema de identificação de seus cidadãos amparado pela Lei nº 7.116, de 29 de agosto de 1983. Essa lei assegura validade nacional às Carteiras de Identidade, ou Cédulas de Identidade; confere também autonomia gerencial às Unidades Federativas no que concerne à expedição e controle dos números de registros gerais emitidos para cada documento. Essa condição de autonomia, ao contrário do que pode parecer, fragiliza o sistema de identificação, já que dá condições ao cidadão de requerer legalmente até 27 (vinte e sete) cédulas de identidades diferentes. Com essa facilidade legal, inúmeras possibilidades fraudulentas se apresentam de maneira silenciosa, pois, na grande maioria dos casos, os Institutos de Identificação das Unidades Federativas não dispõem de protocolos e aparato tecnológico para identificar as duplicações de registro vindas de outros estados, ou até mesmo do seu próprio arquivo datiloscópico. Consoante aos fatos, os Institutos de Identificação não trabalham interativamente para que haja trocas de informações de dados e geração de conhecimento para manuseio inteligente e seguro para individualização do cidadão em prol da sociedade.

Com foco na busca de soluções para tais problemas, o Projeto RIC prevê a administração central dos dados biográficos e biométricos dos cidadãos no Cadastro Nacional de Registro de Identificação Civil (CANRIC) e ABIS (do inglês *Automated Biometric Identification System*), respectivamente. A previsão desse novo modelo sustenta a não duplicação de registros e a consequente identificação unívoca dos cidadãos brasileiros natos e naturalizados. O Projeto RIC, portanto, visa otimizar o sistema de identificação e individualização do cidadão brasileiro nato e naturalizado com vistas a um perfeito funcionamento da gestão de dados da sociedade, os quais agregam valor à cidadania, à gestão administrativa, à simplificação do acesso aos serviços disponíveis ao cidadão e à segurança pública do país.

Nesse contexto, o termo de cooperação entre MJ/SE e FUB/CDT define um projeto que objetiva identificar, mapear e desenvolver parte dos processos e da infraestrutura tecnológica necessária para viabilizar a implantação do número único de Registro de

Este relatório apresenta uma proposta de manual de procedimentos para gerenciamento de risco e de crise no âmbito do programa, tendo em vista as características do documento e dos públicos de interesse.

## 2 APRESENTAÇÃO

A fim de se tornar referência de comunicação para assuntos ligados à identificação no país, os gestores do projeto, durante sua implementação, decidiram lançar esta primeira edição do Manual de Gerenciamento de Crise.

O objetivo é auxiliar os profissionais do sistema de identificação no trabalho diário de atendimento de imprensa, em situações especiais de gerenciamento de crise.

Trata-se de um guia de consulta para gestores e assessores de comunicação. É publicado antes da implementação do registro de identificação para que as normas e os ideais de comunicação, tais como transparência absoluta e agilidade na produção de conteúdo, possam ser a base dos procedimentos.

A comunicação com a sociedade depende do adequado entendimento das particularidades dos públicos de interesse. O texto formal, de documentos e de legislações, não é o mais apropriado para a divulgação por meio da imprensa e/ou de veículos próprios de comunicação, como revistas e portais na internet. O texto noticioso deve ter os mesmos elementos de construção e de apresentação do conteúdo dos jornais, das revistas, das TVs e das rádios.

Esta primeira edição alicerça-se em referências bibliográficas da área e em manuais de diversas instituições públicas e privadas.

O manual deve ser dinâmico e aprimorado de forma rotineira, principalmente com a contribuição dos integrantes do sistema, do Ministério da Justiça, da Universidade de Brasília e de outros parceiros que possam fortalecer a comunicação.

## 3 PRINCÍPIOS DE COMUNICAÇÃO DO PROJETO RIC

A veiculação de notícias sobre o Registro de Identidade Civil (RIC), seja por meio da imprensa ou por intermédio de outros veículos de comunicação, como os institucionais, é considerada uma importante ferramenta para a divulgação institucional.



Por todos os benefícios que o novo sistema vai trazer à população, o registro tem, antes de mais nada, ativo de imagem, o que torna mais simples explicar como a sociedade é beneficiada com a iniciativa. Entretanto, todo e qualquer projeto pode estar vulnerável a desconhecimentos e críticas, normais em uma sociedade democrática.

A comunicação ajuda a construir uma imagem positiva perante a sociedade, além de servir para uma adequada e necessária prestação de contas à população. A falta de consciência a respeito disso pode levar o projeto à estagnação e comprometer a sua eficiência.

Em um ambiente democrático, a regra é a divulgação e o sigilo a exceção, previsto e regulamentado por lei. Assuntos que não podem ser divulgados estão amparados por legislação específica, a qual deve ser levada em conta sempre quando da preparação de qualquer tipo de conteúdo informativo.

Logo, tudo que não está submetido ao sigilo da lei, é farto material para ajudar a instituição a demonstrar o seu importante papel para a sociedade. Tal atitude está em consonância com o artigo 5º, inciso XIV, da Constituição Federal, o qual assegura a todos o acesso à informação.

Cabe aos integrantes do projeto, sob a coordenação dos seus gestores, estabelecer as “pontes” necessárias para que os responsáveis pelo RIC mantenham um diálogo rotineiro, organizado, verdadeiro e no mais alto nível técnico e ético.

A comunicação institucional não deve ser feita para valorizar pessoas ou interesses particulares. Ela deve contribuir para a construção diária de uma imagem positiva perante a sociedade brasileira que tem um histórico de profundas desigualdades.

É importante que todos os profissionais que trabalham com identificação no país tenham a exata noção da necessidade de relacionar-se com a sociedade, seja de forma direta ou mediada pela imprensa, seja no trato diário com autoridades ou no atendimento da população. O profissionalismo e o respeito mútuo tornam essa tarefa mais fácil e eficiente.

A história mostra que um grande desafio para as instituições públicas ou privadas é o entendimento da dinâmica do processo comunicativo. Ninguém consegue estabelecer “pontes” desconhecendo o público para o qual se dirige, suas necessidades e particularidades.

Por exemplo, não é possível falar com a imprensa, elaborar notícias, escritas ou faladas, sem uma linguagem adequada. É preponderante entender o histórico do projeto,

que não está vinculado a um governo, mas ao Estado brasileiro, que precisa dar garantias de cidadania a toda a população.

Antes de mais nada, é necessário lembrar que comunicação não é o que se fala, mas o que os outros entendem. A construção de uma mensagem dirigida a um público é de responsabilidade do emissor, não do receptor. Missão que se torna mais complexa na medida em que não é possível falar diretamente para cada pessoa sempre.

Ao se falar para alguém, sem que se perceba e simultaneamente, ocorrem diversos ciclos de transmissão-resposta, os quais garantem a elucidação de possíveis desvios. Logo, a possibilidade de um bom entendimento é maior. Mas não é possível falar para cada pessoa do país, pessoalmente, ao mesmo tempo. A visibilidade mediada é uma realidade imutável no atual estágio social do homem, principalmente com o advento das novas tecnologias para a área de comunicação.

A implementação do programa de identificação, mesmo nos diferentes níveis do sistema, deve buscar o aprimoramento constante para estarem aptos a utilizar, sempre que possível, a ferramenta mais adequada para falar com os diferentes públicos de interesse, tais como os públicos internos que promovem a identificação no país, os formadores de opinião e a população em geral.

É necessário lembrar que as estratégias devem considerar a correta identificação do público-alvo e a definição de ações necessárias para chegar até as pessoas, garantindo entendimento mútuo e harmônico.

A imagem da instituição pode ser trabalhada de forma coordenada por meio de ações de jornalismo, de propaganda/publicidade e de relações públicas. O ideal é que as três áreas sejam utilizadas simultaneamente, uma apoiando a outra, de forma integrada e estratégica.

Ao longo da implementação do projeto, os gestores do programa previram o investimento na criação e na manutenção de importantes canais de informação para falar com a sociedade, como a *newsletter* (para público interno), o portal na internet e até o *call center*.

Todos esses meios dependem da produção rotineira de conteúdo informativo de qualidade, função que envolve todos os integrantes, e do correto entendimento do que é notícia.

Para o projeto RIC, valem as seguintes regras para a produção de conteúdo informativo.

## Notícias que terão prioridade sempre para a divulgação nacional

- a) Os acontecimentos ou fatos de interesse geral, com potencial para engrandecer a imagem do programa, como a maior garantia dos direitos de cidadania, acesso a serviços e benefícios, diminuição de fraudes e maior amparo à segurança pública.
- b) Pesquisas e os projetos inovadores que resultem em economia de recursos para o Estado, assim como a criação de novas tecnologias para a identificação.
- c) Facilidades operacionais relacionadas ao SINRIC, as quais, obrigatoriamente, devem ser traduzidas em ganho prático para a sociedade, por exemplo, em relação à segurança da população.
- d) As ações em favor do meio ambiente e da sociedade, como a realização de projetos sociais.
- e) Assuntos inovadores, como a criação de facilidades em benefício do país.

Cabe esclarecer que notícias que não foram enquadradas nos itens acima não são menos importantes, mas que elas são mais adequadas para uma divulgação regional, seja por meio de envio de textos à imprensa local, seja pela produção de conteúdo para os veículos de comunicação da unidade e/ou pela disponibilização desse material para o público interno.

**Agendas e eventos** (a divulgação depende da dimensão do acontecimento para a divulgação nacional)

- a) Registro de cursos, seminários, simpósios e encontros externos ou internos.
- b) Acontecimentos sociais.
- c) Serviços prestados ao público interno, como concursos internos etc.
- d) Anúncio de novos serviços pelo SINRIC para a população.

Quanto maior a abrangência e os resultados da atividade, maior o apelo noticioso e mais possibilidade de divulgação em âmbito nacional. De qualquer forma, todos os acontecimentos interessam mais às pessoas que estão próximas do ocorrido.

É importante observar ainda que o produto “notícia” é perecível e tem prazo de

validade para despertar interesse. O ontem interessa menos hoje do que interessava ontem e assim por diante, até que não tenha valor algum. Os fatos devem ser divulgados antes e durante, principalmente, e logo depois, quando muito necessário. Muito tempo depois, nunca.

## 4 REFERENCIAL TEÓRICO

### 4.1 O jornalismo

Para entender a ação jornalística na sociedade, Traquina (2001, p. 26) lembra que o jornalismo, enquanto atividade remunerada, se desenvolveu na sequência de um processo complexo de industrialização da sociedade.

A necessidade de haver a profissão jornalística decorre do desejo humano de acompanhar e estar presente em vários acontecimentos. No entanto, por limitações de tempo e de espaço (localização), isto se torna inviável. Mas afinal, o que seria jornalismo? Traquina (2005, p.20) afirma que a ocupação pode ser explicada pela frase de que é a resposta à pergunta “o que é que aconteceu/está acontecendo no mundo? ”.

Ainda neste sentido, Felipe Pena (2005, p.21) fala de ubiquidade, ou seja, estar presente em vários locais ao mesmo tempo e ter conhecimento de tudo o que acontece. “Tentamos ter o dom da ubiquidade através da alteridade, pois a sensação de onipresença é construída pelas informações produzidas pelo outro” (PENA, 2005, p.22).

Esta sensação e necessidade de estar onipresente é fruto da própria evolução da sociedade, que se torna mais complexa. Os cidadãos desejam saber o que os representantes do Legislativo decidem, quais decisões o Executivo e o Judiciário tomam, o resultado do jogo que ocorreu em outra cidade ou país, etc. E isto, de acordo com diversos autores, cria condições para a existência dos veículos jornalísticos. “É preciso dizer ainda que a crescente complexidade de nossa sociedade reforça o caráter estritamente indispensável de uma atividade informativa abundante, diversificada e atenta” (PAILLET, 1986, p. 181)

Com isso, a mídia teria assumido o espaço de principal palco onde ocorrem os debates públicos de temas relevantes socialmente (PENA, 2005, p. 29). Além de ser o principal espaço que pauta o tema de diálogo entre os membros da sociedade, a imprensa desempenharia, para alguns autores, a função de “quarto poder”.

Seria uma forma de os cidadãos acompanharem o desenrolar dos acontecimentos, pressionar e denunciar irregularidades do Estado e até se defenderem deste. A liberdade de imprensa seria típica da democracia e a necessidade de uma outra força “supervisionar” o Estado teria surgido entre os séculos 18 e 19, a partir do princípio de controle mútuo entre os poderes. Mill *apud* Traquina (2005, p.47) destacou em um texto datado de 1821:

“É tão verdadeiro que o descontentamento do povo é o único meio de remover os defeitos descontentamento, é, em todos dos governos vivos, que a liberdade de imprensa, o instrumento principal para criar os países civilizados, visto por todos, excepto os adeptos do mau governo, como uma segurança indispensável e a maior salvaguarda dos interesses da humanidade” (MILL *apud* TRAQUINA, 2005, p.47).

A liberdade de imprensa é um dos pilares do jornalismo, que também preza pela imparcialidade/objetividade na narração dos fatos. Até o início do século 20, as notícias eram mais subjetivas, com opiniões. Havia informação, mas estava permeada por pontos de vista de quem escrevia o texto.

Este caráter de objetividade teria surgido em fins do século 19, a partir da criação do *lead*, e se fortalecido no início do século 20, com a expansão das agências de notícia. De acordo com Paillet (1986, p.11), exige-se do jornalista um relato objetivo e o mais exato possível da realidade. O lide (tradução para o português) consiste no primeiro parágrafo da notícia, em que são respondidas seis questões básicas: o quê, quem, como, por que, quando e onde.

Por fim, vale aqui conceituar notícia, que, de acordo com Pena (2005, p.69), seria o relato integral de um fato que já eclodiu no organismo social. É em torno dela que o jornalismo se desenvolveu e ainda se desenvolve. O jornalista tenta identificar que parte dos acontecimentos do cotidiano o público desejaria saber.

## 4.2 Jornalismo *on-line*

Os avanços tecnológicos influenciaram em um processo que a professora Thais Mendonça Jorge (2007, p.142) definiu como “mutação no jornalismo”. A profissão evoluiu e alterou parâmetros pré-estabelecidos. As possibilidades no trato do texto jornalístico se

ampliaram com o advento de *hyperlinks* e a integração de vídeos e áudios às notícias online, por exemplo. “Desta maneira, a apresentação da notícia adquire nova forma a qual, mesmo que tenha algumas características da matriz, a define como um ser mutante” (JORGE, 2007, p. 142).

Ainda no seguimento das novas características na redação e veiculação de notícias, mesmo com as características básicas mantidas, novos conceitos surgiram. Esse é o caso da pirâmide deitada, que vem a ser o percurso que o próprio leitor da informação na *web* decide seguir por meio dos diversos *links* disponíveis na notícia. Diferentemente da pirâmide invertida tradicional, em que jornalista disponibiliza as informações “mais importantes” no começo da notícia, esta nova forma de relação entre o leitor e as matérias faz com que não haja uma ordem pré-estabelecida para seguir. “Se no papel, a organização dos dados evolui de forma decrescente em relação à importância que o jornalista atribui aos dados, na *web* é o leitor quem define o seu próprio percurso de leitura” (CANAVILHAS, 2006, p.12).

Ferrari (2003, p.42) vai ao encontro do que Canavilhas destaca, ao afirmar que na internet “não nos comportamos como se estivéssemos lendo um livro, com começo, meio e fim”. Em seguida, ela ainda acrescenta que ao se tornar um escritor enquanto lê, o usuário do texto *on-line* consegue reconfigurar a informação de acordo com as próprias preferências e hábitos.

Essa movimentação entre diferentes conteúdos só é possível por meio de *hyperlinks*, que são um método de passar de um ponto do documento para outro ponto no mesmo documento ou até mesmo de outros documentos (FERRARI, 2003, p.99). Geralmente, eles aparecem destacados do restante do texto, com cores diferentes ou um sublinhado. Cabe aqui lembrar que os *hyperlinks* fazem a ligação entre elementos de um hipertexto que, na definição de Jorge (2007, p.32) seria um meio de organizar material relacionado por meio de um sistema de referências cruzadas.

O estudo do uso de *links* nas notícias tem se intensificado nos últimos anos, uma vez que este é elemento chave no contexto do jornalismo digital. Mielniczuk (2005, p. 3) afirma que os *links* são o principal elemento do hipertexto, pois são aqueles capazes de estruturar uma narrativa multilinear, que é a seguida pelos usuários.

Com essa nova configuração, que permite diversas possibilidades na redação da notícia, o jornalista *web* muda o enfoque na redação de conteúdos e passa a pensar em como integrar diferentes canais em uma matéria. Por meio de *hyperlinks*, o usuário poderá

avançar e voltar (caso deseje) a conteúdos mais detalhados ou relacionados à notícia originária.

Os profissionais também tiveram que se adaptar a novas rotinas produtivas. O *deadline* da notícia também passou a ser outro, por exemplo: enquanto no impresso a apuração era para o dia seguinte, na internet o texto vai ao ar poucos minutos após o acontecimento, e segue sendo atualizado conforme o desenrolar dos fatos. De acordo com Ward (2006, p.22), “um único *site* de notícias pode divulgar inúmeras atualizações sobre reportagens a cada poucos minutos”.

Desta forma, o jornalista da redação deve estar apto para lidar com diversos tipos de ferramentas (ser multimídia) e pensar em uma estrutura de notícia que melhor atraia o disperso e exigente leitor on-line. “O profissional bem-sucedido do século 21 é multimídia e multitarefairo. A nova geração sabe manusear várias mídias ao mesmo tempo”, como lembra Prado (2011, p. 3). Às vezes, uma galeria de imagens pode ser mais interessante que o próprio texto para conquistar e manter a audiência.

“Está certo que escrever bem ainda é e sempre será o fundamental. Mas não basta mais só saber redigir, o mercado carece e prefere que o jornalista saiba, de forma extremamente profissional (porque amadores são pantópicos), gerar páginas na internet, fazer locução, mexer em câmeras e, em muitos casos, editar também”. (PRADO, 2011, p.4)

Cabe lembrar ainda de possibilidades como a participação dos leitores na construção de notícias (envio de fotos e informação em tempo real, além de comentários). Essa participação também mudou a forma como o jornalista trata as informações. O cidadão pode estar no local onde ocorre determinado fato e informar o jornalista que está na redação (distante). Este último apenas faz adequações na informação e a publica no portal de notícias. Como ressalta Ward (2006, p.25), essa interatividade pode ser perturbadora para os jornalistas, uma vez que eles perderiam o posto de guardiões e provedores de informações. Mas alguns profissionais estão aproveitando e se adaptando a esta nova configuração.



## 4.3 Crise de imagem e gestão de crise

### 4.3.1 Conceito de crise

Em uma tentativa de delimitar o conceito de crise, utilizaremos a definição de Chinem (2003, p.86), na qual o autor afirma que “qualquer situação que escape ao controle da empresa e que ganhe visibilidade pública pode ser considerada uma crise”. Em seguida, ele prossegue e ressalta que “seja qual for a origem de uma crise, o fato é que ela pode afetar os negócios de uma empresa”.

A mesma lógica é seguida por Lopes (2000 apud Forni, 2002, p. 363) ao lembrar que crise pode ser conceituada como “qualquer coisa negativa que escape ao controle da empresa e ganhe visibilidade”. Desta forma, pode-se concluir que eventos negativos também podem surgir a partir de pequenas notícias, mas a partir de desdobramentos ruins podem se agravar.

Para Rosa (2001, p. 21), as crises de imagem “se sucedem na rotina de nossas vidas, uma após a outra, variando de personagem para personagem, na dinâmica por vezes alucinante da vida real”. Ou seja, tornaram-se parte do cotidiano, principalmente pela ação da mídia. O que muda são os personagens, mas sempre uma crise nova surge e “abafa” a antiga, tomando o lugar de “crise da vez”.

Essa perda de confiança, no caso de uma organização como a Petrobras, impacta diretamente na desvalorização das ações da companhia, diminuição de lucros e, com isso, agravamento da própria crise. Neste contexto, Rosa (2001, p. 23) afirma que os efeitos de uma crise de imagem atingem o patrimônio mais importante de qualquer entidade ou personalidade que mantenha laços estreitos com o público: a credibilidade, a confiabilidade, a reputação. Exemplos recentes são os casos de pedofilia na Igreja Católica, os sucos Ades que tinham soda cáustica, ou o Toddyinho da PepsiCO que possuía produtos de limpeza, entre dezenas de outros. Todas estas empresas tiveram a reputação abalada. Ora, mas o que vem a ser reputação?

“Reputação se constrói ao longo da vida, pela forma de agir dentro de princípios éticos e em respeito à coisa pública. É ativo difícil de mensurar, mas que os contribuintes acreditam deveria constituir o capital simbólico das autoridades, empresas e dos governos. Por que o consumidor decide



comprar determinado produto, preterindo o concorrente? Vários fatores contribuem para essa decisão, mas seguramente a reputação da empresa, da marca e do produto é decisiva nesta hora”. (FORNI, 2013, p. 44).

Os problemas ligados à reputação nas crises são catalisados pela quantidade de notícias negativas veiculadas na imprensa. Forni (2013, p. 45), ao relatar os resultados de pesquisas feitas no Brasil, lembra que “[...] o peso da cobertura negativa de uma crise, na imagem de uma organização, é extremamente deletério para a reputação e, conseqüentemente, para os negócios”.

No Brasil, um tipo de crise comum é a política. De acordo com o professor da Universidade de Cambridge, John Thompson, citado por Rosa (2003, p. 465), “o escândalo se tornou uma característica proeminente da vida pública nas sociedades modernas porque as pessoas que transitam pelo espaço público são muito mais visíveis que no passado”. Isso se deve ao mundo em menor dimensão que se vive hoje, graças ao advento das novas mídias e, principalmente, da internet.

Além disso, Rosa (2003) lembra ainda que, após analisar uma série de crises ocorridas na história recente do país, o principal ingrediente nas crises institucionais, é a presença do Estado brasileiro. O autor dá a seguinte sentença em seu livro: “o Estado brasileiro é o maior foco gerador de escândalos no país” (ROSA, 2003, p. 487). Mesmo as situações que envolvem empresas privadas, de alguma forma teriam algum desvio relacionado a agentes estatais, a parlamentares ou a representantes do poder executivo.

#### **4.4 Gestão de crise e papel do assessor**

Parte dos autores destaca ainda que a gestão da crise não é responsabilidade apenas do setor de comunicação organizacional, mas de todos os dirigentes e funcionários da empresa. O pessoal da comunicação é importante neste processo, mas o desafio, na maioria dos casos, é a sensibilização dos executivos para a forma de lidar com a crise e com a imprensa. Os gestores, muitas vezes pela formação que possuem, se preocupam única e exclusivamente com os lucros e resultados, esquecendo-se do impacto que uma perda de reputação pode causar no ativo imagem.

“A gestão de crise pode por vezes ser confundida com a comunicação de

crise. Importa salientar que a gestão de crise está mais direcionada para uma visão antecipada e para o tratamento de assuntos potencialmente problemáticos mesmo antes destes surgirem. [...] A comunicação de crise refere-se a todas as estratégias, ações e meios usados para contornar, minorizar ou combater uma situação de crise”. (DIEGUES, 2011, p. 7).

Mesmo assim, com a gestão da crise sendo responsabilidade dos executivos da organização, o relacionamento com a mídia e a opinião pública não pode ser deixado para um momento julgado “mais oportuno”. Quanto mais rápida se der a comunicação, melhor. Em outras palavras, “para a empresa não basta ter uma cultura de comunicação, é imperativo criar uma cultura de comunicação em tempo real. Toda a sociedade está condicionada por essa nova perspectiva” (VIANA, 2001, p. 171).

Viana (2001, p. 173) destaca a importância do diálogo constante com a mídia. É necessário construir pontes, encurtar distâncias, ou seja, se relacionar constantemente com a mídia. Assim, quando um evento negativo ocorrer, haverá uma imagem mínima construída. Isto é, o que fortalece as credenciais da empresa em situações em que sua credibilidade se torna frágil ou vulnerável. Também é importante lembrar o papel da imprensa, conhecida como o quarto poder, na sociedade atual:

“A imprensa exerce hoje um papel fundamental no contexto das instituições brasileiras. Graças à sua permanente vigilância, vem sendo possível denunciar toda sorte de abusos e formas mesquinhas de corrupção, além de revelar à nação práticas ultrapassadas de exercício e manutenção do poder totalmente incompatíveis com uma sociedade que se pretende moderna, desenvolvida, justa e transparente”. (ROSA, 2003, p. 454).

E para lidar com os veículos de comunicação é indispensável, quando ocorrer uma crise, a presença de um assessor para acompanhar e auxiliar o assessorado na condução do relacionamento com a mídia. Rosa (2003, p. 420) destaca que, na condução da crise, em primeiro lugar é preciso contratar imediatamente um assessor de imprensa ou de imagem, caso não tenha. A função deste profissional é detalhada no item 4.4, mas adianta-se que o perfil ideal, de acordo com autores consultados, é o de alguém hábil e capaz de

Neste sentido, saber como se comunicar é essencial durante uma crise. A forma como são colocadas as versões dos fatos (isto inclui gestos, ações, palavras erradas) pode agravar ainda mais uma crise. A comunicação de crise é um campo que deve ser aprofundado, uma vez que é parte estratégica dos desdobramentos positivos que uma organização pode ter ao administrar um evento negativo. Caponigro (2000 *apud* FORNI, 2002, p. 365) destaca que “a decisão estratégica de como comunicar durante e depois de uma crise é uma das mais importantes decisões que você tomará na administração da crise”.

Além de uma assessoria de imprensa, outra orientação que parte dos autores destaca se encontra na escolha de um porta-voz oficial adequado. Este seria responsável pelos pronunciamentos da organização em todas as entrevistas. Deve ser um profissional preparado tanto para o relacionamento com a mídia quanto em relação ao negócio da empresa. De acordo com Forni (2013, p. 220), uma das primeiras funções de uma equipe de comunicação de crise é selecionar este porta-voz, pois nas crises as organizações precisam ter cara e devem se mostrar. Ainda de acordo com o autor, a fonte oficial da empresa precisa ser:

“Alguém com muita credibilidade interna e externa; profundo conhecedor do negócio e da cultura corporativa. Além dessas qualidades, ele deve conhecer bem a causa e os detalhes da crise ou pelo menos deve estudá-la para se preparar para a missão. E, finalmente, deve ter muita experiência em trabalhos com a mídia impressa e televisiva. A pessoa certa no lugar certo. É uma função que não comporta improviso”. (FORNI, 2013, p. 221)

Seguir determinados preceitos da comunicação de crise pode auxiliar na construção de uma imagem positiva. Por exemplo, os valores que a organização deseja passar durante uma crise devem ser enfatizados nas entrevistas e em todos os tipos de pronunciamento público. Eles constituem o que pode ser definido como doutrina da crise. Estes valores, refletidos não apenas em palavras, mas em ações, podem ajudar a contornar a situação de forma positiva.

Sob esta ótica pode ser analisada a comunicação do governo chileno no resgate de 33 mineiros que ficaram presos a uma profundidade de 700 metros da superfície. Devido a

várias ações positivas tomadas ao longo da crise, o Chile conseguiu contornar de uma forma positiva o acontecimento negativo.

Não há como parar ou censurar a veiculação das notícias, uma vez que a liberdade de imprensa é pressuposto essencial nas sociedades democráticas, o que se pode é aprender a conviver com os jornalistas, com o público e saber como se portar e relacionar com a mídia quando a crise chegar.

#### **4.5 Recomendações para lidar com a crise**

Dentre as recomendações de diversos autores para lidar com uma crise, destaca-se o que Rosa (2001, p.118) definiu como plano de administração de crises. Ter um plano já pressupõe que a organização reconhece que terá que lidar com algum evento negativo algum dia. O ditado popular já dizia: “é melhor prevenir do que remediar”.

Voltando ao plano de administração de crises, este, nas palavras do autor, seria “um repertório de ações que podem e devem ser adotadas de acordo com a necessidade de cada situação”. Este repertório de ações pode envolver a hora certa de publicar uma nota, realizar uma coletiva de imprensa, divulgar informações em redes sociais, ou até mesmo alguma entrevista exclusiva. São todas ações que podem surtir efeitos positivos, se utilizadas da maneira correta.

Ainda de acordo com Rosa (2001, p.122), o primeiro passo na administração de qualquer crise é ter um autoconhecimento prévio. Saber os pontos fortes e fracos. Além de saber qual a visão da organização sobre ela mesma (incluindo os valores), é importante conhecer como os outros enxergam a corporação. Estes dois pontos auxiliariam a definir o que se teria por “imagem da corporação” e que poderia ser prejudicada em uma eventual crise.

Outro ponto crucial ao elaborar o plano de administração de crises é identificar que tipos de crises a organização poderá enfrentar (sabotagem, boicotes, divulgação de informações falsas, desastres naturais, etc.). Desta forma, podem-se identificar estratégias para superá-las e se fortalecer para aquelas que ainda não se está 100% apto para enfrentar. Eis novamente o ditado popular em ação.

Criar um Grupo de Administração de Crises, ou Comitê de Crise, é essencial para a melhor administração das crises organizacionais. Este grupo, que constitui um núcleo de comando nas decisões relativas ao enfrentamento das crises, é constituído pelos principais executivos de áreas estratégicas da organização, podendo ou não ser coordenado pelo

comandante máximo da instituição.

Esta unidade serviria para “estabelecer os pontos vulneráveis de uma organização e, com base nisso, definir os objetivos, a estratégia e as táticas para enfrentar as crises que ela está mais predisposta a encarar” (ROSA, 2001, p. 136). A orientação é de que este grupo tenha poucos integrantes, no máximo dez. Ele deve contemplar áreas-chave. A composição pode mudar de uma empresa para outra, mas algumas áreas estratégicas sempre estarão presentes. O coordenador deve ter autonomia para a tomada de decisões, além da confiança da diretoria da organização para o comando nas situações turbulentas.

Definir o porta-voz e a mensagem (valores) correta é outro passo. O porta-voz será a imagem da organização materializada em uma pessoa. Portanto, ele deve transmitir segurança, tranquilidade e confiabilidade. Ele será a pessoa que dará entrevistas coletivas, por exemplo. Poderá ou não ser o dirigente máximo da organização. Rosa (2001, p.140) garante que a figura do porta-voz é decisiva durante crises de grandes proporções. O autor lembra também para o treino em busca do aperfeiçoamento no trato com a mídia e opinião pública.

“Pelo bom senso, o porta-voz eficiente deve entender que sua principal missão é atingir o público-alvo da empresa e saber aproveitar ao máximo as oportunidades que a mídia eventualmente oferece. Mas, para chegar a esse ponto, ele precisa passar por um treinamento” (CHINEM, 2003, p. 97).

A mensagem deve ser simples e direcionada ao público-alvo, que pode ser constituído de diferentes seguimentos. Portanto, seria necessária uma comunicação com cada um desses grupos. Algumas formas de comunicação com os diferentes grupos, além de entrevistas coletivas e notas, seriam visitas, conversas telefônicas (quando o caso precisar), videoconferências, assembleias, comerciais, memorandos internos, entre outros. O detalhamento das ferramentas institucionais será tratado ao longo do capítulo 5.

A função estratégica de uma assessoria de imprensa (ou de comunicação) no gerenciamento de uma crise não deve ser esquecida. Conforme destacado anteriormente, a contratação de um assessor desta área deve ser uma das primeiras providências quando ocorrer uma crise de imagem, caso a organização já não possua.

O assessor de imprensa pode ser definido como o profissional que mantém contato regular com as redações, conhecendo os jornalistas (repórteres, pauteiros, chefes de reportagem e editores), seus interesses e a rotina de seus trabalhos (CHINEM, 2003, p.

12). O assessor conhece como a imprensa age e, portanto, deve ser visto como um profissional essencial na construção da imagem institucional. Saber como se relacionar com a imprensa, que influencia a opinião pública, é um papel do assessor.

Por isso, as empresas devem ter uma assessoria que conheça as boas práticas do contato com a mídia e devem estar preparadas para a crise, uma vez que os gestores terão espaço limitado na mídia para eventuais explicações. Este erro é lembrado por Rosa (2003, p. 393) ao contar o caso do ex-ministro do governo Collor, Alcení Guerra. Outros autores vão ao encontro disto, ao afirmar que o contato com o público interno é diferente daquele com o público externo, que não tem obrigação alguma de escutar até o final as desculpas da instituição.

“Quando um executivo fala do alto de sua cadeira, cercado de subordinados, é uma coisa, mas quando ele se comunica com a sociedade é bem outra, porque o público não tem necessariamente a obrigação de ouvi-lo, e se as suas argumentações não forem convincentes, o telespectador pode simplesmente mudar de canal”. (CHINEM, 2003, p. 86).

Historicamente, a assessoria de imprensa surge no final do século 19, quando Ivy Lee percebeu um nicho de mercado. Ao prestar serviços para fazer com que empresários mal vistos pela opinião pública passassem a ter uma imagem positiva, Lee deu início a uma assessoria especializada, que buscava fornecer notícias para serem veiculadas jornalisticamente, ao invés de anúncios pagos (WEY, 1986, apud CHAPARRO, in DUARTE, 2002, p.36).

Lee, ao iniciar os trabalhos, divulgou uma “carta de princípios”, na qual se comprometia com a veracidade e pronto atendimento às demandas que fossem apresentadas. No documento, segundo ele, o propósito era o bem comum com a difusão de informações de valor e interesse públicos.

Com o passar dos anos, o papel do assessor de imprensa tornou-se mais complexo. E este foi incorporando novas funções e ganhando cada vez mais espaço em grandes organizações dos setores público e privado. Como lembra Faria (in DUARTE, 2002, p.161), a perspectiva privilegiada do assessor de imprensa na análise de cenários por meio da mídia, faz dele atualmente um profissional capaz de oxigenar as organizações.

Uma frase atribuída a Abraham Maslow, psicólogo estadunidense, carrega a seguinte



ideia: se a única ferramenta que alguém possui é um martelo, a pessoa tende a ver todos os problemas como um prego. Isso, claramente, seria uma limitação. Portanto, é necessário àqueles que trabalham em uma assessoria de comunicação conhecer os diversos tipos de ferramentas disponíveis para “conversar” com os vários públicos.

Uma coletiva de imprensa, por exemplo, não é o mais indicado para comunicados rotineiros, sem grandes impactos sociais ou econômicos. Às vezes, uma simples nota em um perfil de rede social, complementada por um release no portal, pode ser o suficiente. Além disso, não se deve esquecer que os colaboradores e *stakeholders*, como investidores e fornecedores, também são públicos estratégicos de qualquer instituição e devem ser lembrados na política de comunicação social de qualquer empresa ou governo.

Tendo em vista este destaque, dividiremos este capítulo em duas partes: uma para explicar as principais ferramentas da comunicação interna e outra para as utilizadas na transmissão de mensagens para a sociedade, jornalistas, investidores, entre outros. Esta mesma diferenciação de produtos para os públicos interno e externo é feita por Duarte (2002, p. 237). E saber aplicar corretamente os diferentes produtos de uma assessoria a diferentes públicos torna a atuação estratégica e não mais operacional. O autor cita 34 diferentes “ferramentas” para atuar na comunicação interna e externa. Faremos um apanhado geral de algumas delas a seguir, aquelas que consideramos serem as mais presentes na administração de crises organizacionais no Brasil.

## 4.6 Ferramentas para comunicação com o público interno

O público interno em determinados casos é até o mais estratégico, e não deve ser esquecido pelos gestores. No momento de uma crise organizacional, por exemplo, é extremamente necessário que os funcionários sejam os primeiros a receber comunicados sobre o que está acontecendo para não serem pegos de surpresa pela mídia.

“A comunicação interna de crises é crucial para segurança e para a administração das informações. Tomar conhecimento pela mídia de fatos negativos sobre a própria corporação afeta a autoestima e a motivação dos colaboradores [...]. Não dar satisfação aos empregados do que está acontecendo de negativo com a corporação também significa falta de respeito”. (FORNI, 2013, p. 130-131).

No caso deste público, ferramentas comuns são o jornal interno, jornal mural, boletim interno, intranet, entre outros. O uso de cada um depende do perfil de funcionário que se deseja atingir. Por exemplo, quem não trabalha em um computador é mais difícil de ser atingido por uma campanha restrita à intranet. Portanto, teria que se pensar em outros tipos de ações, como o uso de murais ou cartazes.

O uso de um jornal interno objetiva informar e valorizar os funcionários. É por meio dele, ainda, que se pode realizar campanhas e ações no sentido de integrar os diversos funcionários espalhados nos vários departamentos da organização. Para Chinem (2003, p.51), a linha editorial desta publicação deve valorizar atitudes e comportamentos que possam ser multiplicados, além de buscar a melhoria da qualidade de vida e do atendimento ao cliente. No mesmo sentido ocorre com o boletim interno, que é mais conciso (menos páginas).

O autor também destaca a importância do jornal mural para se comunicar com os funcionários. “Um simples mural não deve ser desprezado como forma de comunicação interna de qualquer empresa. Deve ser usado e bem” (CHINEM, 2003, p.57). Neste tipo de ação é importante que sejam contemplados temas de caráter informativo e educativo, como segurança, saúde, recursos humanos, agenda da empresa, entre outros. “Com apenas uma face e poucos exemplares, [...] pode ser valioso para transmitir informações de interesse dos empregados ou visitantes” (DUARTE, 2002, p.247).

Na sociedade da informação, não se poderia esquecer de citar a intranet, cujo uso se caracteriza pela velocidade de atualização e por não possuir limitações. Trata-se de uma rede interna, desenvolvida especificamente para a comunicação com o público interno. Por meio dela, estão conectadas unidades distantes entre si, departamentos e até filiais em diferentes locais de um país. Para Chinem (2003, p. 59), ela “permite uma ampla integração entre os colaboradores de uma empresa, em tempo real, de forma totalmente interativa e transparente”.

#### **4.7 Ferramentas para comunicação com o público externo**

Além das ferramentas voltadas para se comunicar com os colaboradores da organização, há diversos instrumentos para lidar com os jornalistas e sociedade em geral, em busca sempre do melhor conceito perante a opinião pública. A mais conhecida delas



nas assessorias é o *press release*, ou relise, na tradução. Na definição de Chinem (2003, p. 67), este seria o “texto jornalístico produzido pela área especializada com o objetivo de informar as redações sobre assuntos de interesse da organização”.

Kopplin e Ferraretto (2001, p. 59) explicam que, embora não seja aproveitado na íntegra pelas redações, este material é escrito segundo os critérios jornalísticos. De acordo com eles, o relise tem por função básica levar às redações notícias que possam servir de apoio, atração ou pauta. Os autores descrevem ainda diversos tipos de relise.

O mais comum deles é o “padrão”, que destaca apenas os fatos principais de um evento. Haveria o de “opinião” em que o assessorado expressa a opinião dele a respeito de um fato. O “dirigido” seria aquele construído para um colunista específico. Além disso, para eles haveria o relise “especial”, que contextualizaria o assunto e geralmente seria solicitado pelo próprio veículo de comunicação que não pode cobrir determinado assunto. Quanto aos gêneros, o relise pode ser classificado em informativo (quando limita-se ao fato e à descrição de seus aspectos principais), interpretativo (aprofundamento da informação com o objetivo de contextualizá-la) e opinativo (julgamento a respeito de determinado acontecimento).

Outra importante ferramenta destacada pelos autores é a nota oficial. Esta ferramenta pode ser definida como um “texto distribuído em situações críticas que requerem um posicionamento forte e definido do assessorado” (KOPPLIN; FERRARETTO, 2001, p. 63). A divulgação dela pode ajudar a reduzir boatos, dúvidas e pressões por informações, além de ser uma estratégia para evitar a exposição de um representante da organização, de acordo com Duarte (2002, p.248).

Quando o uso de uma nota não for suficiente e, na avaliação da organização, o caso requerer, pode-se utilizar da entrevista coletiva no esclarecimento de fatos ou emissão de posicionamento. “Ela é um recurso importante para o assessor de imprensa, porque possibilita a divulgação de fatos e/ou opiniões relacionados ao seu cliente de uma forma dinâmica e com resultados abrangentes” (KOPPLIN; FERRARETTO, 2001, p.104). Mas cabe aqui lembrar que este é um recurso extraordinário e que não se deve lançar mão desta ferramenta apenas para aparecer na mídia. Para Duarte (2002, p. 245), a função de uma coletiva deve restringir-se a situações como passar informações relevantes de interesse público, lançamentos, assinaturas de acordos, entre outros com proporções e impactos parecidos.

Vale lembrar ainda do treinamento para as fontes, também conhecido como media

training. Muitas vezes, um bom executivo pode ter problemas ao lidar com uma câmera, gravador ou microfone. Somado a um ambiente tenso, cheio de jornalistas, isso pode representar um desastre para a organização. Com o objetivo de evitar situações constrangedoras, o assessor deve pensar na preparação das fontes da empresa. “O investimento em capacitação é uma das melhores maneiras de qualificar o relacionamento com a imprensa, porque ajuda a fonte a compreender e atender às necessidades do jornalista e a melhor aproveitar as oportunidades de exposição” (DUARTE, 2002, p.253).

Outra importante estratégia é manter um site permanentemente atualizado. Ele é a porta de entrada da organização e será a primeira fonte de consulta dos públicos que tenham interesse em conhecê-la melhor ou obter produtos e serviços. No caso dos jornalistas, pode-se até mesmo disponibilizar uma área específica onde possam encontrar a maior parte das informações disponíveis e os contatos da assessoria de imprensa. “Com informações confiáveis, sempre atualizadas e de fácil acesso, o site torna-se um indispensável referencial de consulta para qualquer um que queira obter informações sobre uma entidade ou organização” (KOPPLIN; FERRARETTO, 2001, p. 115).

Outra ferramenta que utiliza a internet como plataforma é o blog. Eles estão cada vez mais presentes no cotidiano das pessoas e organização e influenciam diretamente na construção da opinião pública, especialmente aqueles que são engajados em um tema específico. Pode-se falar que uma infestação blogueira modifica a visão que um público tem de uma pessoa, lugar, produto ou fenômeno (HEWITT, 2007, p.30). Tendo em vista este potencial, as organizações não desejam estar alheias e sim participar ativamente deste processo de construção da opinião pública. “O blog é uma oportunidade quase gratuita de estabelecer e defender uma marca, introduzir novos produtos ou produzir agitação por um tempo indefinido” (HEWITT, 2007, p.160).

O autor destaca ainda que a blogosfera é uma mídia. Muita informação circula neste âmbito. Talvez por isso, empresas como a própria Petrobras, analisada neste trabalho, optem por criar e alimentar constantemente esta ferramenta. Deste modo, podem “controlar” de certa forma o que está sendo dito a respeito delas nos veículos tradicionais de comunicação.

#### **4.8 As fontes de informação**

Fontes de informação são fundamentais na narrativa desenvolvida pelo jornalista.

Podem ser pessoas ou documentos que têm algo a “dizer” sobre o fato que pode ser noticiado. “A maioria (das narrativas) contém informações fornecidas por instituições ou personagens que testemunham ou participam de eventos de interesse público. São o que se chama de fontes” (LAGE, 2009, p. 49). Para o autor, caberia ao repórter, então, questionar as fontes em busca da versão mais próxima da realidade e, por meio de técnicas jornalísticas, divulgá-los dentro de um contexto que “faça sentido”. Pena (2005, p. 60) acrescenta que há diversos níveis de mediação e no decorrer do processo informacional os próprios jornalistas acabam tornando-se fontes ao relatar fatos a outros produtores das notícias.

No século 19, os jornalistas tinham contato direto com os personagens-chave dos eventos, de acordo com bibliografia consultada. Realidade que começou a se transformar com o surgimento e expansão das assessorias de imprensa ao longo do século 20. A novidade destas estruturas na intermediação do contato entre repórter e fonte (empresa, político, etc.) gerou certa desconfiança às redações.

De acordo com Lage (2009, p. 50), “dizia-se que a existência de assessorias limitava o movimento dos jornalistas e os submetia a uma espécie de censura da informação na fonte”. Mesmo com esta visão, as assessorias de imprensa vieram para ficar e ocupam posições estratégicas nas instituições públicas e privadas. Além disso, destacam-se ora como as principais fontes de informação ora como principal canal entre jornalista e fontes. Uma classificação das fontes, realizada por Lage (2009), as divide em três categorias. Veremos a seguir as principais características de cada uma.

O primeiro tipo de classificação das fontes as divide entre oficiais, oficiosas e independentes. As oficiais são as mantidas pelo Estado, em instituições públicas. Por este motivo, também ocupam a posição de serem mais confiáveis. Exemplo são o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), que realiza o censo da educação básica e superior, e o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que realiza o censo populacional. São dados públicos, de fontes pertencentes ao aparato estatal e que, na maioria dos casos, não são questionados pela imprensa. Isto seria, na visão de Lage (2009, p. 64), errado.

Ainda no primeiro grupo de fontes, há também as oficiosas. Estas são pessoas ou instituições ligadas a algo ou alguém, mas que não estariam autorizadas a falar sobre os fatos. A fragilidade delas reside nisso, pois podem ser desmentidas. Por fim, o último tipo de fonte nesta classificação são as independentes, que se caracterizam por não possuir

vínculos com instituições e governos, como as organizações não-governamentais (Ongs), por exemplo.

Outra classificação é entre fontes primárias e secundárias. As primárias seriam aquelas em que o jornalista se baseia na construção da narrativa dos fatos. Com elas, ele coleta dados, versões, descrições, detalhes dos acontecimentos. Um exemplo deste tipo de fonte, segundo Pena (2005, p. 64) são as testemunhas que, apesar de não ter a exata e fiel representação de um fato, teria relação direta por meio de uma perspectiva específica. Já as secundárias são aquelas consultadas para permitir ao repórter o entendimento da pauta produzida, conhecer contextos e interpretações dos acontecimentos, etc.

A terceira classificação trazida por Nilson Lage vai ao encontro da lógica destacada no parágrafo anterior: testemunhas e experts. As testemunhas, enquadradas por Pena como um tipo de fonte primária, seriam aquelas que presenciaram determinado acontecimento, estão no local onde ocorrem, por exemplo. Já os experts são aquelas pessoas especialistas em determinada área que, consultadas, auxiliam o repórter na interpretação e contextualização dos fatos.

Cabe aqui lembrar ainda de outros pontos importantes relativos às fontes. O primeiro é quanto ao processo de percepção e interpretação da realidade. Cada ser humano e instituição constrói/enxerga a realidade de forma distinta. Desta forma, uma fonte pode ver um acontecimento com detalhes diferentes de outra. Por isso, o jornalista deve sempre checar um fato com diversas fontes, de forma que se aproxime o máximo possível do fato narrado. A ideia é sintetizada por Lage (2009, p. 59): “não estar mentindo não significa que se esteja dizendo a verdade, apenas que se acredita estar dizendo a verdade”. Isso pode gerar interpretações errôneas e, portanto, o repórter deve estar atento para realizar a apuração mais próxima possível dos fatos relacionados a determinado acontecimento. “Para o jornalista, a desconfiança não é pecado, é norma de sobrevivência” (PENA, 2005, p. 58).

Nesta tentativa de checar dados e fatos com muitas fontes, pode acontecer de o profissional ter de lidar com uma fonte oficiosa, que geralmente não quer ser identificada. Desta forma, tem-se o chamado *off*. A expressão indica que a fonte não será revelada, de modo a preservá-la. “Informação em *off* é aquela que uma pessoa nos dá com a condição de que seu nome não apareça na história” (MARTINS, 2005, p. 56). Já a informação em *on*, seria aquela em que alguém assume a responsabilidade pelo que falou.

Para alguns autores brasileiros, deve-se ter parcimônia no uso do *off*, pois ele dá início

a uma relação perigosa. “O jornalismo torna-se uma atividade perigosa quando se reserva o direito de não revelar suas fontes, alegando a intenção de protegê-las” (PENA, 2005, p. 60).

De modo a preservar o próprio jornalista, há algumas orientações trazidas por autores e manuais de veículos quanto ao uso do *off the record* (expressão que pode ser traduzida como “fora dos registros”). O Manual de Redação da Folha de São Paulo (1998, p. 38), ao destacar que o uso desta tática é largamente aplicado no Brasil, preceitua que, além do *off* simples (publicado sem checagem), a informação em *off* pode ser checada e comparada com outras fontes (*off* checado). Além disso, há um tipo de declaração que não deve ser publicada, mesmo sem identificar a fonte. Este seria o *off* total e serviria para nortear o trabalho do jornalista.

## 5 APLICAÇÃO DOS CONCEITOS À REALIDADE DO PROGRAMA

### 5.1 Comunicação integrada

#### 5.1.1 Jornalismo

Trabalha com a informação jornalística.

##### Atividades

- Informações públicas.
- Atendimentos de imprensa.
- Produção de *release*.
- Produção de veículos de comunicação interna e externa (jornais e revistas).
- Geração de notícias.

#### 5.1.2 Relações públicas

Trabalha com a imagem da instituição com seus públicos de interesse.

##### Atividades

- Eventos de divulgação institucional.
- Eventos internos.
- Pesquisas com público de interesse.
- Comunicação interna.

### 5.1.3 Publicidade e propaganda

Trabalha com a construção de imagens.

#### Atividades

- Divulgação institucional, por meio de campanhas publicitárias.
- Publicidade de utilidade pública, tem como objetivo informar, orientar, avisar, prevenir ou alertar a população, visando melhorar a qualidade de vida.
- Confecção de anúncios, *folders*, logomarcas, símbolos, cartazes etc.

A comunicação social, no âmbito do programa, deve ser considerada uma atividade de assessoramento dos gestores e voltada para o apoio à população e aos públicos relacionados.

Internamente, deve atingir níveis mais elevados de comprometimento para melhorar a autoestima e a motivação do público interno.

Externamente, deve adotar políticas de “pronta-resposta” aos questionamentos da sociedade, bem como medidas “proativas” na divulgação das ações complementares realizadas pela organização, visando o fortalecimento da imagem institucional do projeto.

No que se refere ao relacionamento com a imprensa, procurar, na medida do possível, esclarecer os questionamentos da sociedade, em especial os provenientes dos órgãos de mídia nacionais e internacionais, ensejando sempre os propósitos de difundir as ações que motivam haver um sistema de identidade civil reformulado.

Na obtenção do ajustamento e da interação entre o RIC e a sociedade, deve-se utilizar atividades de relações públicas para que a boa imagem do documento permaneça preservada para o público interno e, principalmente, no âmbito do público externo.

Quando as ações forem destinadas a influenciar emoções, atitudes e opiniões, objetivando

a obtenção de ajustamentos pré-estabelecidos, deve-se recorrer às atividades de publicidade e propaganda.

Os segmentos de relacionamento com a imprensa (assessoria de imprensa); relações públicas; publicidade e propaganda devem ser desenvolvidos de maneira integrada e empregados com eficiência e eficácia na divulgação dos assuntos referentes ao funcionamento e obtenção do documento.

## 5.2 Objetivos da comunicação social

1º OBJETIVO - Preservação da imagem do Registro de Identidade Civil no âmbito da sociedade brasileira.

2º OBJETIVO - Adequação e integração da atividade de Comunicação Social ao processo de identificação dos cidadãos

Por isso, a assessoria de comunicação deve:

- a) integrar-se ao sistema de comunicação do Poder Executivo, via Ministério da Justiça;
- b) assessorar o coordenador e gestores nos assuntos concernentes à comunicação social do programa;
- c) propor o projeto de Comunicação Social;
- d) emitir os projetos de assessoria de cada projeto do programa, bem como coordenar a execução das atividades globais do Sistema;
- e) coordenar e realizar a divulgação externa de atividades e assuntos de interesse do programa, assim como estimular, orientar e padronizar ações desse tipo por parte dos elos do sistema;
- f) coordenar, estimular e orientar a divulgação interna de assuntos de interesse da gestão do SINRIC, por meio de ferramentas técnicas apropriadas, a fim de informar seus públicos de interesse e de assegurar o seu funcionamento harmônico;
- g) elaborar o programa anual de Comunicação Social para o SINRIC;
- h) elaborar análises midiáticas, fazer avaliações de cenário e manter política de gerenciamento de riscos;
- i) monitorar o noticiário por meio da confecção de *clipping* periódico para propor correções de possíveis desvios de informações e diagnosticar vulnerabilidades;
- j) gerenciar crises de imagem;
- k) normatizar a programação visual das publicações de acordo com as determinações



do governo federal;

- I) promover o treinamento e a reciclagem periódica dos integrantes do grupo de comunicadores e porta-vozes (gestores encarregados de prestar informações públicas para a sociedade e comunidades de interesse).

## 6 CONCEITOS

Neste capítulo estão as conceituações necessárias ao entendimento da atividade de assessoria de imprensa e de produção de conteúdo, conhecimento essencial para quem atua na assessoria de comunicação integrada que, segundo Margarida Kunsch (1986), é “aquela em que as diversas subáreas atuam de forma sinérgica (...) A soma de todas as atividades redundará na eficácia da comunicação da organização (...)”. A comunicação integrada contribui para evitar a duplicidade de esforços e a dispersão de recursos humanos e materiais; uniformizar valores e conceitos; unificar e consolidar a cultura da empresa; solidificar a imagem corporativa da empresa; fortalecer a defesa da organização no contexto social, que tende a enfrentar pressões de toda ordem; ampliar o “poder de fogo” da empresa num mercado cada vez mais competitivo. (KUNSCH 1986, p.36).

A comunicação integrada é um instrumento capaz de nortear e orientar toda a comunicação gerada na organização.

### 6.1 Comunicação interna

Trata dos relacionamentos estabelecidos dentro de uma instituição, buscando o comprometimento com os objetivos da instituição, a empatia, o estímulo ao diálogo, a participação nas tarefas e a satisfação no ambiente de trabalho. Subsídios para a escolha do melhor canal de comunicação e os problemas mais comuns observados nos projetos (Torquato, 2008).

#### Canais de comunicação internos e problemas mais comuns observados

- a) Jornais e revistas - linguagem fria, visual inadequado, retrato pouco convincente do projeto.



- b) Boletins/folhetos/memorandos/comunicados - muito normativos, pouco envolventes, pouco explicativos e incompletos.
- c) Quadros de avisos/murais - pouco atraentes, acesso precário e inatuais.
- d) Reuniões grupais/encontros - cansativas e longas, falta de clareza e de objetivos, exposições fracas e pouca motivação.
- e) Conversas individuais com funcionários - poder normativo e coercitivo são maiores que o poder expressivo, pouca empatia e falta de credibilidade.
- f) Programas de “portas abertas”, caixas de sugestões - receio do poder coercitivo, incredibilidade e indefinições sobre resultados das sugestões.
- g) Programas de promoção profissional - promoção de determinadas categorias em detrimento a outras, gerando insatisfações internas.

## 6.2 Comunicação - modelo clássico

Segundo Torquato (2008), em geral, o insucesso do ato comunicativo deriva do primeiro elo da equação de comunicação, no caso, a “fonte”:

Modelo Clássico = Fontes (F) transmitem Mensagens (M), por meio de Canais (C), para receptores (R).

Para entender possíveis ruídos, ou seja, os obstáculos que atrapalham o fluxo de informação, basta analisar a participação de cada um desses componentes.

“Quando um gerente escolhe um canal errado para transmitir sua mensagem, seguramente não terá êxito na comunicação”, afirma o autor. Exemplo: escolher um quadro de aviso para a comunicação de um fato de impacto ou um relatório técnico - os receptores não terão a mínima chance de esclarecer dúvidas ou de sentir consideração, diante da “frieza” da divulgação.

## 6.3 Comunicação social

O termo designa a atividade de relacionamento, principalmente em nível governamental, de uma instituição com a sociedade.

É o trabalho integrado dos setores de assessoria de imprensa (atua com a informação jornalística), de relações públicas (trabalha a imagem da instituição com seus públicos de interesse) e de publicidade e propaganda (responsável pela construção de imagens).

Segundo Torquato (2008), os objetivos gerais da comunicação social são os seguintes:

a) projetar um conceito adequado das organizações perante seus públicos, consistente com suas políticas, crenças e valores;

b) criar, manter e desenvolver formas de comunicação que contribuam para a melhor operacionalidade dos sistemas e das atividades;

c) desenvolver harmoniosamente o espírito de equipe;

d) projetar junto a centros irradiadores de opinião e poder o pensamento ideológico da organização;

e) acompanhar e influenciar o meio ambiente, criando e desenvolvendo representações junto aos poderes institucionais do país.

## 6.4 Gêneros no jornalismo

Conforme o veículo de comunicação, podemos observar a predominância de uma categoria de jornalismo.

Predominantemente, os jornais utilizam o texto informativo em reportagens, notas, suítes (sequência que se dá ao assunto nas edições subsequentes, quando a matéria ainda desperta interesse), entrevistas etc.

O jornalismo informativo se pauta pela “objetividade” jornalística, que busca mostrar os dois lados da notícia e se prende aos fatos. Particularmente, tem a estrutura do líder convencional respondendo às perguntas: “quem?”, “quando?”, “como? ”, “o que?”, “por

O jornalismo interpretativo (também conhecido como jornalismo em profundidade, magazine, explicativo ou motivacional) tende a explicar as notícias, para dizer o que há por trás dos acontecimentos e mostrar porque eles ocorrem. Analisa os fatos, também sem opinião e faz associações entre eles, indo além do factual. A estrutura de notícia é a da pirâmide mista, com uma abertura, seguida da ordem cronológica dos fatos.

Já o opinativo, se atém aos artigos (opinião de uma ou mais pessoas), editoriais (opinião do veículo/instituição), críticas e crônicas. O leitor consegue definir a quem pertence a opinião e pode ou não concordar com ela.

Atualmente, há tendência na busca do jornalismo interpretativo, sendo que o jornal e a revista conseguem vantagem sobre os demais meios de comunicação nesse sentido.

As características do jornalismo interpretativo são as seguintes.

1. Explicação das causas e antecedentes de um fato.
2. Localização dele no contexto social ou histórico.
3. Consequências.

## 6.5 Divulgação

Conjunto de ações voltadas para a difusão de opiniões, fatos ou eventos de interesse, por meio da produção de *releases* (texto informativo distribuído para a imprensa), notas oficiais (texto informativo ou opinativo, equivalente a uma declaração da instituição), reportagens para os veículos de comunicação internos/externos.

## 6.6 Entrevista

Trabalho de apuração jornalística baseado no contato direto com a(s) fonte(s) de informação que subsidiará a apuração do ocorrido. Também é uma categoria de redação, por meio da qual o conteúdo é exibido como se fosse uma conversa entre o leitor e a fonte.

## 6.7 Fotografia e Fotojornalismo

Fazer fotografia é diferente de fazer fotojornalismo. Na primeira, cenas são retratadas como uma foto em um aniversário. Na segunda, existe informação, como na foto retratando cumprimento e feições de dois presidentes de clubes de futebol adversários, no contexto de uma matéria sobre o clima que antecede uma grande final de campeonato.

A fotografia preenche uma função bem determinada e tem características próprias. O impacto é o elemento fundamental. A informação é imprescindível. O objetivo é transmitir mensagens informativas de interesse do leitor.

A fotografia aparece em três situações, a saber.

- Como ilustração.
- Como informação principal em relação ao texto.
- Como complemento do texto.

A legenda, ou o texto-legenda, deve suprir o leitor de informações não contidas ou não evidentes na imagem, facilitando e ampliando a apreensão da mensagem. A legenda nunca deve interpretar a fotografia, nem ser uma descrição da mesma.

## 6.8 Imagem

Segundo Rabaça e Barbosa (2001), imagem é um conceito ou conjunto de opiniões subjetivas de um indivíduo, do público ou de um grupo social, a respeito de uma organização, empresa, produto, marca, instituição etc. É uma representação mental, consciente ou não, formada a partir de vivências, lembranças e percepções passadas e passível de ser modificada por novas experiências. Quando escrevemos um texto sobre a instituição, de fato, estamos trabalhando a imagem que as pessoas poderão vir a ter em relação à mesma.

## 6.9 Internet

A rede mundial de computadores revolucionou o processo de comunicação e as

estratégias de divulgação. O internauta é, hoje, ao mesmo tempo, consumidor e produtor de conteúdo. O ideal é que os produtos atuem de forma convergente, integrando as informações, de modo a permitir ao usuário “navegar” e escolher os próprios caminhos do conhecimento.

Merecem destaque as seguintes fases da internet (Crucianelli, 2010), a saber.

1- *Web 1.0*: semelhante a uma biblioteca. Permite assistir e ler, mas não ter um vínculo com a fonte da informação, exceto por meio da troca de *e-mails*.

2- *Web 2.0*: as pessoas fazem contatos entre si, originando a *web social*. Ela permite enviar e baixar arquivos por conta própria. Há geração de conteúdos próprios, geralmente novos e, portanto, diferentes do que já existe. Facilita a comunicação entre as pessoas e promove a formação de grupos de indivíduos com interesses comuns. Se a *Web 2.0* fosse uma biblioteca, qualquer pessoa poderia colocar um texto seu na estante e escolher textos alheios. Mas os autores também podem comunicar entre si e discutir as suas obras.

3- *Web 3.0*: envolve a conexão de informações disponíveis em plataformas já existentes. Voltando ao exemplo da biblioteca, além dos elementos descritos acima, ela inclui a “presença” de um conselheiro (não uma pessoa, mas um *software*) que interpreta quais são as obras ou autores favoritos do usuário para recomendar-lhe um novo título ou sugerir-lhe outro autor.

## 6.10 Dicionário de Comunicação

O Dicionário de Comunicação (Rabaça e Barbosa, 2001) define o termo como a atividade profissional que tem por objeto a apuração, o processamento e a transmissão periódica de informações da atualidade, para o grande público ou para determinados segmentos de público, por meio da difusão coletiva (jornal, revista, rádio, televisão etc.).

Segundo os autores, a informação jornalística difere da informação publicitária e de relações públicas por seu conteúdo, pela finalidade de sua transmissão e pela exigência de periodicidade. A técnica e a linguagem variam de acordo com o veículo.

O jornalista Clóvis Rossi (1980) define jornalismo como “uma fascinante batalha pela conquista das mentes e corações de seus alvos: leitores, telespectadores ou ouvintes. Uma

batalha geralmente sutil e que usa uma arma de aparência extremamente inofensiva: a palavra, acrescida, no caso da televisão, de imagens”.

A principal finalidade do jornalismo é fornecer aos cidadãos as informações de que necessitam para serem livres e se autogovernar. Um bom jornalista possui senso de observação, curiosidade, audácia, ousadia, sabe o que deve ser publicado e está sempre atento, mesmo quando não está trabalhando. De uma conversa informal, de um acontecimento no seu cotidiano, pode sair alguma pauta “quente” para o jornal do dia seguinte.

Por meio desse trabalho, o leitor, espectador ou ouvinte sabe dos acontecimentos que influenciam o seu dia a dia. O jornalista funciona como um “meio-de-campo”, espécie de “ponte”, entre o acontecimento e o leitor.

## 6.11 Leiturabilidade

Segundo o Manual de Editoração da Embrapa (2001), a leiturabilidade é definida como “a ação e a interação de vários fatores do texto escrito que afetam o êxito do leitor em decodificá-lo (entendê-lo). O êxito na leitura de um texto é definido como o grau com que o leitor consegue lê-lo a uma velocidade ótima, entendê-lo e interessar-se por ele.”

### 6.11.1 Principais fatores que influenciam na leiturabilidade

- Complexidade do vocabulário.
- Construção de frases gramaticalmente complexas.
- Quantidade de ideias, de informações, contidas nos trechos do texto.
- Humanização do conteúdo.
- Idade, grau de instrução e hábito de leitura dos leitores.

## 6.12 Nota oficial (Nota à Imprensa)

Texto usado quando algum acontecimento exige posicionamento ou declaração formal e de caráter oficial da instituição.

## 6.13 Notícia

É o relato de fatos ou acontecimentos atuais, de interesse e importância para a comunidade, e capaz de ser compreendido pelo público (Rabaça e Barbosa, 2001).

A matéria-prima do jornalismo não é a palavra, mas a notícia. Segundo os autores, para uma boa notícia, é essencial que o fato reúna determinados atributos: atualidade, veracidade, oportunidade, interesse humano, raridade, curiosidade, importância e consequência para os leitores, proximidade e abrangência (quanto mais pessoas afetadas, mais importância), entre outros.

Conforme o veículo de comunicação, a forma de apresentar a notícia muda.

Um texto de internet é mais curto do que outro de jornal, por exemplo. O público-alvo também influencia a seleção de notícia.

### 6.13.1 Critérios de Noticiabilidade

- Proximidade – a proximidade física em relação ao assunto desperta mais interesse de determinado público da localidade, pois há uma identificação com o assunto, seja um fato positivo ou negativo.
- Atualidade – o que é atual chama a atenção, mesmo que o assunto não seja novo, mas em razão do apelo do fato: aconteceu agora, é relevante, pode ser notícia.
- Intensidade – parte da mistificação que há na sociedade interesse maior por fatos mais intensos, marcantes. O impacto da notícia desperta a atenção do leitor, inclusive quando a notícia é acompanhada de números, estatísticas e dados.
- Ineditismo – fatos improváveis x fatos prováveis. Quanto mais raro for o fato, maior o interesse que ele desperta no leitor. Tudo o que é comum, normal, não atrai a atenção.
- Identificação humana – personalidades com o qual o público se identifica.
- Interesse humano – humanização da matéria, ou seja, como o RIC melhorou a vida de alguém.

**Observação:** a notícia precisa despertar interesse, dizer ao leitor qual é a importância dela na vida das pessoas (Por que as pessoas vão consumi-la em vez de outra notícia?). Vivemos um momento em que a oferta de assuntos é imensa e variada e são os leitores os juízes desse conteúdo, se eles serão aproveitados ou não. Uma notícia mal feita representa perda de tempo de trabalho, de oportunidade de divulgação e o desperdício de recursos e

### 6.13.2 Partes da Notícia

**Título** - é o anúncio da notícia. É a própria notícia escrita de forma simplificada, quase telegráfica. De preferência, possuem verbo no presente ou no futuro

**Lead (Lide)** - é o primeiro parágrafo do texto jornalístico. A primeira informação é a mais importante. Tem de despertar o interesse do leitor. Qualquer notícia deve responder a seis perguntas clássicas: Quem? O quê? Quando? Onde? Por quê? Como?

**Sublead (Sublide)** - é o desdobramento das informações no parágrafo seguinte ao *lead*, com a finalidade de reduzir as frases longas e, ao mesmo tempo, promover o efeito gráfico, equilibrado, entre as duas massas de texto impresso. Tem a segunda informação mais importante do texto. No segundo parágrafo, acontecem as comprovações.

**Corpo** - é o desdobramento do *lead* e do título. A mesma notícia acrescida com detalhes novos, explicativos, de modo a tornar a história mais fácil de compreender. A cabeça serve ao leitor apressado que somente quer saber as novidades. Já o corpo é feito para o leitor interessado naquela matéria.

## 6.14 Pesquisa e planejamento

Conjunto de atividades voltadas ao planejamento e às ações que estimulem os públicos interno e externo à consecução dos objetivos do Plano de Comunicação do RIC.

## 6.15 Plano de comunicação social

Documento que especifica o conjunto de ações básicas para permitir a consecução da política de Comunicação Social do RIC, em conformidade com as instruções para tal fim estabelecidas. Plano de Comunicação Social encontra-se em elaboração no ano de 2014.



Entende-se como público o conjunto de indivíduos aos quais pode-se dirigir determinadas mensagens. Já como público-alvo, um segmento específico para o qual direciona-se as estratégias de comunicação. Em geral, um público tem as mesmas características, podem ter a mesma localização geográfica e os mesmos interesses e problemas.

### 6.17 “Rádio-Peão” ou “Rádio-Corredor”

De acordo com o Glossário de Comunicação Pública (2006), é a rede informal de informações de uma organização, muitas vezes um canal de boatos, que deve ser monitorado pelos profissionais de comunicação quando da elaboração de estratégias de divulgação para o público interno.

É fundamental identificar esses problemas para implementar ações corretivas necessárias para o esclarecimento dos fatos.

### 6.18 Públicos

**Públicos essenciais:** estão juridicamente ligados à organização e dos quais ela depende para a sua constituição, manutenção de sua estrutura, sobrevivência e execução das atividades-fim.

Podem ser:

- constitutivos; ou
- não-constitutivos.

Ex.: governo, sociedade em geral e funcionários que promovem identificação.

**Públicos não-essenciais:** são representados por redes de interesse específico da organização. Definem-se pelo grau maior ou menor de participação nas atividades-meio, mantendo relações qualificadas nos níveis setoriais, associativos e comunitários.

Podem ser:

- redes de consultoria, divulgação e de prestação de serviços promocionais;

- redes de setores associativos organizados;
- redes setoriais sindicais;
- redes setoriais da comunidade.

Ex.: agências de comunicação, prestadores de serviços, sindicatos, associações entre outros.

**Públicos de redes de interferência:** são representados por públicos especiais do cenário externo das organizações; pelo seu poder de liderança operacional ou representativa podem exercer fortes influências (positivas ou negativas) junto ao mercado e à opinião pública, o que pode favorecer ou prejudicar a organização.

Podem ser:

- redes de concorrência; e
- redes

Ex.: mídia de massa, impressa e eletrônica; concorrência.

## 6.19 Release ou Relise

É um texto com características jornalísticas produzido para a divulgação de notícias a respeito da própria instituição. Deve ser elaborado como notícia, de acordo com as características do público ao qual se destina. Sua distribuição precisa respeitar os horários de fechamento dos veículos.

## 6.20 Reportagem

Conjunto de providências necessárias à confecção de uma notícia jornalística (Rabaça e Barbosa, 2001), de acordo com as seguintes fases: cobertura dos possíveis assuntos de interesse, apuração dos fatos, seleção dos fatos que serão narrados, interpretação dos acontecimentos e tratamento (como a notícia será redigida afinal). A técnica de uma reportagem varia de acordo com o veículo para o qual destina-se (jornal, revista, televisão, rádio, internet etc.).

## 6.21 Tipos de Textos – Características

**Televisão** – mais curto, preciso, direto e informal. As frases são coloquiais, como uma conversa. Por exemplo, não se fala genitora, mas simplesmente mãe. A imagem é fundamental para apoiar o texto, que não pode ser uma simples descrição das imagens. O ideal é que um complemente o outro e que a história tenha começo, meio e fim.

**Rádio** – uma linguagem simples, frases curtas e precisas. Neste caso, o ouvinte não tem imagens para prender sua atenção e qualquer trecho mais complicado, de difícil entendimento, pode levá-lo a não acompanhar mais a mensagem. Ordem direta, ou seja, sujeito + predicado + complementos. Isso facilita a compreensão. O texto tem de ser também como uma conversa. A linguagem deve ser coloquial, mas observando as armadilhas fonéticas como cacófatos e aliterações. A duração dos boletins sem sonora (entrevista), não deve ultrapassar 40 segundos. Se houver sonora pode chegar a um minuto e 15 segundos. Em reportagens especiais com temas abrangentes e várias sonoras, o tempo total pode chegar até cinco minutos.

**Jornal e revista** – o texto admite mais detalhes, os períodos das frases precisam estar, preferencialmente, na ordem direta e há que se zelar pela coesão e coerência da narrativa. Declarações são essenciais para humanizar o texto e devem ser usadas como se fossem testemunhas num julgamento, corroborando com a tese que norteia a narrativa. Imagens são essenciais para ajudar o leitor a compreender a dinâmica dos fatos e artes de apoio ajudam no processo de entendimento dos acontecimentos. O didatismo é essencial, porque a audiência não é obrigada a ter o mesmo nível de conhecimento de quem produziu o texto.

**Internet** – Conteúdo que permite a convergência. Dependendo da situação, pode conter elementos do jornal e da revista, quando da produção de grandes reportagens, e a simplicidade do rádio e da TV. Pode servir como importante alavanca de audiência dos demais veículos, por meio do que se chama hoje de convergência, que é a integração de diferentes conteúdos de várias mídias por intermédio da internet: o usuário tem à disposição textos, fotos, áudios, vídeos e *links* para assuntos correlatos.

Neste capítulo são apresentadas as etapas necessárias para o planejamento e execução da atividade de assessoria de imprensa e de produção de conteúdo, bem como, para gerenciamento de crises. Trata-se de um roteiro para auxiliar principalmente na tarefa de produção de notícias, mas que também pode servir como parâmetro para demais projetos na área de comunicação social.

## 7.1 Planejamento

É uma importante ferramenta técnica para o domínio do tempo de trabalho, para que se evite o imprevisto, a confusão, o erro e a perda de tempo. Abaixo serão descritos alguns passos que podem ser implementados no âmbito da assessoria.

1º Passo - organize uma agenda de contatos e saiba quem são as fontes de informação para os diversos assuntos da sua área de atuação. Torne-se referência para quem deseja transmitir informações em sua área de atuação.

2º Passo - tenha um planejamento anual prevendo possíveis e conhecidas datas e acontecimentos que merecerão cobertura jornalística.

3º Passo – relacione mensalmente os assuntos de repercussão que merecerão divulgação, a fim de definir os produtos a serem elaborados sobre o tema.

4º Passo - elabore pautas de trabalho, ou seja, um roteiro do que será feito, apurado e produzido. Solicite as autorizações necessárias.

## 7.2 Pauta

Um bom planejamento para a produção de conteúdo começa pela pauta. É uma proposta de matéria a ser produzida em redações ou em assessoria de comunicação.

A pauta não nasce apenas da imaginação do profissional de comunicação, ela deve ser o resultado de observação, da avaliação de fatos, de conversas com fontes, além de leitura diária de várias publicações (ex.: jornais e revistas), da reflexão e de um espírito de busca por oportunidades de divulgação para o engrandecimento da imagem institucional do programa.

Ao deparar-se com um assunto, pergunte: o tema é interessante? Por quê? Quem ganha em saber isso/a quem pode interessar esse conhecimento? Como posso levar a informação até esse (s) público (s)?

### 7.3 Contextualização

Nenhum acontecimento é um fato isolado. Contextualizar os fatos é procedimento fundamental de trabalho. Tenha isso em mente quando for apurar dados sobre a pauta. O conteúdo para divulgação deve mostrar, por exemplo, por que se investe dinheiro com determinadas atividades e o que todos ganharão ao final, em serviço de qualidade prestado, em segurança, com o profissionalismo da instituição etc. Contextualize, mostre os antecedentes e destaque os efeitos práticos do ocorrido.

### 7.4 Apuração

É a coleta de dados para a produção de um texto jornalístico. Pode reunir entrevistas com fotos, consultas a livros, periódicos, entre outras publicações, como também dados estatísticos e estudos científicos. Quanto mais fontes, mais fundamentada a reportagem a ser produzida. Toda a pauta precisa de um “gancho”, ou seja, de uma hipótese de trabalho que seja notícia e de interesse para o público-alvo. Normalmente, o gancho dará origem ao título, uma frase curta com verbo, que exprime o fato mais importante do texto.

### 7.5 Cruzamento de informações e precisão

É dever do trabalho de apuração o cruzamento de informações e a precisão, elementos fundamentais para a divulgação. O trabalho de coleta de informações, sob qualquer finalidade do campo de comunicação, deve ser documentado, seja com a gravação do áudio de entrevistas, arquivamento de *e-mails* trocados e de cópias de documentos consultados. Eventuais erros de apuração serão corrigidos nos veículos que fizeram a divulgação.

### 7.6 Veículos oficiais e imprensa

No momento de planejar uma cobertura, tenha em mente que os veículos oficiais do

próprio SINRIC ou do governo como um todo são tão importantes quanto à presença da imprensa.

Ao acompanhar uma entrevista para um jornal, por exemplo, saiba que o momento representa oportunidade para também elaborar material para o portal do SINRIC, por exemplo.

Essa divulgação oficial não pode interferir na exclusividade dada a um veículo, ou seja, deixe-o publicar primeiro.

## 7.7 Impessoalidade

As notícias devem servir para a divulgação da instituição, não para a promoção pessoal e/ou de interesses particulares.

## 8 RESUMO: EM DIAS DE CRISE

### 8.1 A importância da credibilidade

Más notícias não melhoram com o tempo e dar a impressão de segurar ou manipular informação pode destruir a credibilidade da instituição. Contar a versão da instituição, tão logo e tão completa quanto possível, é essencial para a manutenção de um alto nível de credibilidade e para alcançar o apoio do público.

Cuidado com o recurso do eufemismo. Trocar palavras amenas pelas palavras de real significado pode ser um recurso para diminuir o impacto da informação, mas existe um limite. Não se pode chamar uma “explosão” de “combustão sequencial de produtos inflamáveis”. Da mesma forma, se houve falha em um processo de identificação, é necessário compreender o que ocorreu e como o erro será superado.

Se houve erro, é preciso assumir. Tapar o sol com a peneira pode levar o jornalista a sentir-se enganado e isso irá dificultar o relacionamento entre as partes.

A imprensa deve ser vista como um canal, devidamente filtrado, por meio do qual a instituição pode falar com seus públicos de interesse. É desse modo que os cidadãos formam opiniões sobre a instituição, exatamente na medida em que ela responde a uma situação ou apresenta suas realizações.

Os jornalistas, então, são aliados na tarefa de falar com a população. Para isso, é preciso entender como lidar com as notícias e com a imprensa.

## 8.2 A necessidade de respostas adequadas e oportunas

Nas próximas subseções, será simulado o resultado do impacto de respostas e notícias, demonstrando a importância do trabalho da assessoria de imprensa.

## 8.3 Percepção da imagem

Na atualidade, devido ao avanço dos meios de difusão de informações, a realidade não é, na verdade, o que existe, mas o que é observado. A maioria dos brasileiros acumula conhecimento sobre seus próprios documentos, não diretamente pelas suas próprias observações ou experiências, mas por meio da percepção de outros, sobretudo da mídia.

Muitas das melhores opiniões do público sobre SINRIC pode vir também da imprensa. Por causa disso, a instituição deve buscar, ativamente, mantê-la informada sobre os fatos atuais.

Não importa se a cobertura realizada foi boa ou ruim ou se representa efetivamente a posição institucional em determinado caso. O processo de comunicação precisa ser compreendido. A imagem positiva de uma instituição é resultado de anos de dedicação ao trabalho de milhares de pessoas, não apenas o fragmento de uma reportagem ou de uma série de matérias. Os gestores do RIC têm a obrigação de contar a sua história. Se não o fizer, quem o fará?

### **FATO + RESPOSTA = NOVA NOTÍCIA**

Ruim - Ruim - Muito ruim.

Ruim - Positiva (completa, inquestionável, convincente, etc.).

Ruim - tendendo para Neutra (de acordo com o conteúdo e o contexto).

Positivo - Ruim - Positivo, tendendo para Neutra (o ocorrido terá pouca ou nenhuma divulgação, o que mostrará desperdício de oportunidade).

Positivo – Positiva – Muito positiva.

## 8.4 Entendendo a mídia



“Por que será que os repórteres sempre escolhem a pior hora para aparecer na minha organização?” Pode ser essa a primeira questão que vem à cabeça quando se fala em atendimento à imprensa. Não há dia, horário nem momento certo para uma notícia aparecer na pauta de um veículo de imprensa.

Essa característica exige uma prontidão permanente da instituição e uma capacidade de pronta-resposta imediata.

Cooperar é essencial para projetar uma imagem profissional e de credibilidade diante do repórter e, conseqüentemente, da sociedade brasileira. Como muitas empresas e organizações públicas já descobriram em momentos de crise, os dias para fugir da imprensa acabaram e a expressão “nada a declarar” não serve mais.

Preparar-se é uma exigência básica da comunicação. Muitas vezes, os profissionais de comunicação podem ser acionados para reagir a eventos imprevisíveis, como acidentes aéreos ou roubo de armamentos. A melhor saída é tomar a iniciativa e planejar uma incursão ao terreno da comunicação com tanto cuidado quanto se prepararia um comunicado.

Para enfrentar esse desafio, vale conhecer alguns aspectos da cobertura jornalística que podem representar desafios a esse planejamento, a saber.

- a) Prazos curtos: os repórteres trabalham com limites de tempo muito curtos para realizarem suas tarefas, próprios dos diferentes meios de transmissão.
- b) Limitações de tempo/espço: imprensa escrita, rádio e televisão têm espaços pequenos (frases e parágrafos) ou tempo limitado (10 a 30 segundos) para retratar as ideias do entrevistado. Isso exige objetividade de pensamento.
- c) Propagação: notícias importantes ou bombásticas, frequentemente, são seguidas por uma enxurrada de outras notícias sobre o mesmo assunto, como se um veículo “contaminasse” o outro, formando uma “onda de choque”.

Por esse motivo, a pronta-resposta precisa ser completa, aplicada no tempo certo e capaz de esclarecer, quando possível, os fatos.

## 8.5 Repórteres inexperientes

Nas redações, costuma-se afirmar que o repórter não precisa saber de tudo, mas tem

a obrigação de saber para quem perguntar. Por isso, é importante estar acessível para o esclarecimento de dúvidas e ter em mente que o didatismo deve balizar a produção de textos e comunicados e, principalmente, a realização de entrevistas. Tente traduzir expressões em termos didáticos. Descrições simples e atitude positiva marcam pontos com os repórteres e geram credibilidade. Planejar antes é crucial, não “improvise”.

## 8.6 Notícia no âmbito do SINRIC

Existem elementos-chave que podem ajudar a compreender o mecanismo de seleção utilizado nos veículos de imprensa: imediatismo (algo que acabou de acontecer ou que está para acontecer), proximidade (quanto mais perto de “casa” melhor), eminência (figuras públicas, personalidades de destaque, pessoas famosas envolvidas), excentricidade (coisas bizarras, incomum ou inesperadas), conflito (brigas, debates, ou situações onde haja vencedores e perdedores), suspense (quando não se pode prever o resultado), emoção (situações que incite simpatia, raiva ou outras emoções) e sexo e escândalo (comportamento inadequado sempre atrai a atenção dos veículos de comunicação).

Para apoio a uma reportagem, é necessário que os profissionais relacionados ao programa:

- a) obtenham autorização para entrevista, por meio do canal técnico, a assessoria de comunicação e gestores;
- b) pesquisem assuntos potenciais, incluindo perguntas que poderão ser feitas, a fim de preparar o entrevistado para o atendimento das demandas da imprensa;
- c) monitorem a divulgação da entrevista e, se necessário, proponham correções ou esclarecimentos necessários para a compreensão do fato;
- d) mantenha um arquivo atualizado de contato com a imprensa (telefones *e-mail*, por exemplo) e ajam como mediadores das solicitações dos repórteres;
- e) estejam preparado para fornecer material complementar à produção das reportagens, como vídeos, fotos, *releases*, etc.;
- f) avaliem o resultado obtido com a entrevista (*feedback*): conseguimos passar a mensagem? quais os resultados obtidos? o que não ficou claro?

O papel mais importante do assessor de comunicação é o de orientar pessoas no trato com a imprensa. Nos dias de hoje, qualquer um pode ser preparado para ser um porta-voz em muito pouco tempo, e a pessoa selecionada não deverá ser exposta se estiver despreparada.

## 9 COMO SE PREPARAR PARA ENTREVISTAS E PARA CRISES

Alguns gestores relutam em falar com a mídia, apesar de ser essa uma importante ferramenta para a instituição dialogar com seus públicos. Entrevistas são oportunidades para corrigir informações, responder a críticas e/ou destacar uma atividade realizada.

Para tanto, o entrevistado precisa estar preparado e consciente da repercussão que poderá provocar. Ao se encontrarem, cabe ao assessor de comunicação conversar com o repórter sobre a entrevista, a fim de estabelecer as “regras” a serem seguidas na entrevista com o porta-voz. Torna-se importante deixar claro sobre o que se vai falar ou não, explicando, é claro, os motivos de qualquer tipo de negativa. É perfeitamente admissível pedir, com antecipação, uma lista de prováveis pontos a serem abordados pela reportagem.

Uma vez dada a permissão para a entrevista, o interlocutor terá desistido do direito de censurar o que for escrito ou transmitido e não terá controle das perguntas a serem feitas. Porém, com treinamento e preparação apropriada, pode controlar as respostas que serão dadas.

A melhor forma de evitar embaraços e desmentidos é gravar a entrevista realizada. Conversa informal (*off*) e não gravada não existe. Tudo o que o entrevistado diz na presença do repórter pode ser usado (e o jornalista poderá gravar o diálogo em sigilo).

Em uma entrevista, busque responder as questões com as ideias-força, de forma clara, e procure oportunidades apropriadas para inseri-las ao longo da conversa.

### 9.1 Tipos de entrevistas

Quando um repórter solicita uma entrevista com um gestor diretamente ligado ao assunto ou a um acontecimento. A decisão de dar ou não a entrevista deve ser avaliada em cada caso. Se não for possível atender ao pedido, pode-se responder oficialmente por meio de outras ferramentas, como uma nota oficial.

Nessa oportunidade, o assessor de comunicação deve analisar: o quão sensível é o

assunto? se a área em foco está sob a responsabilidade da pessoa a ser entrevistada?

Nunca fale sobre um assunto fora de sua área de responsabilidade.

Em geral, o cenário desse encontro pode ser dramático. O clima de tensão pode aumentar se a mídia começar a acreditar que estão sendo negadas informações por razões outras que não as legais.

Além disso, sempre há o risco de o entrevistado ser surpreendido com o vazamento de informações e/ou confrontado com dados incorretos divulgados por outras fontes.

## 9.2 Controlando a situação

É necessário preparar-se com antecipação para que se possa coordenar o conteúdo de uma entrevista. Não importa o que o entrevistador perguntar, o entrevistado deve sentir-se livre para conduzir as respostas de modo a passar a mensagem desejada (ideias-força).

A chave é desenvolvê-las e aprender técnicas para apresentá-las com clareza e objetividade, sem nenhum tipo de enrolação ou improviso. Mentiras não são aceitas nunca.

Há alguns passos que devem ser seguidos para ajudar nesse trabalho, a saber.

- a) Faça uma declaração breve. O procedimento normal é chamar o gestor mais indicado no local para fazer uma declaração ou para que a mídia possa fazer a ele alguns questionamentos na primeira oportunidade possível. Esse procedimento pode variar dependendo do tipo de assunto ou da gravidade das notícias. Um pequeno pronunciamento pode esclarecer fatos e eliminar especulações e rumores sobre o ocorrido. É importante lembrar: as informações erradas noticiadas pela imprensa também se propagam com rapidez, tornando ineficiente um desmentido posterior. Ao falar, deve-se atentar ao fato de que os repórteres não são a principal audiência, mas as pessoas que leem revistas, jornais, sites da internet, que assistem TV ou ouvem rádio.
- b) Mantenha a mídia informada. A mídia só está ali porque, assim como envolvidos na situação, tem um trabalho a fazer. Há informações que podem ser repassadas para colaborar com essa missão dos repórteres. Em geral, é melhor manter esse relacionamento informal e possibilitar que jornalistas saibam tanto quanto for possível informar sobre o acontecimento. Agindo assim, a assessoria abrirá um

diálogo que poderá permitir a correção de eventuais boatos e especulações.

- c) Plano de gerenciamento de crise. Toda instituição deve ter em mente quais são os possíveis fatos que ameaçam a sua imagem e, caso eles venham a ocorrer, como ela irá atuar. Trata-se de um exercício de antecipação: o que a imprensa poderá fazer nessas situações. Todas as partes devem receber apoio e assessoramento, dentro de um planejamento adequado. A imprensa pode ser uma aliada para repassar esclarecimentos, contribuir com orientações à população e para informar a sociedade. Para isso, precisa receber informações.

### 9.3 Elaborando mensagens (ideias-força)

Não importa a natureza do evento, sempre é possível desenvolver mensagens positivas a serem divulgadas. Isso nem sempre é fácil, mas deve ser feito e tentado. Considere um cenário muito ruim. Ser “positivo” não significa minimizar a gravidade do acontecimento ou dos fatos. Pode-se falar sobre as providências que estão sendo tomadas, passando imagem de pró-atividade, profissionalismo e de organização.

Ao assumir uma postura positiva, ágil e proativa, a instituição deixa de lado a imagem de vítima dos eventos e passa uma mensagem de profissionalismo, de organização e de companheirismo. Saiba que as situações de crise são exemplos atípicos de momentos de entrevistas. Em geral, é possível explorá-las de modo mais tranquilo e organizado. Porém, vale estar sempre preparado para o pior. Todas essas situações representam oportunidades importantes para difundir mensagens positivas para os públicos de interesse da instituição.

### 9.4 Realizando entrevistas

As equipes de jornalismo não dispõem de muito tempo. A gravação da entrevista segue direto para o estúdio, por satélite, passível de edição e cortes, num curto período. Em outros casos, quando ao vivo, tudo vai ao ar na hora, atingindo imediatamente um grande número de pessoas. Uma longa entrevista para um jornal será, com certeza, condensada em alguns centímetros de uma coluna.

O entrevistado precisa estar preparado para expressar o maior número de ideias possíveis sobre determinado ponto de vista com declarações curtas e precisas. Por isso, ao organizar o pensamento com ideias-força, há mais chances de conseguir o entendimento do repórter e a propagação da informação correta.

## 9.5 Explorando as respostas

Não tente lembrar uma resposta, pois isso irá tirar a naturalidade da entrevista e pode passar uma imagem de insegurança ao público.

É possível explanar sobre um ou dois pontos principais, as ideias-força pré-definidas. As respostas precisam ter no máximo 10 a 20 segundos, no caso de TV e rádio.

Se quiser explicar a resposta mais detalhadamente, só o faça depois de estabelecidos os pontos principais planejados para a gravação. No caso de veículos impressos, pode-se dilatar um pouco mais o conteúdo, sem, contudo, perder a coesão e a coerência das informações.

Planejar o que se deseja dizer possibilita uma chance de dar uma resposta objetiva e precisa, caso o repórter dispare uma pergunta polêmica ou tendenciosa contra o entrevistado. A regra é: estar preparado sempre.

## 9.6 Técnicas para controlar a entrevista

Abaixo serão descritos alguns conselhos trazidos por autores para colaborar na tentativa de controle de uma entrevista acertada com a assessoria de imprensa, tais como: sinalizar, fazer pontes, gancho, o que fazer e o que não fazer.

**Sinalizar:** amarre a informação com dicas verbais a serem seguidas, como o tom de voz, gestos manuais não-verbais ou expressões faciais que enfatizem determinado ponto. Por exemplo: “existem cinco grandes vantagens que a sociedade vai ter com o novo documento” [dito enquanto o entrevistado mostra três dedos da mão para a câmera].

**Fazer pontes:** manobra verbal para levar ao assunto sobre o qual você quer falar (ideia-força a ser comunicada). A técnica consiste em relacionar a resposta à pergunta e à mensagem, geralmente em forma de uma conjunção. Exemplos: “pedir os dados biométricos para a população vai exigir compreensão da sociedade, mas em compensação ...”

**Gancho:** prenda a atenção do repórter. Ele/ela pode não entender ou saber todo o problema, enquanto você tem anos de experiência. Um gancho deve ser válido, mas não muito fantasioso. Exemplos: “o ponto crucial é...”; “esta é uma das perspectivas...”; “eu ouvi falar nisso, mas a atenção deveria ser voltada para...”. Essa troca de informações, ética e profissional, auxilia o repórter na condução do tema, serve à instituição para a reprodução de suas ideias-força.

## 9.7 O que fazer e o que não fazer

Trate o jornalista como gostaria de ser tratado. Se você se mantiver distante e hostil, será tratado da mesma forma. Um porta-voz que seja acessível e sensível às necessidades do repórter por informações consegue credibilidade e cria uma boa relação de trabalho, que o ajudará a tratar as questões do dia a dia, principalmente nos momentos de crise. Para cultivar um bom contato, valem algumas orientações, a saber.

- a) Faça declarações simples e específicas. Se suas citações não se sustentarem, foi você quem errou, não o repórter.
- b) Responda a uma pergunta e pare. Não pense que tem que continuar falando. O entrevistador é que tem que manter o ritmo da entrevista e fazer as perguntas.
- c) Só discuta assuntos sobre os quais tiver conhecimento direto e estiver autorizado. Evite situações hipotéticas e especulações. Lembre-se: Não existe “opinião pessoal” quando se fala pela instituição. Você não é obrigado a falar tudo o que sabe, mas não pode mentir nem enganar.
- d) Se não puder responder uma pergunta, diga o por quê. Não há nada de errado em dizer “eu não sei” ou “eu não posso responder isso por questões de segurança”, mencionando inclusive a legislação pertinente. Certifique-se de se ater ao assunto ou de procurar a resposta se não a souber no momento.
- e) Pense um segundo ou dois sobre sua resposta. Não dê respostas rápidas que pareçam ensaiadas.
- f) Evite a expressão “sem comentários”. Para alguns repórteres e para o público pode parecer que o entrevistado está escondendo informações, que não se preocupa o suficiente ou que não quer cooperar (imagem negativa).
- g) Utilize exemplos e histórias reais para provocar empatia do público quanto à questão em foco.
- h) Fale do ponto de vista do interesse do público, não do ponto de vista de quem trabalha no SINRIC. Fale sobre os benefícios para a nação.
- i) Quando a pergunta for feita em várias partes, responda ao segmento que lhe permita dar a resposta mais positiva. Se o entrevistador quiser voltar às partes não respondidas ele/ela o fará.
- j) Evite usar palavras muito “dramáticas” que possam ter uma conotação negativa. Palavras como “massacre”, “escândalo”, “mortes”, “corrupção”, por exemplo,



influenciam reações emocionais.

- k) Se o entrevistador é hostil, não se espelhe em sua atitude. Não fique com raiva ou perca o controle. Controle a entrevista: a audiência só vai notar a sua resposta irritada, nunca a pergunta ou a provocação que a gerou.
- l) Não responda simplesmente “sim” ou “não”. Não seja conciso demais. Não existem perguntas idiotas. Trate cada pergunta como uma chance de posicionar o projeto RIC.
- m) Não tente ser perfeito. Admitir o erro, de vez em quando, demonstra receptividade em relação a coisas novas e a integridade da instituição. Cada caso é um caso e exige uma estratégia específica.
- n) Não utilize termos técnicos ou jargões. Converse como se estivesse falando com um amigo.
- o) Não comece com frases feitas, tais como, “Fico feliz que você tenha perguntado isso”, ou “Excelente pergunta”. É uma perda de tempo, não leva a nada, e fica implícito que todas as outras perguntas eram estúpidas.
- p) Não minta ou tente se evadir de alguma pergunta sem nenhum tipo de justificativa (ex.: o assunto não é da minha competência, mas posso auxiliá-lo para esclarecimento da dúvida). Responda da forma mais honesta e completamente possível. A reputação do RIC e a credibilidade do público dependem da veracidade do comportamento do entrevistado.
- q) Não use ou repita terminologia leiga, ou fatos citados pelo repórter, a menos que você tenha certeza que são corretos. Educadamente, corrija o repórter se você souber a verdadeira versão dos fatos. Explique que não está informado sobre um determinado assunto. Ao usar uma informação incorreta ou não corrigir declarações erradas, o entrevistado as estará validando e, diante do público interno e externo, tornando-se a origem delas.

## 9.8 Acompanhe o resultado

O assessor de comunicação deve gravar todas as entrevistas realizadas a fim de proteger-se de eventuais desvios de entendimento ou incorreções decorrentes da edição e de cortes. É importante gravar o material levado ao ar e realizar uma análise dos objetivos alcançados com a estratégia (ideias-força), para que se possa corrigir rumos e, se for necessário, prestar outros esclarecimentos ao repórter ou mesmo fazer as correções

devidas. Lembre-se: informações erradas se propagam tanto quanto as notícias verdadeiras.

## 10 LISTA DE VERIFICAÇÃO PARA ENTREVISTA

### 10.1 Processo de decisão

**PRIMEIRO PASSO:** pesquisa básica de conduta.

- Verifique o objetivo do repórter (o foco da matéria).
- Defina os seus objetivos para com a entrevista.
- Reúna informações sobre a experiência do repórter e o quanto ele/ela conhece do assunto.
- Há autorização para a entrevista?
- Quem é a pessoa mais recomendada para falar?

**SEGUNDO PASSO:** desenvolva o objetivo a ser alcançado.

- Crie uma mensagem que se ajuste ao tipo de público que o repórter irá atingir, com as ideias-força da estratégia.

**TERCEIRO PASSO:** elabore cenário de perguntas prováveis.

- Procure reunir um grupo capaz de imaginar quais perguntas poderão ser feitas durante a entrevista, principalmente as mais negativas.
- Elabore respostas para os questionamentos, por escrito, a fim de subsidiar a preparação do entrevistado e, se necessário, a produção de release a ser distribuído para a imprensa.

**QUARTO PASSO:** cuidados a serem observados.

- Não tente inserir uma autopropaganda no meio da entrevista.

- Revise as respostas escritas. Use ajuda de assistentes para verificar o grau de compreensão das mensagens e qual o nível de ruído das ideias definidas, ou seja, se as ideias estão claras para quem desconhece o assunto.
- Responda sob a perspectiva da audiência (didatismo). Pense se a resposta será entendida por pessoas que desconhecem totalmente o assunto.
- Verifique se as respostas são simples e objetivas. Se não conseguir escrever sentenças simples, é porque a ideia pode estar confusa.

## 10.2 *Check list* para a execução

Combinando as regras.

- a) Confirme o tópico da entrevista.
- b) Estabeleça quais os assuntos que não estarão abertos à discussão e explique os motivos. A maioria dos jornalistas entende e respeita regras pré-estabelecidas.
- c) Descubra se o repórter tem outras fontes.
- d) Marque data, hora, lugar e o tempo limite para a entrevista.
- e) Não há problema em gravar a entrevista. Faça com que um assistente grave a entrevista para fins de registro da instituição.
- f) É bom ter um diálogo prévio com o repórter para:
  - deixar as duas partes à vontade;
  - se for televisiva, perguntar se será gravado ou ao vivo;
  - ajudar o repórter a conhecer o assunto;
  - identificar o ponto de vista do repórter;
  - preocupar-se com o que está ao fundo da entrevista (cenário).

Deve-se atentar que mesmo durante esse diálogo prévio, o entrevistado deve agir como se as câmeras e microfones estivessem sempre ligados.

## 10.3 Verificando detalhes de imagem

1. Roupas e acessórios: cuidado para não chamar a atenção para isso.

2. Não use óculos escuros: procure usar uma armação discreta que permita que os espectadores vejam seus olhos. Se não for usá-los durante a entrevista, tire-os uns 20 minutos antes para que seus olhos se ajustem ao ambiente. Isso traz credibilidade.
3. Se estiver sentado durante a entrevista: pegue uma cadeira fixa, estável, de costas retas, para que não ocorram movimentos laterais durante a entrevista. Não se sente atrás nem deixe o corpo em posição muito confortável e relaxado. Os apresentadores de telejornal costumam soltar o último botão do paletó e sentam sobre parte dele para mantê-lo esticado e alinhado.
4. Se estiver em pé: assumo uma posição estável, confortável e em ângulo com a câmera, de frente para o entrevistador. As mãos podem ficar livres e é possível gesticular. Não fique em posição de sentido nem de descansar.
5. Microfone: o cinegrafista é a melhor pessoa para colocar o equipamento no entrevistado. Evite tocar ou respirar no microfone e mantenha o cordão escondido por dentro da roupa. Se pedirem para verificar o microfone, diga seu nome, cargo e o ponto principal que você quer que o público entenda.
6. Gesticulação: sinta-se à vontade para gesticular dando ênfase ao que está falando, mas não exagere. Evite hábitos nervosos como bater o pé, tamborilar os dedos na mesa, brincar com canetas ou objetos. Seu gesto mais importante é prestar atenção ao entrevistador e demonstrar interesse e honestidade, mantendo sempre o contato visual de maneira apropriada. Não é preciso ficar sério o tempo todo, mas tome cuidado para não rir ou cochilar na hora errada, quando estiver sendo discutido um assunto mais grave.
7. Assuntos pessoais: se tiver problemas de audição, dificuldades de entendimento, nervosismo ou alguma razão física para preferir determinada posição, explique isso ao produtor do programa antecipadamente.
8. Respostas que funcionam:
  - as que têm uma mensagem curta e linguagem clara;
  - as francas e honestas;
  - as que enfatizam benefícios a pessoas;
  - as que contêm poucas palavras negativas são essencialmente positivas;
  - as que não depreciem qualquer organização ou indivíduo.
9. Como piorar as más notícias:

- minta;
- perca o controle;
- telefone para a redação e exija falar com o chefe, ameaçando não fornecer mais informações à equipe do veículo de comunicação;
- ligue para o repórter e exija retratação (quando não for o caso) (\*);
- entre com um processo sem o devido amparo legal.

(\*) Os veículos, principalmente impressos, possuem canais adequados para receber pedidos de correção de informação.

## 11 GERENCIAMENTO DE CRISE

### 11.1 Definição

Crise é diferente de problema. É um acontecimento imprevisível e que pode provocar prejuízos significativos a uma empresa e, conseqüentemente, aos seus integrantes. Se mal administrada, pode prejudicar a credibilidade e a imagem da instituição. A primeira atitude numa situação de crise é agir com rapidez, de modo a identificar a crise, analisá-la, verificar sua amplitude e tomar as providências necessárias para amenizar suas conseqüências.

De acordo com Wilcox e Phillip (2000), a melhor definição de crise é aquela determinada pela Pacific Telesis, uma empresa do grupo Pacific Bell, em seu manual sobre comunicação de crise: “é um evento ou uma série de eventos extraordinários que afetam adversamente a integridade do produto, a reputação ou a estabilidade financeira da organização; ou a saúde ou bem-estar dos funcionários, da comunidade, ou do público em geral”. (Duarte e Luciara Veras, 2006).

**Visibilidade mediada** - antes do desenvolvimento da imprensa e de outras formas de mídia, os governadores políticos podiam restringir a própria visibilidade a círculos relativamente fechados da corte, segundo Thompson (1998). Visibilidade requeria co-presença: só se podia ser visível para com aqueles que participassem o mesmo ambiente temporal. Com os novos meios de comunicação, os governantes tiveram de se preocupar cada vez mais com a sua apresentação diante de audiências que não estão presentes. Monarcas como Luiz XIV (França) e Felipe IV (Espanha) foram destaque na arte de cultivar a própria imagem, principalmente por meio de pinturas.

**Problemas da visibilidade mediada** - a visibilidade mediada é uma faca de dois gumes. Os novos meios de comunicação criaram novas oportunidades para a administração da visibilidade, possibilitando aos líderes políticos uma exposição pública diante de seus reais ou potenciais eleitores, numa escala e intensidade que nunca existiram antes, mas também trouxeram novos riscos. As possibilidades estão abertas e acessíveis de uma forma que as assembleias tradicionais nunca conheceram. Além disso, dada a natureza da imprensa, as mensagens produzidas podem ser recebidas e entendidas de maneiras que não se podem monitorar ou controlar.

**Fragilidade** - mais os líderes políticos procuram administrar sua visibilidade, menos eles a podem controlar, o fenômeno da visibilidade pode escapar de suas rédeas e, ocasionalmente, pode funcionar contra eles.

## 11.2 Fontes de problemas para administração de visibilidade

São diversas as fontes de problemas para administração de visibilidade, com destaque para a gafe ou acesso explosivo, o desempenho de efeito contrário, o vazamento e o escândalo.

- a) **GAFE OU ACESSO EXPLOSIVO:** é a fonte mais comum de problemas e representa o fracasso do indivíduo em controlar seu próprio comportamento, seus sentimentos e a situação.
- b) **DESEMPENHO DE EFEITO CONTRÁRIO:** decorre de apressada ou incorreta avaliação de como determinadas ações seriam recebidas e entendidas pela população, resultando efeito adverso do esperado.
- c) **VAZAMENTO:** revelação intencional de informação interna, com capacidade para gerar escândalos ou contribuir para a sua formação.
- d) **ESCÂNDALO:** termo muito comum e usado desde o século XVI, embora seu sentido inicial estivesse ligado à religião. Escândalo pressupõe conjunto de normas ou expectativas que são transgredidas pela atividade em questão. O que conta como escândalo vai depender das normas e das expectativas predominantes na sociedade. Assim também ocorre com o prejuízo de imagem que será causado: o impacto provocado para a instituição.

### 11.3 Por que a imprensa gosta de crise?

- Porque esse tipo de fato apresenta elevado valor-notícia.
- Em razão disso, é da natureza da imprensa explorar fatos que geram controvérsia e polêmica.
- Porque as crises são provocadas por ocorrências que fogem da normalidade, do que seria correto e/ou rotineiro.
- Porque as organizações públicas são obrigadas, por lei, a prestar conta de seus atos.

### 11.4 Quais são as medidas preventivas possíveis?

- Sistema eficiente de monitoramento do noticiário (a crise oferece sinais prévios). A CRISE DÁ SINAIS ANTES DE ESTOURAR!.
- Acompanhamento da movimentação dos diversos públicos de interesse da instituição.
- Programas de prevenção (simulações de “crise”, treinamento de porta-voz, análise de vulnerabilidades etc.).
- Plano de ação de gerenciamento para situações especiais.
- Treinamento e palestras de pessoal envolvido nas áreas identificadas como vulneráveis.

### 11.5 Outras medidas úteis

- Elaboração de um manual de crise e estabelecimento de normas de conduta para os casos graves (plano de gerenciamento de crise).
- Manutenção de um porta-voz qualificado e treinado (quem fala? Quando fala? E o que diz em nome da organização?) para lidar com a imprensa.
- Preservar a autoridade máxima para falar em momentos apropriados e com um objetivo claro, dentro de uma estratégia de ação previamente definida.
- Preparar argumentos para alimentar o noticiário (participar do debate).
- Criação de um comitê de crise envolvendo a alta administração e órgãos de assessoramento.



## 11.6 Fundamentos da administração de crise (leitura a partir dos autores)

- Se não quer que publique, não deixe acontecer.
- Conte tudo, depressa e de uma vez (para não sofrer sucessivos desgastes em uma longa novela, com diversos capítulos).
- Administre os fatos e as versões sobre o ocorrido.
- Prepare-se com argumentos, pois o noticiário é uma grande arena em que se confrontam diversos atores em busca de espaço de divulgação.
- Não adianta um sistema perfeito de administração do problema, se a relação com a mídia é frágil (importante construir um bom relacionamento com a imprensa antes da crise).
- Não perca tempo. O desperdício fará falta ao final e poderá agravar o cenário para o gerenciamento da situação.

## 11.7 Grandes erros que agravam as crises

- Lentidão na tomada de decisões.
- Falhar na comunicação com os públicos certos.
- Não estar preparado (com material) com antecedência.
- Não dar retorno para a imprensa (esconder-se).
- Não ir atrás de *feedback* dos seus públicos.
- Ouvir o público errado (todos querem dar opinião).
- Tentar enganar ou ser desonesto.

## 11.8 Não se assuste com hostilidades

- No primeiro momento da crise, a imprensa pode parecer bastante hostil.
- A cobertura da mídia é decisiva para transformar um incidente em uma crise e para superá-lo.
- Quando as fontes têm a iniciativa das ações e demonstram segurança, há algum reconhecimento da mídia e isso pode provocar empatia.

## 11.9 Como se preparar para as crises (*check-list*)

1. Diagnóstico: primeira fase de plano de comunicação e de gerenciamento de crise.
  - a. Quais são as situações de crise possíveis?
  - b. Quais as vulnerabilidades (repercussão possível do caso, questionamentos da imprensa, argumentos que serão usados em críticas etc.)?
  - c. Quais são os meus públicos de interesse?
  - d. Qual o meu pessoal e a qualificação necessária para lidar com esses problemas?
  - e. Qual a estrutura existente hoje na unidade para fazer frente a essa situação (plano de gerenciamento de crise etc.)?
  
2. Plano de gerenciamento de crise: elaborado pela equipe de comunicação diante das diversas situações que uma instituição pode passar. Trata-se de um trabalho que prevê para as ocorrências mais delicadas de um sistema.
  - a. Como o plano será acionado?
  - b. Quem e como ficará responsável por reunir informações?
  - c. Quem e como fará o monitoramento das notícias veiculadas, a fim de identificar os argumentos que precisam de respostas e/ou correções?
  - d. Quem e como serão definidos objetivos e ações a serem realizadas para conter a crise?
  - e. Quem é o porta-voz e como ele será orientado a atender a imprensa?
  - f. Quem ficará responsável por elaborar material de apoio para o atendimento da imprensa (*release*, fotos etc.)?
  - g. No caso de existirem vítimas e familiares envolvidos, quem ficará responsável pela assistência a eles e pelo assessoramento no trato com a imprensa?
  
3. No trato com a mídia.
  - a. Seja rápido – O que houve? De quem é a responsabilidade? E o que estamos fazendo para solucionar o problema?
  - b. Monitore o noticiário para identificar possíveis informações que merecem correções.
  - c. Sempre que possível, antecipe as respostas para consolidar uma imagem de profissionalismo e para não ser cobrado pela imprensa.
  - d. Mantenha a calma.

#### 4. Orientações finais

- a. A imprensa pode transformar fatos “locais” em notícias nacionais e até internacionais, por isso, não ignore situações que, num primeiro momento, podem parecer “simples” e “localizadas”.
- b. A imprensa não se conforma com o silêncio, informa rapidamente e sem parar. Sempre busca culpados pelas situações de crise.
- c. Por outro lado, a mesma imprensa auxilia na divulgação de esclarecimentos e ajuda a informar a população. É um dos melhores instrumentos de recuperação em uma situação de crise.
- d. O que se faz, o que se fala (especialmente quando é gravado) e o que se escreve vira compromisso, uma agenda para cobrança. Se prometer, cumpra.
- e. Estabelece de início as regras de relacionamento: se tiver de negar informações, explique o motivo e a lei que ampara tal decisão.

## 12 CONCLUSÃO

Por meio de um trabalho coordenado e interdependente entre as equipes da SE e da Universidade de Brasília, as atividades de elaboração deste RT foram planejadas, discutidas, executadas e documentadas.

Este manual não pretende abarcar todas as possibilidades possíveis, mas dar uma noção abrangente de como gerenciar riscos e de como se portar em ambientes de crise.

As atividades envolvidas nesta etapa observaram formalmente a execução dos passos da metodologia elencada para gestão do projeto, PMI/PMBok.

A equipe da UnB considera que teve acesso a todas as informações necessárias à boa condução dos trabalhos e que a disponibilização dessas informações pela equipe do MJ, assim como as atividades conjuntas de análise e discussão, levou a etapa do projeto a bom termo.



## REFERÊNCIAS



BOANERGES, Lopes. **Coleção Primeiros Passos - O que é assessoria de imprensa**. São Paulo: Brasiliense, 1995.

BRI GGS, Mark. **Jornalismo 2.0 - Como Sobreviver e Prosperar – Um Guia de Cultura Digital na Era da Informação**. JLAB e Knight Citizen News Network, editado em português pelo Knight Center for Journalism in The Americas. Disponível (03/2010) em: <http://knightcenter.utexas.edu/hdpp.php>

CANAVILHAS, J. (2006). **Webjornalismo: Da pirâmide invertida à pirâmide deitada**. BOCC – *Biblioteca online de ciências da comunicação*.

DIEGUES, Sílvia. **Comunicação de crise e a web 2.0**. Lisboa: UBI, 2011.

CHINEM, Rivaldo. **Assessoria de imprensa: como fazer**. São Paulo: Summus, 2003.

DUARTE, Jorge (Org). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia**. São Paulo: Atlas, 2002.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Org). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2010.

DUARTE, Jorge e; VERAS, Luciara (Org). **Glossário de Comunicação Pública**. Brasília: Casa das Musas, 2006. Glossário produzido por alunos da disciplina Instrumentos de Comunicação Pública, do curso de pós-graduação em Assessoria de Comunicação Pública do Instituto de Ensino Superior de Brasília (Iesb).

ERBOLATO, Mário. **Técnicas de Codificação em Jornalismo – Redação, Captação e Edição no Jornal Diário**. São Paulo: Ática, 1991.

FRANÇA. Fábio. **Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica**. São Paulo: Yendis, 2004.

FERRARI, Pollyana. **Jornalismo digital**. São Paulo: Editora Contexto, 2003.

FORNI, João José. **Comunicação e gerenciamento de crise**. Editora Atlas, 2013.

**Comunicação em tempos de crise**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

FOLHA DE S. PAULO. **Manual da redação da Folha de São Paulo**. São Paulo: Folha de S. Paulo, 1998.

HEWITT, Hugh. **Blog: entenda a revolução que vai mudar seu mundo**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson, 2007.

JORGE, Thaís de Mendonça. **A notícia em mutação: estudo sobre o relato noticioso no jornalismo digital**. Tese (doutorado). Universidade de Brasília, 2007.

KOPPLIN, Eliza; FERRARETTO, Luiz Artur. **Assessoria de imprensa: teoria e prática**. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2001.

KOTSCHO, Ricardo. **A Prática da Reportagem**. São Paulo: Ática, 1989.

KOVACH, Bill e ROSENSTIEL, Tom. **Os Elementos do Jornalismo – O que os Jornalistas Devem Saber e o Público Exigir**. São Paulo: Geração Editorial, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 1986.

LAGE, Nilson. **A reportagem: teoria e técnica de entrevista e pesquisa jornalística**. Rio de Janeiro: Record, 2009.

LAGE, Nilson. **Estrutura da Notícia**. São Paulo: Ática, 1987.

LAGE, Nilson. **Linguagem Jornalística**. São Paulo: Ática, 1986.

**Manual de Redação: Folha de São Paulo**. São Paulo: Publifolha, 2001.



Ministério da Justiça



Laboratório de tecnologias da tomada de decisão



Centro de Apoio ao  
Desenvolvimento  
Tecnológico



UnB

Manual de Redação e Gerenciamento de Crises da FAB: Brasília, 2010

MEDINA, Cremilda. **Notícia: Um Produto à Venda - Jornalismo na Sociedade Urbana e Industrial.** São Paulo: Summus, 2005.

MIELNICZUK, Luciana. O link como recurso da narrativa jornalística hipertextual. In: **Intercom-Congresso da Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares de Comunicação. Rio de Janeiro Intercom.** 2005. Disponível em <http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/160318299140382081603311405193211973269.pdf>

PAILLET, Marc. **Jornalismo: o quarto poder.** São Paulo: Editora Brasiliense, 1986.

PENA, Felipe. **Teoria do jornalismo.** São Paulo: Editora Contexto, 2005.

PENTEADO FILHO, Roberto de Camargo. **Organizações Inteligentes: Guia para a Competitividade e Sustentabilidade nos Negócios.** Brasília: Assessoria de Comunicação Social - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), 2007.

PINHO, JB. **Jornalismo na Internet: Planejamento e Produção da Informação On-Line.** São Paulo: Summus, 2003.

PRADO, Magaly. **Webjornalismo.** Rio de Janeiro: LTC, 2011.

RABAÇA, Carlos Alberto e BARBOS A, Gustavo. **Dicionário de Comunicação.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

ROSSI, Clóvis. **O que é Jornalismo.** São Paulo: Brasiliense, 1980.

ROSA, Mário. **A síndrome de Aquiles: como lidar com as crises de imagem.** 2º edição. São Paulo: Gente, 2001.

ROSA, Mário. **A era do escândalo: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes**



Ministério da Justiça



Centro de Apoio ao  
Desenvolvimento  
Tecnológico



UnB

crises de imagem. São Paulo: Geração Editorial, 2003.

SEABRA, Roberto; SOUSA, Vivaldo de (orgs.). **Jornalismo político: teoria, história e técnicas.** Rio de Janeiro: Record, 2006.

SILVA, José Afonso da. **Curso de direito constitucional positivo.** São Paulo: Malheiros Editores, 1998.

SOBREIRA, Geraldo. **Manual da Fonte – Como lidar com jornalistas.** São Paulo: Geração Editorial, 2002.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.

THOMPSON, John B. **A mídia e a modernidade.** Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

TRAQUINA, Nelson. **O estudo do jornalismo no século XX.** São Leopoldo: Unisinos, 2001.

TRAQUINA, Nelson. **Teorias do jornalismo: porque as notícias são como são.** Florianópolis: Insular, 2. Ed, 2005.

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

WARD, Mike. **Jornalismo Online.** São Paulo: Roca, 2006.

MARTINS, Franklin, Language Arts & Disciplines, 2009

Manual de Redação da Folha de São Paulo, 1998





Centro de Apoio ao  
Desenvolvimento  
Tecnológico



**UnB**

- Manual de redação da Presidência da República / Gilmar Ferreira Mendes e Nestor José Forster Júnior – 2. ed. rev. e atual. Brasília: Presidência da República, 2002.
- Manual de Redação e Gerenciamento de Crises da FAB: Brasília, 20102

Universidade de Brasília – UnB

Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico – CDT

Laboratório de Tecnologias da Tomada de Decisão – LATITUDE

[www.unb.br](http://www.unb.br) – [www.cdt.unb.br](http://www.cdt.unb.br) – [www.latitude.eng.br](http://www.latitude.eng.br)

