

UNIDADE 4 – MEIOS, TÉCNICAS E PLANOS DE COMUNICAÇÃO E O CONTATO COM A IMPRENSA

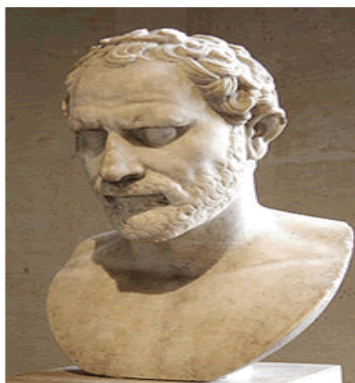
MÓDULO 1 – COMUNICAÇÃO ORAL

01

1 - A ORATÓRIA E O DISCURSO

Oratória é, em termos gerais, a "arte da bela expressão falada" ou ainda a "arte de falar em público". Saber utilizar esta arte pode auxiliar o profissional a se comunicar nas mais diversas situações do dia a dia.

Embora alguns defendam que a oratória seja um dom nato e que seja impossível se tornar um orador, verifica-se que muitas pessoas, embora tenham tido problemas ao falar em público, quando se esforçam e aplicam algumas técnicas conseguem alcançar sucesso. Foi o que aconteceu com Demóstenes, na Grécia Antiga, que em sua primeira apresentação em público foi vaiado, mas posteriormente, devido ao seu esforço, tornou-se o melhor orador da época.

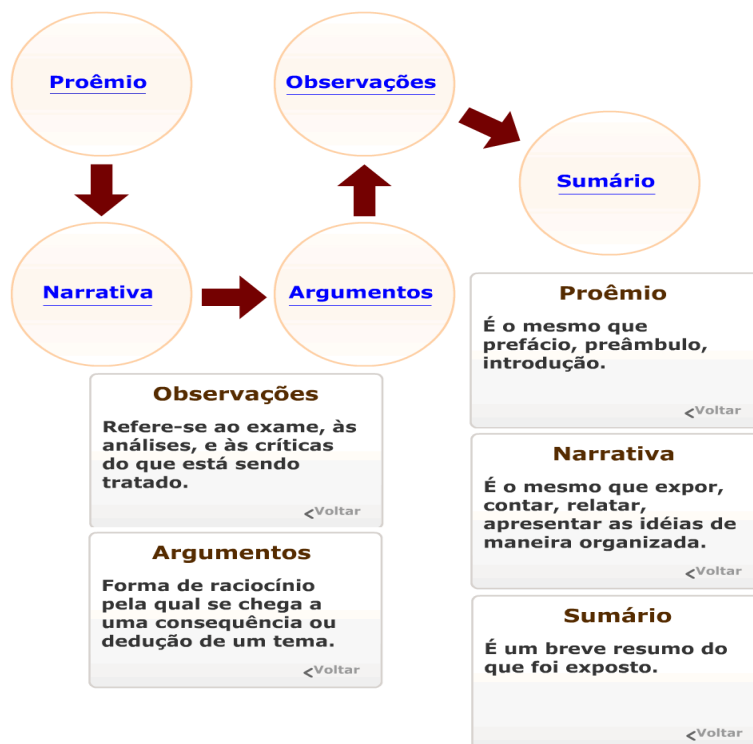


Demóstenes (384 a.C – 322 a.C)

Fonte: Museu do Louvre, Paris (busto de Demóstenes)

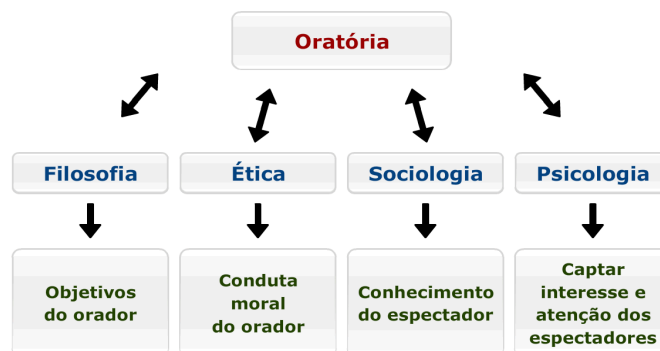
02

Historicamente, considera-se Córax (que viveu em Siracusa, na Sicília, atualmente parte da Itália, por volta do século V a.C) como o fundador da oratória. Foi ele que, inicialmente, estabeleceu certas regras para o discurso, dividindo-o nas seguintes partes:

**03**

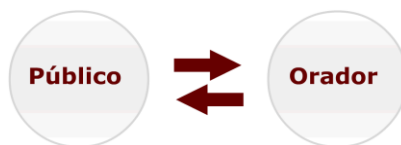
A oratória tem como auxiliares as atividades humanas e ciências como a Filosofia, a Ética, a Sociologia e a Psicologia, dentre outras.

A **Filosofia** busca encontrar os nobres objetivos para as exposições orais. A **Ética** demonstra quais princípios e qual conduta moral o orador deve adotar. A **Sociologia** ajuda a compreender os diferentes tipos de espectador, facilitando a definição do tipo de linguagem a ser utilizada. A **Psicologia** ajuda o orador captar melhor o interesse e a atenção dos espectadores.

**04**

Os oradores devem ter em mente que o discurso obedece a um ciclo vital. Assim, o seu tema deverá ser escolhido de acordo com um público determinado. O discurso deve referir-se sempre ao ouvinte.

Por mais que o orador já conheça o perfil de seus espectadores e ajuste o seu tema a eles, o contato com o público causa modificações na conduta do orador e na forma de apresentar o tema. Plateias mais indiferentes devem ser motivadas e plateias motivadas demandam uma atenção bem maior do orador em termos de aprofundamento do tema e resoluções de questões. Assim, surge o ciclo vital do discurso, que possui a seguinte representação:



05

2 - RECURSOS DO ORADOR

Apresentar-se em público não é algo fácil, mas ao mesmo tempo não é algo impossível de se realizar. De início, é fundamental o apresentador preocupar-se em dominar o conteúdo a ser explanado. Assim, mais habilmente pode lidar com os diversos questionamentos, evitando deslizes.

Seu visual também deve estar de acordo com a ocasião. Uma imagem impecável não chama tanto a atenção do público quanto o desleixo. Tudo deve ser bem cuidado.

Ao falar, deve manter uma postura que demonstre inteireza e entusiasmo. Em suas palestras, o orador deve apresentar: credibilidade, naturalidade, confiança, emotividade, um vocabulário amplo, coerência e compreensão.

Toda apresentação é eficaz quando propicia confiança e respeito para com o público, bem como elimina os bloqueios causados pelas percepções, prioridades e experiências passadas de cada espectador.

Os principais atributos necessários a uma comunicação verbal eficaz são:

- credibilidade,
- voz,
- vocabulário,
- expressão corporal e
- aparência.



Credibilidade

Para conquistar a credibilidade, o orador precisa de quatro requisitos fundamentais: naturalidade, emoção, conhecimento e conduta exemplar.

Voz

A boa voz depende fundamentalmente de uma respiração adequada. O tom de voz deve ser firme, com intenção. Deve o orador saber dar o tom correto ao seu discurso, enfatizando as palavras-chaves. Deverá valorizar os acentos, fazer pausas, mudar o tom, a velocidade e o volume, com o objetivo de chamar a atenção do público, evitando a monotonia no discurso. O sotaque deve ser corrigido se dificultar a compreensão das palavras ou trazer prejuízo à credibilidade do orador.

Quando usar um microfone, é preciso deixá-lo numa altura correta. O mais indicado é colocá-lo um pouco abaixo da boca, mais ou menos na direção do queixo. O grande segredo para o bom uso do microfone é falar sempre olhando sobre ele.

Vocabulário

Precisa ser amplo, estar automatizado para a fala e adequado ao público. O palavrão, a gíria, os termos incomuns, o palavreado técnico, siglas, as frases vulgares, os tiques e maneirismos, os chavões (sentença ou provérbio muito utilizado) do tipo: "a cada dia que passa...", "como manda o figurino" etc., e palavras como: "né", "aí", "então", "entendeu?", "compreende?", "sabe?", "coisa", "tipo assim" devem ser evitados.

Expressão corporal

O gesto deve ocorrer antes ou junto com a palavra, nunca depois. A ausência e o excesso de gestos são os principais erros da gesticulação.

Aparência

Ao escolher a roupa, os sapatos, o corte do cabelo, os óculos e todos os acessórios que completam a sua aparência, é necessário que o orador leve em conta o seu bem-estar e a impressão que estará causando nos ouvintes. A roupa pode ser vistosa e atraente; não deve, porém, chamar mais atenção do que o orador. Tão importante quanto vestir-se de acordo com a época e a circunstância, é sentir-se bem com a roupa que está usando e preservar o estilo pessoal.

06

O orador deve **evitar** os seguintes gestos:

- **Braços e mãos:** atrás das costas, nos bolsos, cruzados, apoiados sobre a mesa, tribuna ou haste do microfone, gestos abaixo da linha da cintura ou acima da linha da cabeça, coçar a cabeça, segurar a gola da blusa ou do paletó, mexer na aliança, na pulseira, distrair-se com um lápis ou uma caneta.
- **Pernas:** mantê-las muito abertas, fechadas ou rígidas, apoiando ora sobre uma, ora sobre a outra, fazendo movimentos desordenados.

- **Postura:** negligente, de alguém derrotado ou prepotente, com ar arrogante.



Aconselham-se ao orador as seguintes ações:

- Apresentar um gesto para cada informação predominante na frase. Não ter pressa de voltar à posição de apoio.
- Gesticular com os braços acima da linha da cintura. Fazer o movimento a partir do ombro. Variar os gestos.
- Marcar o ritmo da fala com os braços na frente do corpo.
- Estabelecer um sincronismo harmonioso entre o gesto, a voz e a mensagem.
- Posicionar-se naturalmente sobre as duas pernas.
- Usar o jogo fisionômico para tornar a comunicação mais expressiva.
- Olhar para os ouvintes.
- Falar sentado apenas quando puder ver todos os ouvintes e eles também puderem vê-lo. Evitar os pés em forma de "x" embaixo da cadeira, não esticar as pernas, nem pender o corpo demasiadamente para um dos lados. Posicionar-se com os dois pés no chão, ou cruzar uma das pernas sobre a outra.

07

A capacidade do orador se verifica não pelo tempo de apresentação, mas sim pela qualidade da exposição.

Depois de conseguir a atenção do público, o próximo desafio do orador é manter esta atenção. Além dos atributos, o orador tem à sua disposição outros recursos que, além de manter os ouvintes atentos, podem também reanimar um público desmotivado. Dentre eles, temos:

Silêncio

É um recurso que pode criar uma expectativa, um clima de solenidade e reflexão. Serve ainda para valorizar as palavras ditas anteriormente e muitas vezes alertar ou comover o público. O silêncio também pode ajudar a iniciar um novo tópico. A pausa, entretanto, não pode ser maior que seis segundos, pois pode levar à distração dos ouvintes.

Piada

É um recurso que deve ser utilizado com cautela. Nem todas as pessoas gostam de contar piadas, assim devem evitá-las nas exposições orais. O bom orador deve reconhecer o momento certo para contar uma piada, bem como avaliar a quantidade de piadas a serem contadas, de forma que não tornem o discurso sem credibilidade e cansativo, e evitando ainda que o ouvinte se disperse.

Exemplo

Utilizar exemplos descansa a mente do ouvinte, fomenta a imaginação e as emoções, cria associações e auxilia na fixação dos conteúdos apresentados. Os exemplos são indutivos, partem do caso particular para o geral.

Máxima

A **máxima** serve para enriquecer a palestra demonstrando ou apoiando as ideias do orador. Quando a máxima reflete o modo de pensar dos ouvintes, ela cria um elo entre orador e ouvinte.

Máxima

Preceito, sentença que exprime uma regra moral, um princípio de conduta. (Fonte: dicionário Houaiss)

[<<Fechar](#)

3 - ELEMENTOS FUNDAMENTAIS DA APRESENTAÇÃO

Uma apresentação de sucesso deverá conter: abertura, desenvolvimento e conclusão.

A **abertura** informa o tema geral da palestra. Ela é tão importante, que pode definir o sucesso ou o fracasso de uma apresentação. Obter atenção é a tarefa-chave de qualquer abertura e, quando bem organizada, pode combinar muitas ideias em poucos minutos ou frases.

Para que uma abertura seja poderosa e alcance o seu objetivo, o orador deve observar os seguintes aspectos:

O QUE FAZER	O QUE EVITAR
<ul style="list-style-type: none"> • Obter a atenção da plateia. • Construir uma ponte entre eventos anteriores e o que será apresentado. • Deixar que a plateia saiba do seu propósito e objetivo. • Deixar que o público se envolva em seu tópico, em sua missão. • Criar expectativas sobre o que está por vir. • Entusiasmar as pessoas em sua plateia e fazê-las relaxar. • Fazer o público confiar em você, mostrando como ele irá apreciar o que está prestes a ouvir. • Deixar a plateia saber que você está no controle. Dê as diretrizes necessárias, por exemplo, como e quando você irá lidar com perguntas ou notas à imprensa. • Revelar alguma coisa sobre si mesmo para ganhar apoio adicional da plateia, mostrando que você é humano, falível, ou o que seja mais adequado para a ocasião. • Deixar que o público saiba de sua satisfação por estar na companhia dele. Seu entusiasmo pode evidenciar isso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Usar a abertura para reapresentar o título do discurso ou para reiterar informação. • Abrir seu discurso com um pedido de desculpas. • Cumprimentar as pessoas "importantes" na plateia. • Explicar a sua presença. • Dizer como foi difícil escolher o assunto.

Em síntese, prendendo a atenção de seus ouvintes no início, o apresentador estará no caminho certo. No mínimo, é preciso despertar a curiosidade para que eles queiram ouvir o que virá em seguida.

O **desenvolvimento** consiste na maior parte da apresentação e geralmente inclui:

- **Dados estatísticos** - que tornam claros os números relacionados ao tema ou como os fatos tratados ocorrem no mundo;
- **Analogias** - simplificam o tema e facilitam a compreensão;
- **Testemunhos** - reforçam a veracidade dos temas;
- **Imagens** - os recursos visuais ajudam a captar a atenção do público e, por meio delas, pode-se complementar ideias, ilustrar um conceito etc.

No desenvolvimento da apresentação, deve-se tomar cuidado no momento da transição entre um tópico e outro.

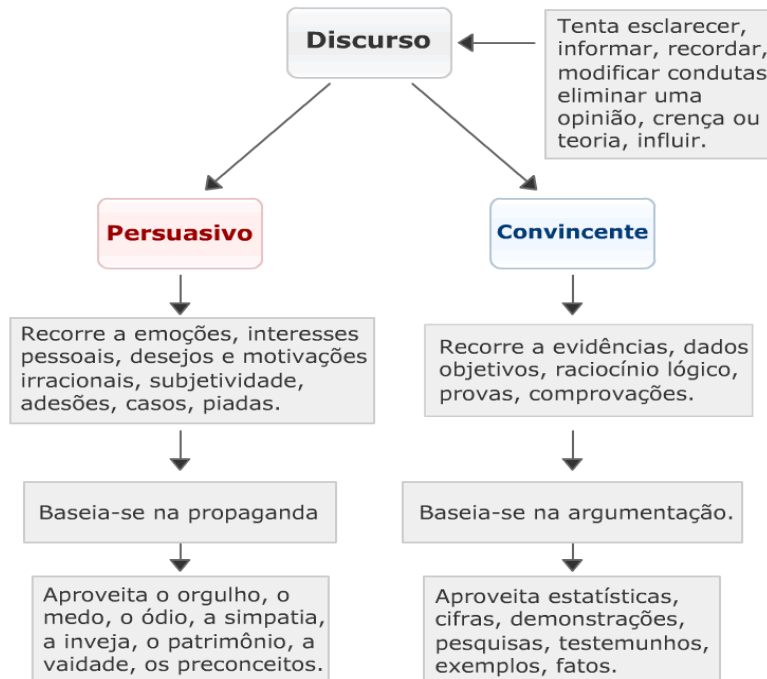
As transições devem ser cuidadosamente pensadas, pois a quebra abrupta de um assunto para outro causa uma sensação de não compreensão da mensagem, levando os ouvintes a perder o interesse e a atenção pela apresentação.

Analogias

Analogia significa semelhança, similitude. Indica relações entre os termos de dois ou mais pares, a semelhança de função entre dois elementos em suas respectivas responsabilidades.

10

Um orador pode utilizar um discurso convincente ou persuasivo. Veja as características de cada discurso apresentadas na animação abaixo:



11

A **conclusão** deve ser objetiva, capaz de fazer com que as pessoas saiam da palestra com uma visão clara do que foi apresentado. Segundo Longfellow, grande é a arte de começar, mas maior ainda é a arte de encerrar.

Quando um orador prendeu a atenção na abertura, manteve-a durante as transições, tem que atuar bem na conclusão, lembrando sempre que as pessoas tendem a recordar mais da última coisa que ouviram do que do meio de uma palestra.

Para Leeds, o melhor tempo para preparar a conclusão é quando se começa a pensar no discurso ou palestra. É preciso memorizar e praticar a conclusão tal como se faz para a abertura. A conclusão deve ligar-se à abertura e a seu propósito global; há um final que deve ligar-se naturalmente ao seu início, e é aí que a organização continua sendo importante. Conclusões são o destino.

O apresentador começa um discurso onde sua plateia está, mas termina onde quer que ela esteja. O corpo do discurso é uma ponte, e o orador deve saber sempre o que esta ponte está ligando.

Deve-se procurar concluir sempre com suas próprias ideias, especialmente depois de uma sessão de perguntas e respostas, para ligar os temas, fatos ou problemas. Porém, não se deve anunciar a intenção de concluir. Se as pessoas obtêm um aviso prematuro de que você vai concluir, elas podem desinteressar-se pelo discurso e perder a sintonia com o orador.

Há que ser sutil, conduzir sua conclusão com uma transição criativa. Uma boa conclusão exige muita energia: pode ser uma declaração estimulante, uma piada, um chamado à ação. Algumas conclusões podem motivar através de um desafio lançado diretamente à plateia.

12

O apresentador deve ainda estar atento para as seguintes ações:

- Ouvir opiniões contrárias.
- Argumentar, eventualmente refutar seu próprio argumento, concluir. Assim, expõe o tema, questiona-o e finaliza, inibindo alguns comentários.
- Assumir o controle da situação.
- Aceitar o desafio de mudar o discurso, caso a atenção do público esteja em outro aspecto.

E lembrar-se que:

- O tempo de duração ideal para que uma palestra não se torne cansativa ou desinteressante é de aproximadamente 1h30min.
- Para uma hora de apresentação, dedique, pelo menos, dez horas de preparo anterior.
- Cumpra o tempo determinado para a apresentação.
- Monte um roteiro do assunto que você vai abordar.
- Fale com entusiasmo.

13

4 - ERROS MAIS COMUNS DOS ORADORES

Leeds indica seis erros mais comuns em um orador. São eles:

- Imprecisão de objetivos.
- Falta nítida de organização e objetivos.
- Excesso de informação.
- Apoio insuficiente para as suas ideias, conceitos e informações.

- Voz monótona e discurso frouxo.
- Não atender a real necessidade do público.

Imprecisão de objetivos

Determine claramente o seu objetivo perguntando-se: o que quero deixar gravado nas mentes dos ouvintes? O que quero que eles façam, sintam ou saibam?

É importante para o orador declarar o seu objetivo já no início da exposição; não deixar que o objetivo se confunda com o tema; analisar o público; orientar a sua argumentação pelo seu objetivo; tirar vantagem do título; afinar o tom da sua apresentação de acordo com o tipo de público; não se limitar a informar e sim convencer; conquistar por meio do envolvimento; e procurar saber se seu propósito ficou claro.

Falta nítida de organização e objetivos

Lembre-se que um discurso mal organizado leva ao desastre até as ideias mais estimulantes. O ponto chave do sucesso está na elaboração de um bom esquema ou esboço da apresentação. Evite esquemas intermináveis.

Escolha um dos padrões clássicos de organização ou faça uma combinação de alguns deles. Estes padrões são: o sequencial (apresente os acontecimentos na sequência em que ocorrem); o categórico (atribua rótulos significativos a subtópicos relacionados a um tópico geral); o problema e solução (identifique um problema e a partir daí apresente as possíveis soluções); o contraste e comparação (chame a atenção do público para diferenças e semelhanças).

Em geral, organize sua apresentação dedicando 5% do seu tempo para a Introdução, 90% para o conteúdo e 5% para a conclusão.

Excesso de informação

Embora o seu discurso seja rico em exemplos, ele deverá ser conciso em fatos, cifras e listas. Não multiplique os fatos, nem deixe que os dados se tornem pesados demais. Respeite sempre os limites de seu público.

Apoio insuficiente para as suas ideias, conceitos e informações

Busque apoio para a sua apresentação em fatos, números e estatísticas, definições, exemplos, ilustrações, anedotas e histórias pessoais, citações, testemunho, analogias e reafirmações. Utilize material de apoio com datashow e retroprojetores de maneira adequada, não sobrecarregando visualmente o seu público.

Voz monótona e discurso frouxo

Sua voz é o seu cartão de visitas. Você precisa estar consciente de sua voz e de como mudá-la durante o seu discurso. Ouça sua voz com frequência e procure torná-la interessante. Gerencie o volume, o tom

e a inflexão, o andamento e o ritmo, a ênfase, a atitude e a pausa de sua voz. Atente às orientações sobre o adequado uso da voz que estudamos anteriormente.

Não atender a real necessidade do público

O seu entusiasmo em relação ao seu tema não basta: é preciso fazer com que o público também se entusiasme. Como você, em geral, não pode dizer tudo que existe sobre o seu tema, em virtude do próprio tempo de apresentação, diga ao menos o que a público tem necessidade de ouvir. Se você satisfizer as reais necessidades da plateia, ela ficará compelida a ouvi-lo. Mostre sempre a ela como suas ideias a afeta e que benefícios estão envolvidos

14

5 - CONHECENDO OS OUVINTES

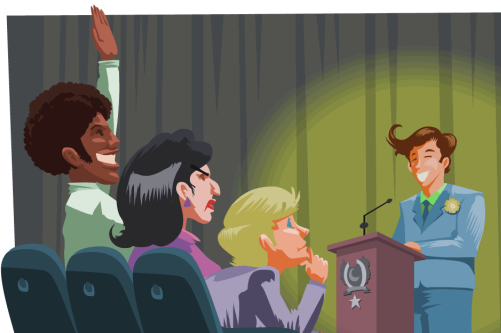
O fator de maior dificuldade para realizar uma apresentação é o medo de falar em público. Depois desse, um dos principais temores de um orador é quanto ao público.

O expositor deve levar em consideração que a interpretação das informações é afetada por diversos fatores, como a potencial ambiguidade das situações, o meio em que cada pessoa está inserida e seus contextos psicológicos.

O apresentador deve, ainda, considerar os diferentes estilos de comportamento, não os julgando como maus ou bons, mas como diferenças que devem ser minimizadas.

Robbins analisou alguns estilos de comportamento de ouvintes, denominando-os:

- Analíticos;
- Amáveis;
- Condutores;
- Expressivos.



O apresentador deve considerar todos os estilos de comportamento, adequando sua palestra de modo a atender a um maior número de espectadores. Alcançará sucesso em suas apresentações todas as vezes que o ouvinte interpretar a mensagem da forma que esperava ser entendido.

Analíticos

As pessoas analíticas são geralmente perfeccionistas, que se atêm aos fatos, aos dados, à lógica e aos detalhes. São exigentes no que recebem de informação, assim como no que emitem.

Amáveis

As pessoas consideradas amáveis são incapazes de dizer o que realmente pensam, se isto vier a magoar ou prejudicar alguém. São envolventes e carismáticos.

Condutores

Os chamados condutores são pessoas fortes, decisivas, que esperam resultados. São extremamente exigentes com os outros e consigo. São autocríticos e não gostam de perder tempo com assuntos desinteressantes.

Expressivos

Os expressivos são pessoas criativas, entusiasmadas, que agem principalmente por intuição. Ficam facilmente entediados, principalmente diante de pessoas e situações que não lhe dizem respeito, que não são de seu interesse.

15

Objetivando uma melhor comunicação com os vários estilos de comportamento, Robbins faz algumas sugestões a serem consideradas ao lidar:

- Com os Analíticos
 - O que fazer
 - O que evitar
- Com os Amáveis
 - O que fazer
 - O que evitar
- Com os Condutores
 - O que fazer
 - O que evitar
- Com os Expressivos
 - O que fazer
 - O que evitar

Analíticos

O que fazer

- Preparar seus argumentos com antecedência. Ser o mais preciso possível.

- Ser direto.
- Apoiar os princípios e as ponderações desses ouvintes.
- Relacionar os prós e os contras de qualquer coisa que sugerir.
- Ser específico, e fazer o que diz que pode fazer.
- Não se apressar, mas ser persistente.
- Definir uma abordagem programada (com cronogramas) para todas as etapas da ação.
- Ir até o fim, quando concordar.
- Fazer uma defesa organizada da sua posição, se discordar.
- Ser preciso, realista. Dar a eles tempo para verificar que podem confiar no apresentador.
- Oferecer evidências práticas e tangíveis.
- Oferecer garantias por um longo período de tempo, mas dar opções.

Analíticos

O que evitar

- Ser desorganizado ou confuso.
- Ser casual, informal ou espalhafatoso.
- Apressar o processo de tomada de decisão.
- Desviar-se do assunto.
- Perder tempo.
- Deixar as coisas por conta do acaso.
- Fornecer incentivos pessoais.
- Ameaçar, bajular, tentar convencer ou ficar se queixando.
- Usar testemunhos alheios ou fontes não confiáveis.
- Usar a opinião de outra pessoa como prova.
- Manipular a plateia.

Amáveis

O que fazer

- Iniciar com um comentário pessoal para quebrar o gelo.
- Mostrar um interesse sincero por ouvintes como pessoas.
- Descobrir áreas comuns de envolvimento, ser franco e sincero.
- Ouvir e ter sensibilidade.
- Ser inofensivo, casual e informal.
- Perguntar "como?" para saber suas opiniões.
- Ter cuidado com susceptibilidade e motivos pessoais se você discordar.
- Definir contribuições individuais.
- Assegurar e garantir que a decisão deles diminuirá risco e danos causados a outras pessoas.
- Fornecer apoio adicional.

Amáveis

O que evitar

- Ser abrupto ou rápido.
- Oferecer opções e probabilidades.
- Ser vago.
- Prometer garantias que não podem ser cumpridas.
- Decidir por eles, ou eles perderão a iniciativa.

Condutores

O que fazer

- Ser breve, específico e objetivo.
- Usar eficientemente o tempo.
- Não sair do assunto. Não jogar conversa fora.
- Ir preparado, com todos os requisitos, objetivos e material de apoio num "pacote" bem organizado.
- Planejar a sua apresentação para mostrar os fatos com lógica e clareza.
- Fazer perguntas específicas (de preferência "o quê").
- Fornecer soluções alternativas e deixá-los decidir.
- Discordar dos fatos, não da pessoa.
- Concordar, apoiar os resultados e a pessoa.
- Convencer pela referência a objetivos e resultados - mostrar as consequências.

Condutores

O que evitar

- Divagar ou levá-los a perder tempo.
- Forçar um relacionamento pessoal, a não ser que a iniciativa seja deles.
- Ser desorganizado ou confuso.
- Deixar brechas ou questões obscuras.
- Fazer perguntas impossíveis de responder.
- Ir com decisões já determinadas.
- Decidir por eles.
- Especular ou oferecer garantias irreais.
- Deixar que o seu desacordo reflita pessoalmente neles.
- Reforçar sua concordância como "Estou com você". Em geral, eles não se importam com isso.
- Direcioná-los.

Expressivos

O que fazer

- Planejar a interação para apoiar as esperanças, sonhos e intenções deles.
- Aproveitar o tempo para ser divertido, estimulante, e rápido.
- Reservar um tempo para amenidades.
- Falar sobre os objetivos deles e o que eles acham estimulante.
- Tratar do "quadro geral" e não de detalhes insignificantes.
- Pedir suas opiniões e ideias.
- Fornecer ideias e conceitos para a implementação de qualquer ação necessária.
- Oferecer condições especiais, vantagens e incentivos.

Expressivos

O que evitar

- Legislar.
- Ser frio, vago e lacônico.
- Ir direto aos fatos e forçar soluções.
- Tratar de detalhes, colocá-los por escrito ou forçá-los a agir.
- Falar sobre generalidades.
- Deixar as coisas em suspenso.
- Ficar sonhando com eles, se o tempo é fundamental.
- Falar alto com eles.
- Ser dogmático.

16

6 - A BARREIRA DO MEDO

A única coisa que devemos temer é o próprio medo. As pessoas devem ter em mente que falar em público não é um acontecimento natural, comum. Quem espera se sentir completamente à vontade está se enganando. Até mesmo os oradores mais preparados e experientes ficam nervosos. Assim, não espere ficar relaxado; espere, sim, a excitação nervosa e a energia que advêm da tarefa iminente. Utilize o medo em seu próprio benefício.



Lembre-se que o público não está lá para derrubá-lo. Eles esperam que você se saia bem, pois desejam ouvir e aprender. E ouvem melhor quando você parece confiante e seguro. Os grandes oradores

convencem o público de que estão completamente com o controle, não importa o quão nervosos possam estar.

17

Para estabelecer a fronteira entre o nervosismo que impulsiona e o medo que debilita, é necessário compreender e vencer os três temores compartilhados por todos os que falam em público:

a. **Medo de um desempenho fraco** - está ligado à falta de informação de como você está se saindo. Em geral, o *feedback*, quando ocorre, é após a apresentação. Públicos diferentes tendem a possuir reações também diferentes. Não espere a mesma reação tanto de um público não especializado quanto de uma plateia muito técnica. Não interprete reações erroneamente por puro nervosismo. O silêncio pode indicar reflexão profunda e concordância, como pode também alertá-lo para um possível tédio da audiência



Busque não tentar adivinhar o que as reações do público representam. Ficar se preocupando com os que parecem não estar prestando atenção só atrapalha a sua eficácia, uma vez que eles podem até ser os que mais atenção estão prestando.

18

b. **Medo do público** - para superar o medo do público, o orador pode utilizar as seguintes técnicas:

- Privacidade;
- Visualização criativa;
- Bem-estar físico;
- Fichas de segurança;
- Paixão.

c. **Medo de que o seu material não seja bom** – este medo está relacionado à qualidade do material elaborado pelo orador. Na realidade, este medo é o mais fácil de administrar, pois é você que detém controle do conteúdo e do que será apresentado.

Para vencê-lo, prepare o seu discurso com cuidado e não tenha medo de tentar alguma coisa nova, algo diferente de suas apresentações anteriores.

Lembre-se que a prática traz a perfeição, por isso, treine até se sentir 100% confiante. Mesmo com todo esse treinamento, faça com que a sua apresentação tenha sempre a aparência de coisa nova.

Privacidade

Lembre-se que você tem a privacidade a seu favor. Não revele o seu nervosismo, guarde-o para si. Livrar-se do medo significa entender que não tem importância você se sentir nervoso; o que não pode é o público saber o quão nervoso você está.

Visualização criativa

Esta técnica consiste em visualizar uma apresentação perfeita. Imagine um público amigável, que o aceita bem, que está sintonizado com a sua apresentação. Visualize a sua atuação, o momento daquela história ou piada. Veja-se apresentando o seu discurso. Lembre-se que, se assumir que o seu público é hostil, certamente adotará uma atitude defensiva e abrupta, o que poderá afastar algumas pessoas. A visualização criativa tanto pode ser uma aliada ou uma inimiga sua.

Bem-estar físico

Não basta apenas estar mentalmente preparado, você precisa se sentir bem fisicamente. Respire fundo, alivie a tensão no pescoço e busque relaxar progressivamente durante a apresentação, distensionando diferentes partes do corpo.

Fichas de segurança

Fichas ou esquemas ajudam os oradores organizando a informação. Elas fornecem uma sensação de controle que pode minimizar o medo.

Paixão

Fale com paixão: quanto mais paixão e empolgação você apresentar o seu tema, menos medo você terá de falar em público.

19

Para Leeds, as chaves para romper a barreira do medo, em síntese, são:

- Admita o seu medo; compreenda as origens dele.
- Utilize a energia que o medo produz.
- Reconheça que o medo é uma coisa normal para os oradores.
- Entenda que você não precisa demonstrar o seu medo.
- Visualize-se como um orador convincente.
- Encare o público como seu aliado; concentre-se nas necessidades dele.
- Fale a respeito de algo pelo qual você se interessa.
- Combine a preparação com a prática.
- Crie truques para espantar o medo.
- Pense de forma positiva sobre si mesmo.
- Confie em você.

Agora que estudamos com detalhes as principais técnicas e cuidados que devemos ter ao elaborar uma palestra ou apresentação, visite o site da revista Você S/A, neste endereço (<http://voca.abril.com.br/desenvolva-sua-carreira/videos/palestras-611051.shtml>), e assista ao vídeo, que sintetiza o que vimos.

20

RESUMO

Oratória é, em termos gerais, a "arte da bela expressão falada" ou ainda a "arte de falar em público". Saber utilizar esta arte pode auxiliar o profissional a se comunicar nas mais diversas situações do dia-a-dia.

Córax estabeleceu certas regras para o discurso, dividindo-o nas seguintes partes: proêmio, narrativa, argumentos, observações e sumário.

A oratória tem como auxiliares as atividades humanas e as ciências como a filosofia, a ética, a psicologia, a sociologia, dentre outras.

O discurso obedece a um ciclo vital. O orador deve estar ciente que o seu tema deverá ser escolhido de acordo com um público determinado. O discurso deve referir-se sempre ao ouvinte.

Os atributos necessários a uma comunicação verbal eficaz são: a credibilidade, a voz, o vocabulário, a expressão corporal e a aparência.

O orador tem à sua disposição alguns recursos, que não só servem para manter os ouvintes atentos com também para reanimar um público que esteja desmotivado e desatento. Dentre eles temos: o silêncio, a piada, o exemplo e a máxima.

Uma apresentação de sucesso deverá conter: uma abertura; alguns dados estatísticos; analogias; testemunhos; imagens; e uma conclusão.

Assim como há meios de prender a atenção da plateia, existem erros em que caem até mesmo oradores experientes, e que provocam rapidamente uma parada de atenção a qualquer momento:

- usar a abertura para representar o título do discurso ou para reiterar informação.
- abrir seu discurso com um pedido de desculpas.
- cumprimentar as pessoas "importantes" na plateia.
- explicar a sua presença.
- dizer como foi difícil escolher o assunto.

21

O apresentador deve estar atento para as seguintes ações:

- Ouvir opiniões contrárias.
- Argumentar, refutar seu próprio argumento, concluindo. Assim, você expõe o tema,

questiona-o e finaliza, inibindo mais comentários;

- Assumir o controle da situação.
- Tentar evitar o desespero.
- Aceitar o desafio de mudar o discurso, caso a atenção do público esteja em outro assunto.

E lembre-se:

- O tempo de duração ideal para que uma palestra não se torne cansativa ou desinteressante é de aproximadamente de 1h30min.
- Para uma hora de apresentação dedique, pelo menos, dez horas de preparo anterior.
- Cumpra o tempo determinado para a apresentação.
- Monte um roteiro do assunto que você vai abordar.
- Fale com entusiasmo.

Os erros mais comuns dos oradores são: imprecisão de objetivos; falta nítida de organização e objetivos; excesso de informação; apoio insuficiente para as suas ideias, conceitos e informações; voz monótona e discurso frouxo; e não atender a real necessidade do público.

O apresentador deve considerar os diferentes estilos de comportamento, não os julgando como maus ou bons, mas como diferenças que devem ser minimizadas. Os tipos de ouvintes são: os analíticos, os amáveis, os condutores e os expressivos.

22

Para estabelecer a fronteira entre o nervosismo que impulsiona e o medo que debilita, é necessário compreender e vencer os três temores compartilhados por todos os que falam em público: medo de um desempenho fraco, medo do público e medo de que o seu material não seja suficientemente bom.

Para superar o medo do público pode o orador utilizar as seguintes técnicas: a força da privacidade, use a visualização criativa, trabalhe com o seu corpo, utilize fichas de segurança e fale com paixão.

Para Leeds, as chaves para romper a barreira do medo, em síntese, são:

- Admita o seu medo; compreenda suas origens.
- Utilize a energia que o medo produz.
- Reconheça que o medo é uma coisa normal para os oradores.
- Entenda que você não precisa demonstrar o seu medo.
- Visualize-se como um orador convincente.
- Encare o público como seu aliado; concentre-se nas necessidades dele.
- Fale a respeito de algo por que você se interessa.
- Combine o preparo com a prática.
- Crie truques para espantar o medo.
- Pense de forma positiva sobre si mesmo.
- Confie em você.

UNIDADE 4 – MEIOS, TÉCNICAS E PLANOS DE COMUNICAÇÃO E O CONTATO COM A IMPRENSA

MÓDULO 2 – O CONTATO COM A IMPRENSA E AS FALAS CIRCUNSTANCIAIS

01

1 - FALANDO COM A IMPRENSA

Muito se ouve sobre a imprensa, principalmente que ela publica informações diferentes daquelas que foram fornecidas em entrevista. Outra queixa comum refere-se ao fato de o entrevistado falar por horas e, quando a matéria é publicada, contém apenas poucas frases ou poucos segundos de apresentação.

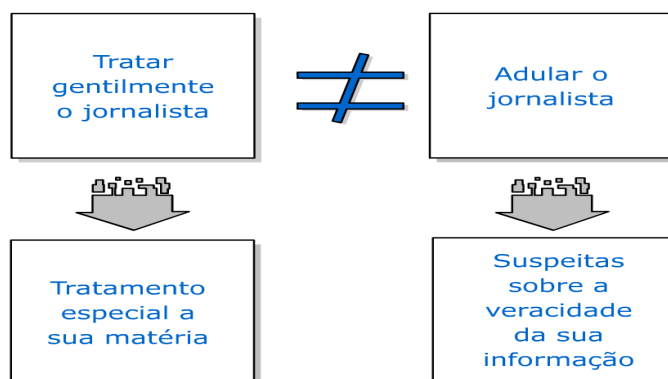
Com isso, surge a dúvida, em muitos que enfrentaram situações semelhantes: deve-se evitar a imprensa ou prosseguir dando entrevistas? A resposta é: por pior que tenha sido a experiência, é sempre preferível enfrentá-la a fugir dela.

Embora desejemos ver todas as nossas palavras publicadas nas páginas de um jornal, de uma revista ou transmitidas na programação da emissora de rádio ou TV, nem sempre isso ocorrerá. Se apenas uma frase for aproveitada, encaremos o fato como uma conquista; afinal, é a nossa frase, não a do concorrente. Fomos lembrados e, de alguma maneira, marcamos presença.

Se mantivermos um bom relacionamento com a imprensa e aprendermos a nos conduzir de maneira correta durante as entrevistas, as chances de sermos bem-sucedidos se ampliarão consideravelmente.

É importante receber bem o jornalista. O tratamento gentil não impedirá que publique o que conseguir apurar, mas é possível que ele dê um tratamento especial a sua matéria se ele for bem recebido e tiver boas condições de trabalho.

É preciso tratá-lo bem, mas não se transforme em adulator nem ofereça presentes com o objetivo de sensibilizá-lo. Ao contrário: esse comportamento pode ser ofensivo e tornar-se uma fonte de suspeitas.



02

Quando não se pode dar entrevista devido a uma ordem da presidência da empresa, por exemplo, deve-se atender o jornalista e esclarecer por que não pode falar sobre o assunto.

Quando um repórter telefonar querendo uma entrevista, deve-se atendê-lo e descobrir qual o objetivo da matéria e, se for preciso, pedir algum tempo para responder. Durante esse tempo, poderá refletir sobre as conveniências de recebê-lo e consultar outros departamentos envolvidos no assunto ou os dirigentes da empresa, para ver se existe alguma objeção. Evite adiar as entrevistas agendadas.

Evite aproveitar a presença do jornalista para exibir fitas que mostrem produtos ou a história da empresa, ou ainda levá-lo para conhecer as instalações e o funcionamento da empresa, a menos que ele peça. Tudo isso toma tempo e, se não estiver relacionado com a matéria em pauta, talvez não desperte nenhum interesse para ele.



Nos tópicos seguintes, vamos analisar como se deve falar com jornalistas da imprensa escrita, no rádio e na televisão. As recomendações se aplicam, por extensão, a entrevistas dadas a jornalistas de sites ou portais da internet: para aqueles que publicam a entrevista na forma escrita, aplicam-se as recomendações relacionadas à imprensa escrita; para aqueles que as divulgam com utilização de recursos de áudio (como podcasts ou transmissões em streaming de áudio, por exemplo) ou de vídeo (como webcasts ou transmissões em streaming de vídeo, por exemplo), valem as sugestões referentes às seções “como falar no rádio” e “como falar na televisão”, respectivamente.

Evite adiar

Nunca se deve adiar uma entrevista por negligência ou para demonstrar ao entrevistador que se é uma pessoa importante, com muitos compromissos e que, por isso, não poderá recebê-lo na hora em que ele deseja. Jornalistas, em geral, trabalham pressionados pelo tempo e quanto antes puder falar com o entrevistado, melhor.

Podcast

Arquivo multimídia, mais comumente relacionado a arquivos de som, veiculados pela internet e que não precisam ser necessariamente baixados para serem escutados.

Streaming

Forma de veiculação de arquivos de som ou vídeo, que permite que o arquivo seja escutado ou assistido na medida em que vai sendo baixado.

Webcast

Transmissão de vídeo sob demanda de arquivos de som ou de imagem e som, em tempo real ou de evento pré-gravado.

03**2 - COMO FALAR COM A IMPRENSA ESCRITA**

Para obter sucesso com a imprensa escrita é importante:

- Preparar as informações com antecedência.
- Conversar naturalmente.
- Falar com entusiasmo.
- Falar somente o que desejar ver publicado.
- Ter cuidado com as informações em off.
- Ficar atento.
- Não inventar respostas
- Escolher bem a roupa.
- Não aborrecer o repórter depois da entrevista.

Preparar as informações com antecedência

Depois de saber qual será o conteúdo da matéria e os objetivos do jornalista, prepare-se com todas as informações relacionadas direta ou indiretamente com o tema. Se quiser oferecer algum material para que ele possa consultar depois, providencie as cópias e assinale os dados que gostaria que ele lesse. Entretanto, não deixe de falar sobre uma questão só porque ele terá material para consulta. O que interessa ao jornalista são as suas palavras. Se ele quisesse ler, provavelmente não iria entrevistá-lo.

Conversar naturalmente

Evite que o nervosismo decorrente da presença dos jornalistas mude seu comportamento. Não fale de maneira artificial nem com muita rapidez. Se a entrevista for feita por telefone (meio cada vez mais utilizado, por economia de tempo e dinheiro), o cuidado deve ser redobrado, pois você não estará vendo o entrevistador para analisar suas reações e saber se ele o compreende bem.

Falar com entusiasmo

Demonstre que está envolvido e interessado na mensagem que transmite, pois talvez consiga motivar o jornalista a conceder mais espaço a suas informações. Evite, claro, o exagero, pois ele poderia interpretar seu comportamento como uma artimanha para conquistá-lo.

Falar somente o que desejar ver publicado

Se não desejar que uma informação seja publicada, não revele o fato ao repórter nem durante a entrevista nem durante um momento informal.

Ter cuidado com as informações em off

Informações sem identificação da fonte exigem confiança recíproca tanto da parte do jornalista, que acreditará na veracidade dos dados, quanto do entrevistado, que contará com o sigilo do profissional. Nunca seja ingênuo a ponto de passar uma informação em off numa entrevista coletiva.

Ficar atento

Observe se o jornalista está anotando suas palavras ou reforçando a linha de raciocínio com perguntas e observações. Se perceber qualquer desinteresse, procure dirigir melhor sua mensagem para o tema da matéria ou pare de falar e aguarde que ele faça a próxima pergunta.

Não inventar respostas

Se não souber responder a uma pergunta, jamais invente respostas. Comprometa-se a fazer pesquisa sobre o problema levantado e informar a solução em seguida. E nunca se esqueça de realmente cumprir o que prometeu, pois sua credibilidade poderá depender de atitudes como essa.

Escolher bem a roupa

Lembre-se de que é possível a matéria ser ilustrada com fotografias. Vista-se com roupas que estejam de acordo com as suas funções.

Não aborrecer o repórter depois da entrevista.

Algumas atitudes, além de inúteis, são deselegantes e devem ser evitadas. Não peça ao jornalista para deixá-lo ler a matéria antes que ela seja publicada. Ele não concordará e poderá se ofender com essa demonstração de falta de confiança – a não ser que esse procedimento seja previamente combinado entre as partes.

04**3 - COMO FALAR NO RÁDIO**

Devemos falar no rádio como se estivéssemos conversando com apenas uma pessoa. Um programa pode ter audiência de milhares ou até de milhões de pessoas, mas cada um dos ouvintes recebe a mensagem como se fosse dirigida apenas para ele. Por isso, quanto mais natural, espontânea e viva for a comunicação no rádio, mais eficiente será.

Em qualquer tipo de entrevista, seja ao vivo, por telefone ou de outra forma, a fala deve ser pausada, com boa pronúncia das palavras, inflexão de voz que interprete bem a mensagem e ritmo que mantenha o interesse dos ouvintes.

As respostas, numa entrevista no rádio, devem ser curtas e objetivas. Evite respostas longas e elaboradas com raciocínio complexo.



05

Para uma boa entrevista no rádio, Polito (1999), apresenta as seguintes sugestões:

Prepare-se para a entrevista - ao receber convite para uma entrevista no rádio, descubra qual será o assunto abordado e prepare o material, que poderá servir como fonte de consulta, como livros ou ficha de anotações.

Não perca tempo com cumprimentos e agradecimentos demorados - o rádio é dinâmico e dispensa recursos de aproximação em geral utilizados em outras circunstâncias. Se o entrevistador o cumprimentar, responda apenas com "bom dia", "boa tarde" ou "boa noite". Saiba +

Ouçã com atenção as perguntas - não atrole o entrevistador, iniciando as respostas antes que ele tenha terminado de formular a questão. Primeiro, porque se os dois falarem ao mesmo tempo, a comunicação ficará incompreensível; depois, se ouvir apenas parte da pergunta, na suposição de que saberá como ela será concluída, correrá o risco de se enganar e responder com informações que não estejam relacionadas com o que foi perguntado.

Evite dar opiniões comprometedoras - se o repórter pedir sua opinião sobre um assunto que possa comprometê-lo de alguma forma, considere as seguintes sugestões: fale sobre a importância do assunto e esclareça porque não pode dar sua opinião.

Revele seu interesse pelo bem-estar social - normalmente, os ouvintes não estarão interessados em admirar suas conquistas materiais, de poder ou suas demonstrações de vaidade. Eles estarão mais dispostos a conhecer seu interesse pelo bem-estar social. Ao abordar uma questão, analise quais aspectos identificariam seu interesse pela coletividade e fale sobre eles. Observe que, analisando a questão pelo lado do bem-estar social, a comunicação será mais bem recebida.

Aborde a questão pelo lado positivo - sempre será possível dar uma resposta a uma questão delicada sem se comprometer e sem demonstrar que está fugindo da pergunta. Exemplo

Ficha de anotações

No estúdio ou no seu escritório, será possível ler frases, estatísticas, depoimentos e qualquer outra informação com tranquilidade. Se recorrer à leitura, faça-a como se estivesse falando de improviso, sem que os ouvintes percebam que está se valendo de um texto escrito.

Saiba +

Evite demoradas saudações e os desnecessários agradecimentos, como: "É um enorme prazer vir a este seu conceituado programa e aproveito a oportunidade para cumprimentar os ouvintes que nos honram com sua audiência". Seja direto, simples e objetivo.

Exemplo

Por exemplo, se o repórter perguntar se a empresa tem ideia do prejuízo social provocado por todas aquelas demissões, o entrevistado não poderia responder simplesmente: "sim, a empresa sabe qual é o prejuízo social" ou: "não, ainda não avaliamos a dimensão desse prejuízo". A resposta poderia partir da análise de um programa que a empresa tem intenção de colocar em prática. Por exemplo: "A nossa empresa está concluindo um plano de diversificação da sua linha de produtos, que deverá entrar em funcionamento ainda este ano. A partir do início dessas operações, deveremos admitir tantos funcionários e possibilitar a ampliação de trabalho de novos fornecedores, o que resultará em mais tantos empregos indiretos". É evidente que todas essas informações só poderão ser fornecidas se forem verdadeiras.

06

4 - COMO FALAR NA TELEVISÃO

Para se apresentar bem na televisão é necessário ser natural. Deve-se falar diante das câmeras da mesma maneira como se estivesse conversando com as pessoas na sala de visitas de casa. E essa não é nenhuma imagem absurda, pois, de certa forma, esse fato estará ocorrendo na realidade: chega-se mesmo aos lares dos telespectadores.



Para alcançar o sucesso diante das câmeras, devem-se observar as seguintes recomendações:

- Conhecer o programa.
- Situar-se depois de chegar à emissora.
- Escolher a roupa conveniente para televisão.
- Comunicar-se com naturalidade diante das câmeras.
- Manter o equilíbrio emocional.
- Repetir o que quiser destacar.
- Preparar-se para encerrar.
- Ensaiar bastante.

Conhecer o programa

Ao ser convidado para participar de um programa de televisão, procure conhecer tudo o que puder sobre ele. Para saber como funciona, o ideal seria assistir a um deles, mas, se não for possível, poderá obter as informações fazendo perguntas a quem o está convidando. Saiba quem é o entrevistador, se a entrevista será individual ou se será um debate com outros convidados, se o programa é realizado ao vivo ou não, que tipo de microfone será utilizado, qual o tempo de sua fala no programa, quais são os ângulos de tomadas de imagem das câmeras e quais índices de audiência o programa costuma obter.

Situar-se depois de chegar à emissora

Chegando à emissora, procure manter contato com o entrevistador ou com o responsável pela pauta do programa para se inteirar de qual será a linha adotada para a entrevista. Aproveite os instantes que a antecede para conhecer o cenário, observar como as pessoas costumam trabalhar com a iluminação, tomadas de câmera, acompanhamento de pauta, som e outros detalhes que possam atrair sua curiosidade. Faça todas essas verificações com antecedência para ter condições, na hora da entrevista, de se concentrar apenas na apresentação.

Escolher a roupa conveniente para televisão

Algumas cores e padronagens de roupa são mais apropriadas para a televisão. Prefira cores lisas, que estejam próximas do azul, vinho, bege, cinza, dependendo do contraste e da harmonia que poderão produzir com os tons do cenário. Evite roupas listradas, xadrezes, com estampas pequenas e de cores berrantes ou chamativas, como o vermelho e o branco, que acabam sobrepujando a imagem da pessoa. Evite também acessórios brilhantes, como brincos, anéis e pulseiras, que reflitam a luz ou que sejam barulhentos, pois podem distrair a atenção dos telespectadores.

Comunicar-se com naturalidade diante das câmeras

Posicione-se de maneira firme, sem rigidez e com elegância. Se fizer uso de uma cadeira, apoie naturalmente as costas e, caso seja giratória, permaneça parado, sem se mover de um lado para o outro. Se tiver de usar uma poltrona ou um sofá macio, que dificultam o posicionamento, sente-se na parte da frente do assento, que em geral é mais rígida e permite melhor equilíbrio. Demonstre prazer por estar ali e permita que a sua expressão facial trabalhe a seu favor. Mantenha a cabeça levantada, mas sem exagero, para não projetar uma imagem arrogante.

Quando o entrevistador estiver fazendo a pergunta, olhe na sua direção. Ao respondê-la, comece a falar ainda olhando para ele e, depois das primeiras palavras, volte-se para a lente da câmera e continue como se estivesse conversando naturalmente com três ou quatro pessoas numa pequena reunião. De vez em quando, retorne ao contato visual com o entrevistador. Olhe de 80 a 90% do tempo para a câmera e os restantes 10 a 20% para o entrevistador. Em casos em que a câmera capta a imagem dos dois, olhe de 80 a 90% do tempo para o entrevistador e o restante do tempo para a câmera.

Manter o equilíbrio emocional

Participando de um debate com outras pessoas ou sendo entrevistado sozinho, não se mostre irritado com as perguntas ou ataques que receber. Continue falando de maneira firme, mas sem perder a calma e a tranquilidade. Esse comportamento conquistará a simpatia e a admiração dos telespectadores. Se ficar muito evidente que o objetivo do entrevistador ou do adversário é agredi-lo, sorria antes de dar a resposta, demonstrando, assim, não só ter percebido a intenção do ataque, mas também que está seguro das suas convicções a ponto de achar graça no que tentaram fazer.

Repetir o que quiser destacar

Se estiver falando de um produto, um projeto, um livro ou qualquer assunto e desejar que os telespectadores se lembrem dele, não se refira a eles como o produto, o livro ou o projeto. Repita o nome para que as pessoas possam fixá-lo. Por exemplo, diga: "Com o lançamento dos óculos perfumados Stan", ou "Com a publicação do livro Orador Fantástico", ou "Com a implantação do projeto Vila Rural". Use esse recurso durante a apresentação, sempre que puder.

Preparar-se para encerrar

É impressionante como o tempo passa depressa quando estamos dando uma entrevista na televisão. Assim, se deixamos para mais tarde o que deveríamos dizer, perderemos a chance. Por isso, relacione as informações mais importantes que gostaria de transmitir e encontre uma forma de comunicá-las o mais cedo que puder. Mesmo que o entrevistador não faça perguntas diretamente relacionadas com o que deseja transmitir, sempre será possível encaixar algum dado como exemplo, na abertura ou encerramento de uma explicação. É preciso apenas ter cuidado para não forçar a informação e sair do objetivo da pergunta.

Ensaiai bastante

De todos os tipos de apresentação, este é o que mais exige ensaio, treinamento e experiência. Para não cometer tantos erros, mesmo porque alguns talvez nem tenham a chance de apresentar-se em televisão com frequência, podemos abreviar o aprendizado, simulando entrevistas com a ajuda de uma câmera de vídeo e analisando o resultado. É muito importante que esses exercícios sejam feitos em dias diferentes, com roupas, cenários e estados de espírito também diferentes. Assim, estaremos nos aproximando da realidade e nos tornando mais eficientes.

07**5 – O MEDIA TRAINING**

As dicas de relacionamento vistas até agora pressupõem o contato direto com a imprensa. Técnicas de relacionamento com a mídia, no entanto, também podem ser obtidas por meio de treinamento, no que se chama de **media training**.

Esse treinamento ajuda a fonte (no caso, os representantes da empresa) a compreender e atender as necessidades dos jornalistas e a aproveitar melhor as oportunidades de exposição. No entanto, este tipo de curso não é a única possibilidade: muitas vezes, os assessores de imprensa podem orientar os executivos da empresa em que atuam de maneira informal, fazendo simulações de entrevistas, repassando orientações sobre características de órgãos de imprensa e realizando análises conjuntas sobre os resultados obtidos com entrevistas.

Os cursos de *media training* podem ser realizados por assessoria de imprensa (própria da empresa ou terceirizada) ou contratados junto ao mercado, por meio de palestras, textos, oficinas etc. Para aumentar as chances de sucesso dessas ações de capacitação, Duarte (2010) sugere a necessidade de atentar-se a dois pontos fundamentais:

1. **Seleção dos porta-vozes corretos**, ou seja, das pessoas que serão capacitadas para realizar o contato com a imprensa. O autor sugere a capacitação do maior número de pessoas para tal, possibilitando a escolha de determinado dirigente para cada situação;
2. **Preparação adequada dos representantes da empresa**, abrangendo a busca de desenvoltura de um rol de habilidades, como expressão corporal; clareza, objetividade, firmeza e precisão na fala; capacidade de improviso, de argumentação e de apresentação de ideias e informações a públicos específicos. Assim, quanto mais intensa e abrangente a capacitação dos porta-vozes da organização, maiores as chances de que o relacionamento com a imprensa seja exitoso.

08

De acordo com o número de participantes, os cursos de *media training* apresentam características diversas. Duarte cita os seguintes tipos de cursos:

- O **treinamento individual** é dirigido a uma única fonte, o que facilita pela especificidade, diminuição da dispersão e concentração da atenção, possibilitando identificar e trabalhar as dificuldades do treinando de forma individualizada.
- O **grupo heterogêneo** implica a capacitação de pessoas de diferentes áreas ou níveis (técnicos, gerentes, diretores etc.). Com isso, obtém-se boa relação custo x benefício e destina-se, normalmente, a apresentar questões básicas sobre o relacionamento com a imprensa.
- O **grupo homogêneo ou temático** é voltado a um grupo de treinandos com perfil similar, o que pode ser útil para empresas que desejam dispor de uma série de pessoas em condições de dar entrevistas e estabelecer contato com a imprensa, a partir do alinhamento do discurso entre elas.
- O **grande grupo**, que, por ser direcionado a grande quantidade de pessoas (50, por exemplo), pode ter um caráter mais generalista, sem realização de exercícios e análises individuais (normalmente, neste caso, trabalha-se com grupos que, por sua vez, elegem um único porta-voz), mas permite uma aproximação ao tema, com a compreensão sobre os aspectos básicos de uma entrevista e do relacionamento com a mídia. Esta modalidade pode ser complementada por um segundo treinamento, posteriormente, dirigido a um grupo mais restrito.

No entanto, cabe ressaltar que o *media training* não é panaceia para todos os problemas de comunicação da empresa e nem garantia de eficácia total para o relacionamento dela com os meios de comunicação. Storni (2007) relaciona alguns limites desse tipo de treinamento:

- A **insuficiência do formato**, ou seja, não basta o exercício em um curso: muitas vezes, a situação real apresenta nuances que não são trabalhadas nem previstas num *media training*;
- A **inadequação** de cursos de mercado às necessidades específicas de uma empresa (falta decustomização);
- A **difículdade de percepção** do treinando para compreender os motivadores da imprensa (os interesses envolvidos em determinada pauta, o porquê de determinadas perguntas etc.) e lidar com eles, após o curso, numa situação real;
- A complexidade para se **vencer resistências**, o que ocorre quando o treinando tem preconceitos ou estereótipos formados sobre a imprensa – pois dificilmente o treinamento será capaz de quebrar disposições arraigadas que a fonte tenha contra a mídia.

Mesmo com esses elementos limitadores, pode-se ver o *media training* como poderoso instrumento de preparação dos representantes da empresa para o relacionamento com a imprensa, possibilitando disponibilizar as informações mais precisas possíveis e transmitindo imagem positiva da organização para a sociedade.

Customizar

Adaptar (produto, serviço, programa de informática etc.) ao gosto do cliente ou a especificações por ele determinadas; personalizar. (Fonte: iDicionário Aulete)

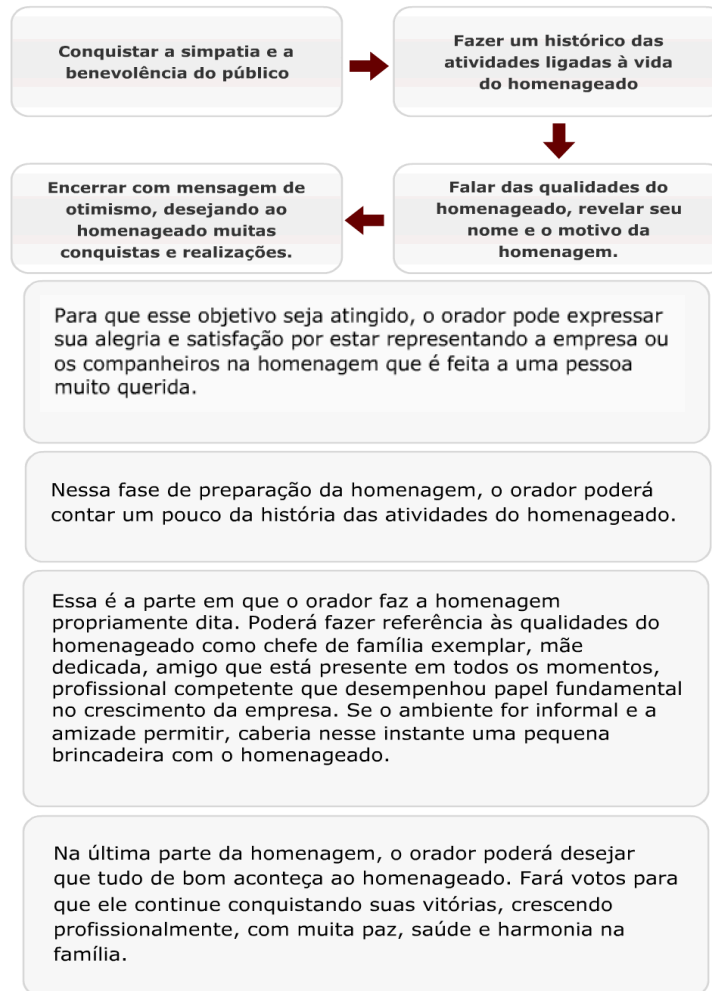
6 - FALAS CIRCUNSTANCIAIS

Além de contato com os meios de comunicação, existem situações eventuais para as quais é necessário estar-se preparado, para que nosso desempenho seja o melhor possível. Trata-se de momentos em que são realizadas falas circunstanciais, para as quais deveremos estar prontos a realizá-las:

- fazer uma homenagem;
- agradecer por uma homenagem;
- apresentar um orador;
- realizar discurso de despedida;
- entregar um prêmio.

a) Fazer uma homenagem

Poderíamos dizer que um modelo simplificado para realizar uma homenagem deve levar em consideração os seguintes itens:



11

b) Agradecer uma homenagem

No agradecimento de uma homenagem, o orador deve realizar as seguintes ações:

- Agradecer a homenagem e a pessoa que o homenageou.
- Dividir as glórias com a equipe.
- Demonstrar interesse pelo bem-estar social.
- Encerrar com uma mensagem forte e motivadora.



c) Apresentar um orador

Na apresentação de um orador ou de um palestrante, é interessante seguir as seguintes etapas:



1ª - Falar sobre o motivo do evento

Dizer por que as pessoas estão reunidas e qual o assunto que será tratado.

2ª - Falar sobre a importância do tema

Falar sobre a importância do tema não significa fazer o discurso no lugar do orador. Esse comentário deverá apenas pôr em destaque alguns tópicos que possam atrair o interesse do auditório em acompanhar a apresentação.

3ª - Falar sobre o orador

O próprio orador poderá se prontificar a fornecer os dados a serem mencionados. Por isso, dias antes do evento, o responsável pela apresentação do orador deverá pedir-lhe os dados curriculares e verificar as informações que desejaria ver citadas. Dê atenção à confirmação da pronúncia correta do nome do orador. Nunca diga que apresentará dados curriculares que foram fornecidos pelo próprio orador. É excesso de grosseria. Os dados sobre o orador poderão ser lidos, para evitar incorreções.

4ª - Convidar o orador para falar

Ao convidar o orador para iniciar sua exposição, o apresentador deverá dizer mais uma vez qual é o tema e pronunciar o seu nome com entusiasmo. Por exemplo, poderia dizer: "E, para falar sobre jovens empreendedores, é com prazer que recebemos o Dr. Wagner Rodrigues de Carvalho." O apresentador deverá iniciar os aplausos, permanecer na tribuna até sua chegada e, ao sentar-se, dar o exemplo, olhando em sua direção.

12

d) Realizar discurso de despedida

Em um discurso de despedida, o orador deve:

- Comentar de forma genérica a partida, como foi sua chegada, como foi tratado e como está saindo da organização.
- Revelar os motivos da partida e os planos para o futuro.
- Demonstrar vontade de retornar.

e) Entregar um prêmio

Durante a apresentação de um prêmio, deve-se:

- Referenciar a ocasião.
- Realizar um rápido histórico sobre a entidade que promove o prêmio e comentar por que ele foi instituído.
- Destacar as qualidades do agraciado.
- Utilizar uma frase motivadora ao entregar o prêmio.



13

RESUMO

É sempre preferível enfrentar a imprensa e continuar dando entrevistas do que fugir dela.

O jornalista deve ser atendido o mais rápido possível, pessoalmente ou por telefone.

O fato de tratarmos gentilmente o jornalista não impedirá que publique o que apurar, mas, se for bem recebido e tiver boas condições de trabalho, sua matéria poderá ser mais benevolente do que se tiver sido hostilizado.

Como falar com a imprensa escrita

- Preparar as informações com antecedência.
- Conversar naturalmente.
- Falar sobre o que desejar ver publicado e o que for do interesse do jornalista.
- Ter cuidado com as informações em *off*.

- Não inventar respostas.
- Escolha a roupa que esteja de acordo com a sua atividade, para eventuais fotografias.
- Depois da entrevista, não aborrecer o repórter com perguntas sobre a matéria.

Como falar no rádio

Falar no rádio é como conversar com apenas uma pessoa. Quanto mais natural, espontânea e viva for a comunicação no rádio, mais eficiente ela será. As respostas devem ser curtas e objetivas devido ao tempo, em geral escasso, e à rotatividade da audiência.

Como falar na televisão

Devemos falar diante das câmeras como se estivéssemos conversando com as pessoas na sala de visitas de sua casa.

14

O *media training*

Os cursos de *media training* podem ser realizados por assessoria de imprensa (própria da empresa ou terceirizada) ou contratados junto ao mercado, por meio de palestras, textos, oficinas etc. Para aumentar as chances de sucesso dessas ações de capacitação, Duarte (2010) sugere a necessidade de atentar-se a dois pontos fundamentais: seleção dos porta-vozes corretos e preparação adequada dos representantes da empresa.

De acordo com o número de participantes, os cursos de *media training* apresentam características diversas. Duarte cita os seguintes tipos de cursos: treinamento individual, grupo heterogêneo, grupo homogêneo ou temático e grande grupo.

No entanto, há limites para esse tipo de treinamento: insuficiência do formato; inadequação de cursos de mercado às necessidades específicas de uma empresa; dificuldade de percepção do treinando para compreender os motivadores da imprensa e lidar com eles, após o curso, numa situação real; e complexidade para se vencer resistências.

Falas circunstanciais

Dentre as falas circunstanciais, temos: uma homenagem, o agradecimento a uma homenagem, um discurso de despedida, a apresentação de um orador e a entrega de um prêmio.

O orador deve estar preparado para a realização destas falas circunstanciais.

UNIDADE 4 – MEIOS, TÉCNICAS E PLANOS DE COMUNICAÇÃO E O CONTATO

COM A IMPRENSA

MÓDULO 3 – OS MEIOS DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAIS

1 – DEFININDO O PORTFÓLIO DE MÍDIAS EMPRESARIAIS

Já vimos anteriormente a necessidade de que as atividades de comunicação sejam integradas e alinhadas não só à estratégia de comunicação, mas também à estratégia corporativa da empresa.

Também analisamos o quanto as tentativas de classificação da comunicação, em função de seus diferentes públicos, tornaram-se tarefas árduas, uma vez que, em determinados momentos, pode fazer parte, por exemplo, do público interno e, em outros, do externo – como no caso de funcionários que detêm ações da empresa em que trabalham.

Além disso, vivemos em uma época de constantes mudanças, em que a evolução tecnológica constante facilita o desenvolvimento de novas TICs a cada instante.

Diversos outros fatores também levam as empresas a terem dificuldades em definir, em seus compostos comunicacionais, o portfólio de meios a serem utilizados. Para essa definição, torna-se necessário considerar elementos como a estratégia da empresa (com os valores, a cultura e demais fatores inerentes a ela), a estratégia de comunicação, os recursos disponíveis, os públicos a serem abrangidos pelas ações de comunicação, os objetivos que se pretende atingir por meio delas e a mensagem a ser utilizada.

A partir disso, são definidos os meios de comunicação a serem empregados. Cabe ressaltar que, para um mesmo objetivo comunicacional, mais de uma mídia pode vir a ser empregada. Outro fator a se ter em mente é que, apesar dos grandes avanços tecnológicos, especialmente verificados nas últimas décadas, as mídias continuam coexistindo, ou seja, não são excludentes. Assim, pode-se, também, encontrar ações de comunicação que são realizadas com o uso tanto de mídias tradicionais (como o jornal ou o rádio, por exemplo) quanto de mídias digitais (web, redes sociais etc.).

TICs

Abreviatura dos termos Tecnologias de Informação e de Comunicação.

Para decisão quanto ao uso de determinada mídia, outros fatores, relacionados a características de comunicação (vistas anteriormente), devem ser levados em conta. Alguns deles são:

- o fluxo da comunicação (se ascendente, descendente ou horizontal),
- o tipo (verbal ou oral),
- o nível de formalização (formal ou informal) etc.

Além disso, os próprios meios apresentam características que precisam ser consideradas ao tomar decisão sobre a utilização de um deles. Um exemplo: os meios de comunicação podem ser **síncronos** ou **assíncronos**:



São aqueles em que os participantes do processo de comunicação interagem no momento em que a comunicação ocorre, ou seja, em que a comunicação ocorre em tempo real. Exemplos: telefone, bate-papo (chats), mensagens instantâneas etc.



São aqueles nos quais não há necessidade de os participantes estarem presentes no processo de comunicação, ou seja, em que a comunicação ocorre em tempos distintos, que não acontece em tempo real. Exemplos: fax, e-mail, fóruns de discussão etc.

Antes de entrar na descrição e análise dos meios de comunicação em si, cabe ressaltar que, devido aos seus graus de simplicidade, conversas face a face, reuniões, telefonemas e outras formas mais corriqueiras de comunicação oral não serão abordadas. Já aquelas mais complexas, como apresentações, palestras etc., serão objeto de estudo em módulo próprio.

03

Quanto às demais formas de comunicação (escrita, sonora e audiovisual), abrangerão documentos e veículos voltados ao público interno e ao externo à organização. Também será feita distinção entre os meios de comunicação utilizados predominantemente na comunicação interna administrativa (constituídos primordialmente por documentos, correspondências etc. elaborados no dia a dia, no contexto das tarefas e atividades administrativas) e aqueles empregados na comunicação social voltada ao público interno e na comunicação institucional (e que constituem as publicações empresariais planejadas efetivamente como meios de comunicação e que se assemelham a veículos da grande imprensa).



Cabe ressaltar que essa divisão é meramente didática, visando facilitar a sistematização do conteúdo e da aprendizagem – pois, em diversas situações, um documento típico da comunicação administrativa (como o relatório, por exemplo) pode ser utilizado na comunicação institucional, e vice-versa.

04

2 – MÍDIAS UTILIZADAS NA COMUNICAÇÃO ADMINISTRATIVA

Para a comunicação administrativa, podem-se destacar as seguintes mídias:

- Ata
- Carta
- Circular
- Contrato
- Edital
- E-mail

- Manual
- Memorando
- Notificação
- Ofício
- Procuração
- Recibo
- Relatório
- Requerimento

Ata

Documento no qual se faz o relato resumido dos assuntos tratados numa reunião, sessão ou assembleia.

Carta

Correspondência utilizada para diversos fins, como tratar de assuntos gerais com outras instituições, solicitar ou agradecer por colaborações recebidas, informar sobre assuntos diversos etc. A carta do tipo comercial trata exclusivamente de negócios.

Circular

Mensagem dirigida a vários destinatários para transmitir avisos, ordens ou pedidos.

Contrato

Documento que estabelece um acordo entre pessoas ou entidades que transferem entre si algum direito ou se sujeitam a alguma obrigação, podendo também o governo constituir uma das partes.

Edital

Mensagem dirigida a vários destinatários para convocar, avisar ou informar. Para que ninguém alegue desconhecer seu conteúdo, o edital é publicado em jornal ou na internet, ou até mesmo afixado em local visível.

E-mail

Mensagem recebida e/ ou enviada por intermédio de meios de comunicação eletrônicos (daí o termo em inglês *electronic mail*, ou *e-mail*). Também pode ser utilizado na comunicação com públicos externos.

Manual

Texto didático, para ser utilizado por várias pessoas, que apresenta informações e orientações em linguagem técnica (PIMENTA, 2002).

Memorando

Correspondência interna para comunicações breves e menos solenes, como avisos, consultas etc. (PIMENTA, 2002).

Notificação

Documento por meio do qual se informa ao destinatário, pessoa física ou jurídica, sobre procedimentos a serem tomados pelo interessado ou medidas que serão tomadas pelo remetente (PIMENTA, 2002).

Ofício

Correspondência oficial expedida por autoridades da administração, com circulação entre órgãos públicos ou dirigida a particulares.

Procuração

Documento em que legalmente se consigna a incumbência que alguém dá a outrem para tratar de negócios ou agir em seu nome. Há dois tipos de procuração: pública (quando lavrada em cartório) e particular (quando lavrada de próprio punho).

Recibo

Documento escrito no qual alguém (pessoa ou empresa) declara ter recebido de outrem o que nele estiver especificado.

Relatório

Documento que contém informações, fatos, estatísticas ou recomendações coletadas por uma pessoa ou um grupo com objetivo de melhorar processos ou serviços. A linguagem deve ser técnica e dirigir-se a um público específico. Em geral, utilizam-se gráficos, tabelas e diagramas (PIMENTA, 2002). Em algumas modalidades, como o Relatório da Administração, é dirigido ao público externo.

Requerimento

Requerimento é a correspondência usada para solicitar a determinada autoridade pública ou privada algo a que se tenha direito.

Relatório da Administração

Relatório que deve evidenciar os negócios sociais e principais fatos administrativos ocorridos no exercício social de uma empresa de capital aberto, os investimentos feitos por ela em outras empresas, a sua política de distribuição de dividendos e de reinvestimento de lucros, entre outros. Sua exigência e normatização é feita pela Lei 6.404/76. (Fonte: Silva, Rodrigues e Abreu, 2007)

Agora que estudamos os principais tipos de documentos utilizados na comunicação administrativa, que tal fazermos palavras cruzadas sobre o tema, para verificarmos nossa aprendizagem? Vamos lá?

	<p>•I•••••••• Vertical, 8 letras.</p> <p>Mensagem dirigida a vários destinatários para transmitir avisos, ordens ou pedidos.</p> <p>EDITAL</p> <p>Solução OK Cancelar</p>
	<p>OFICIO Horizontal, 6 letras.</p> <p>Correspondência oficial expedida por autoridades de administração, com circulação entre órgãos públicos ou dirigida a particulares.</p> <p>OFICIO</p> <p>Solução OK Cancelar</p>
	<p>MEMORANDO Horizontal, 9 letras.</p> <p>Correspondência interna para comunicações breves e menos solenes, como avisos, consultas etc.</p> <p>MEMORANDO</p> <p>Solução OK Cancelar</p>
	<p>MANUAL Horizontal, 6 letras.</p> <p>Texto didático para ser utilizado por várias pessoas que apresenta informações e orientações em linguagem técnica.</p> <p>MANUAL</p> <p>Solução OK Cancelar</p>

	<p>PROCURACAO Horizontal, 10 letras.</p> <p>Documento em que legalmente se consiga a incumbência que alguém dá a outrem para tratar de negócios ou agir em seu nome.</p> <p><input type="text" value="PROCURACAO"/></p> <p><input type="button" value="Solução"/> <input type="button" value="OK"/> <input type="button" value="Cancelar"/></p>
	<p>CIRCULAR Vertical, 8 letras.</p> <p>Mensagem dirigida a vários destinatários para transmitir avisos, ordens ou pedidos.</p> <p><input type="text" value="CIRCULAR"/></p> <p><input type="button" value="Solução"/> <input type="button" value="OK"/> <input type="button" value="Cancelar"/></p>
	<p>RECIBO Vertical, 6 letras.</p> <p>Documento escrito no qual alguém (pessoa ou empresa) declara ter recebido de outrem o que nele estiver especificado.</p> <p><input type="text" value="RECIBO"/></p> <p><input type="button" value="Solução"/> <input type="button" value="OK"/> <input type="button" value="Cancelar"/></p>
	<p>ATA Vertical, 3 letras.</p> <p>Documento no qual se faz o relato resumido dos assuntos tratados numa reunião, sessão ou assembleia.</p> <p><input type="text" value="ATA"/></p> <p><input type="button" value="Solução"/> <input type="button" value="OK"/> <input type="button" value="Cancelar"/></p>

06

3 – MÍDIAS UTILIZADAS NA COMUNICAÇÃO SOCIAL VOLTADA AO PÚBLICO INTERNO E NA COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

A característica principal dos veículos relacionados a essas formas de comunicação é a similaridade com mídias jornalísticas da grande imprensa, especialmente quanto à forma, estilo de redação, qualidade (gráfica, visual etc.), dentre outros.

Lemos e Del Gáudio destacam os seguintes veículos de comunicação empresarial:

- **Informativo/ boletim:** tem como foco a informação imediata, na forma de notas e notícias curtas. Apresenta poucas páginas (usualmente, uma folha frente e verso) e visual simples, com circulação em intervalos curtos (diário, semanal). É recomendado que seja distribuído com agilidade, visando garantir a atualidade da informação contida nele. Habitualmente, é voltado à comunicação com o público interno, mas pode ser direcionado ao externo. Veja um exemplo



Em formato digital, o informativo incrementa sua atualidade em função da rapidez de circulação, inerente ao meio, e baixo custo de distribuição – além de poder abranger públicos maiores e mais dispersos geograficamente, com custos também menores.

Veja um exemplo

Por exemplo, o boletim pode ser utilizado para informar a moradores de uma área afetada por uma obra pública sobre data de mudança de trânsito necessária para realização dela.

07

- **Boletim gerencial (ou *position paper*):** como o próprio nome indica, tem como público o segmento gerencial, visando informar, aos participantes desse grupamento, em primeira mão, sobre mudanças e temas que eles devem tratar junto a suas equipes, clientes e fornecedores. Possui linguagem argumentativa e redação na forma de tópicos. Pode ter material de apoio anexo, como apresentações em PowerPoint, figuras e gráficos, visando a facilitar a compreensão sobre o tema do

boletim. Não costuma ter periodicidade definida e é restrita a uma parte ou a todo o grupamento gerencial de uma empresa. Pode existir tanto em formato impresso quanto no digital.

- **Jornal:** costuma ter periodicidade maior (mensal ou bimestral) do que o informativo e funciona como uma síntese dos acontecimentos na organização em determinado período, com um foco mais de alinhamento estratégico do que informativo. Exige maior investimento de recursos do que o informativo, conta com maior número de seções e tratamento diversificado de temas – por meio de entrevistas, colunas, matérias, reportagens etc.



08

- **Revista:** tem produção mais sofisticada que a de um jornal, costumeiramente com maior:
 - número de páginas,
 - variedade de gêneros e
 - período de circulação.

Possibilita o aprofundamento de temas e a disseminação de ideias e projetos, e complementa a informação proporcionada por veículos de circulação mais rápida, como os informativos. Pode ser voltada tanto ao público interno quanto ao externo e ser impresso, digital ou ambos (muitas vezes, após divulgação em meio impresso, é disponibilizado em mídia digital no site da instituição).



Reprodução de edição (março/ 2011) da revista Ideias em Gestão, da Aiec, disponível tanto em mídia impressa quanto digital

09

- **Newsletter:** publicação sobre tema específico, voltada a público determinado e, usualmente, com periodicidade estendida. Muitas vezes, é utilizado para divulgação de produtos ou para informar sobre serviços disponibilizados pelas empresas. Pode assumir formato impresso ou digital.



Reprodução de edição de newsletter digital da Editora Atlas (<http://www.editoraatlas.com.br/Atlas/webapp/default.aspx>), voltada ao público externo. O foco é informar sobre novidades e divulgar produtos e o envio, por e-mail.

10

- **Mural (ou jornal mural):** uma espécie de evolução do antigo quadro de avisos, consiste basicamente da afixação de notícias ou outros conteúdos informativos em espaço próprio destinado a esse fim, normalmente em paredes ou divisórias da empresa, em locais de grande circulação de pessoas e/ ou facilidade de visualização. Tem como característica principal a simplicidade.

As notícias do jornal mural devem ser curtas, em tipos grandes (para facilitar a leitura a partir de certa distância, por quem está de pé ou passando pelo local onde está afixado o mural). Deve haver responsável pela afixação e troca periódica ou frequente das notícias, para viabilizar a atualidade delas.



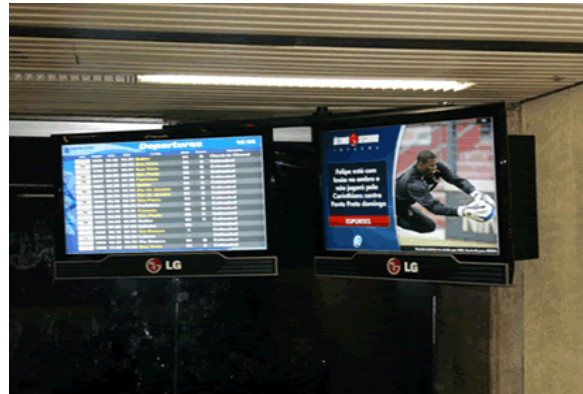
Jornal mural da Suzano Holding, produzido pela Verbo e Sujeito Comunicação Corporativa (<http://www.verboesujeito.com.br/index.php?menu=04&x=22&y=32&id=&empresa=29>)

Quadro de avisos

Quadro afixado em local de ampla circulação de pessoas que contém avisos ou outras informações de interesse geral.

11

- **Mídia indoor (ou mídia digital out of home):** painéis digitais localizados em espaços internos de shoppings, aeroportos, elevadores ou outros ambientes comerciais ou de grande circulação de pessoas, contendo, normalmente, publicidade ou notícias. Com as possibilidades geradas pelas mídias digitais, permite atualização em tempo real de notícias, cotações de moedas etc. e veiculação de propagandas animadas, em vídeo.



Mídia *indoor* em aeroporto brasileiro: à esquerda, horários de saídas de voos; à direita, notícia (http://www.inboxmidia.com.br/rede_digitalsignage_aeroporto_manaus.php)

- **Outdoor:** normalmente, mais destinado a ações de comunicação mercadológica, como lançamento de produtos, divulgação de mudança da marca de uma empresa etc., pode ser empregado no apoio a campanhas de comunicação interna ou como veículo para divulgação de eventos, datas comemorativas etc.

12

- **Intranet:** é o site corporativo voltado a seu público interno, funcionando para ações de comunicação administrativa e para comunicação social voltada aos funcionários; é a internet voltada para dentro (intra). Nesse espaço, são disponibilizadas notícias, normativos, campanhas, informações de interesse coletivo (setores, ramais, organogramas etc.), datas comemorativas, funcionalidades ligadas a questões de RH (contracheques, formulários para solicitação de férias, requisições diversas), classificados, realização de enquetes etc. Requer atualização frequente e estímulos a sua utilização para que seja permanentemente acessada (e valorizada) pelo público interno.



Reprodução da página inicial da intranet da Fiat, desenvolvida pela Bhtec
(<http://www.bhtec.com.br/Blog/2/intranet.aspx?Categoria=52&Ultimos=true>)

13

- **Internet:** voltada ao público externo, reúne informações de cunho institucional e notícias diversas sobre a empresa, relações com investidores, espaço para interação com a imprensa (muitas vezes denominada “sala de imprensa”). Assim como a intranet, requer atualização constante para que não acabe se tornando mero espaço institucional – e acaba interessando apenas à própria empresa...
- **Mídias sociais:** como vimos anteriormente, têm se tornado cada vez mais frequentes para realização de ações de comunicação pelas empresas. Sua virtude maior é permitir a interação e a construção colaborativa de conteúdos. Permite avaliar a imagem da empresa junto a seus diferentes públicos, bem como o impacto de ações de comunicação mercadológica e institucional realizadas pela empresa, tanto nessas próprias mídias quanto em outras – que costumam ser repercutidas pelas pessoas nas redes sociais.



Reprodução de página do Instituto Ethos no Twitter (<http://twitter.com/#!/Institutoethos>)

14

- **Mídias móveis/ instantâneas:** são mensagens de texto curtas (SMS) para telefones celulares, imagens ou links que remetem a outras fontes de informação, como sites ou números telefônicos. Exigem mapeamento de públicos e plataformas tecnológicas. Esse tipo de serviço é oferecido por empresas especializadas.
- **Programa de rádio:** pode ser produzido internamente ou contratado junto a agências de comunicação especializadas. Na comunicação externa, sua maior ênfase é na comunicação mercadológica; junto ao público interno, serve para a veiculação de notícias, campanhas de conscientização, motivacionais etc. Pode ser veiculado no ambiente interno das empresas, por meio de sistema de som, ou por mídias sonoras digitais, em formato MP3, por podcast ou streaming no próprio site da empresa ou na sua intranet.
- **Programa de TV/ vídeo/ videoconferência/ webTV (TV pela web):** o investimento em programas de TV, tanto para produção quanto para veiculação, é alto. A veiculação pode ser feita por meio de TVs corporativas ou por webcasts (alguns utilizam termos ligados diretamente a vídeo, como videocast ou vodcast), no próprio site da empresa ou em sua intranet. O uso é semelhante ao de programas de rádio. Quanto à videoconferência, é utilizada com mais frequência para a realização de reuniões entre pessoas de diferentes unidades de uma mesma empresa ou com pessoas de uma empresa e participantes externos – permitindo, assim, a diminuição de custos com deslocamento, diárias, hospedagem etc.

Links (ou hyperlinks)

Link (ou hyperlink é a conexão disponível entre um elemento de hipertexto (palavra, símbolo, imagem etc.) e outro elemento desse texto ou outro hipertexto. (Fonte: iDicionário Aulete)

MP3

Formato de áudio digital, que permite a criação de arquivos de som em tamanhos menores do que o de outros formatos, como o .WAV.

Podcast

Arquivo multimídia, mais comumente relacionado a arquivos de som, veiculados pela internet e que não precisam ser necessariamente baixados para serem escutados.

Streaming

Forma de veiculação de arquivos de som ou vídeo, que permite que o arquivo seja escutado ou assistido à medida em que vai sendo baixado.

Videoconferência

Técnica de empregar câmeras e equipamentos de áudio para possibilitar conferências ou reuniões entre pessoas distantes umas das outras. (Fonte: iDicionário Aulete)

TV corporativa

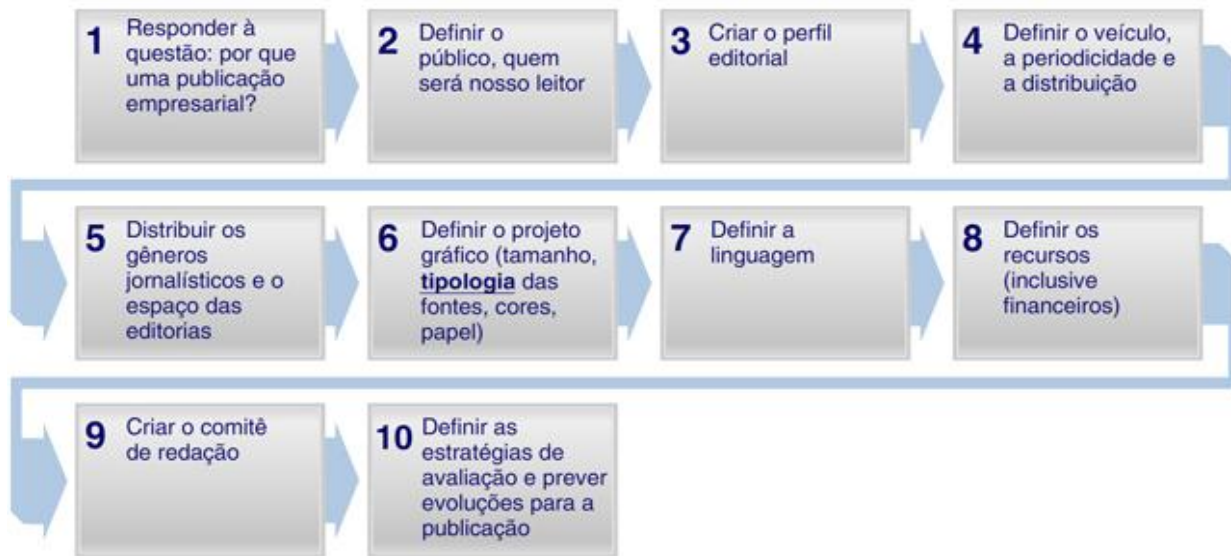
Espécie de emissoras de televisão detidas por empresas, que fazem a transmissão e recepção de sinais (analógicos ou digitais) por meio de satélite. Normalmente, veicula entrevistas com executivos e divulga ações de RH, campanhas diversas, ações de endomarketing etc

Webcast

Transmissão de vídeo sob demanda de arquivos de som ou de imagem e som, em tempo real ou de evento pré-gravado.

15**4 – Os dez passos para aumentar as chances de sucesso de publicações empresariais**

Lemos e Del Gáudio (2010) sugerem dez passos a serem seguidos pelas empresas para incrementar as chances de sucesso de uma publicação empresarial. Sua proposta refere-se à mídia impressa (jornais, revistas etc.), mas, guardadas as especificidades e termos inerentes a cada tipo de mídia (digital, sonora ou audiovisual), pode se aplicar a elas. Os passos são:



1- Responder à questão: por que uma publicação empresarial?

Antes de criar uma publicação empresarial, faz-se necessário definir os objetivos dela, preferencialmente consultando (por meio de questionários, entrevistas etc.) os diversos públicos da empresa sobre isso. Depois, é importante identificar também os recursos necessários, avaliar o fluxo de informação da empresa etc.

2- Definir o público, quem será nosso leitor

Entre os diversos públicos que compõem uma organização, deve-se selecionar aquele ao qual será dirigida a publicação, a partir das características deles.

3- Criar o perfil editorial

A partir da identificação do público e de seus interesses, parte-se para a definição dos temas de pauta e das seções que comporão as publicações.

4- Definir o veículo, a periodicidade e a distribuição

Após a decisão sobre os assuntos que comporão a publicação, define-se o veículo a ser utilizado (boletim? Jornal? Revista?), bem como a periodicidade (diária? Semanal? Mensal?) e forma de distribuição (se digital, remetido por e-mail? Se impresso, enviado à residência? Distribuído no próprio trabalho?)

5- Distribuir os gêneros jornalísticos e o espaço das editorias

Definido o veículo, toma-se decisão sobre os gêneros jornalísticos apropriados para a abordagem de cada tema (notícia, reportagem, entrevista etc.) e sobre o espaço destinado a cada assunto.

6- Definir o projeto gráfico (tamanho, tipologia das fontes, cores, papel)

Nesta fase, é definida a identidade visual da publicação, definindo-se sobre uma série de elementos inerentes a sua estética: tipo de papel a ser utilizado (no caso de impresso), tipo e tamanho da fonte (ex.: Arial, corpo 12, para o texto e Arial, corpo 42, para títulos), a cores ou preto e branco etc.

7- Definir a linguagem

Assim como outros itens anteriores, a linguagem a ser empregada na publicação deve ser orientada a partir do perfil e estilo do público leitor. No caso de executivos, a tendência é utilizar-se uma linguagem mais formal; quando voltado a jovens, o uso de termos informais é mais frequente.

8- Definir os recursos (inclusive financeiros)

Fundamental, aqui, é ter como ponto de partida os recursos financeiros que a empresa destinará à criação e manutenção da publicação. Com base nessa informação, decide-se sobre o projeto gráfico, a periodicidade, a distribuição etc. Por isso, esse passo pode ser antecipado, ao invés de serem definidas características que, em função de menos recursos do que o previsto, irão criar a necessidade de optar-se por outro tipo de veículo.

10- Definir as estratégias de avaliação e prever evoluções para a publicação

Criada a publicação, torna-se importante elaborar estratégias que permitam avaliação, por parte do leitor e do próprio comitê de redação, sobre ela. Com base nessas informações, pode-se reavaliar uma série de aspectos, como relevância das matérias (e, a partir disso, aprimorar a pauta), interesse gerado pelas seções (e a possibilidade de substituir algumas delas), impressão sobre os elementos visuais (e redefinir um ou mais deles, como o tipo de fonte, por exemplo).

Tipologia

Estudo sistematizado dos caracteres tipográficos, especialmente no que se refere ao desenho das fontes ou famílias de tipos. Coleção dos caracteres tipográficos us. em determinado trabalho gráfico; tipografia. (Fonte: Dicionário Aulete)

16

RESUMO

Para a definição do portfólio de meios de comunicação a serem utilizados em uma empresa, torna-se necessário considerar elementos como sua estratégia (com os valores, a cultura e demais fatores inerentes a ela), a estratégia de comunicação, os recursos disponíveis, os públicos a serem abrangidos pelas ações de comunicação, os objetivos que se pretende atingir por meio delas e a mensagem a ser utilizada.

A partir disso, são definidos os meios de comunicação a serem empregados. Cabe ressaltar que, para um mesmo objetivo comunicacional, mais de uma mídia pode vir a ser empregada. Outro fator a se ter em mente é que, apesar dos grandes avanços tecnológicos, especialmente verificados nas últimas décadas,

as mídias continuam coexistindo, ou seja, não são excludentes. Assim, pode-se, também, encontrar ações de comunicação que são realizadas com o uso tanto de mídias tradicionais (como o jornal ou o rádio, por exemplo) quanto de mídias digitais (web, redes sociais etc.).

Para decisão quanto ao uso de determinada mídia, outros fatores, relacionados a características de comunicação (vistas anteriormente), devem ser levados em conta. Alguns deles são: o fluxo da comunicação (se ascendente, descendente ou horizontal), o tipo (verbal ou oral), o nível de formalização (formal ou informal) etc.

Além disso, os próprios meios apresentam características que precisam ser consideradas ao tomar decisão sobre a utilização de um deles. Um exemplo: os meios de comunicação podem ser síncronos ou assíncronos:

- **Síncronos:** são aqueles em que os participantes do processo de comunicação interagem no momento em que a comunicação ocorre, ou seja, em que a comunicação ocorre em tempo real. Exemplos: telefone, bate-papo (chats), mensagens instantâneas etc.
- **Assíncronos:** são aqueles nos quais não há necessidade de os participantes estarem presentes no processo de comunicação, ou seja, em que a comunicação ocorre em tempos distintos, que não acontece em tempo real. Exemplos: fax, e-mail, fóruns de discussão etc.

17

Para a **comunicação administrativa**, podem-se destacar as seguintes mídias:

- Ata
- Carta
- Circular
- Contrato
- Edital
- E-mail
- Manual
- Memorando
- Notificação
- Ofício
- Procuração
- Recibo
- Relatório
- Requerimento

A característica principal dos veículos relacionados à comunicação social voltada ao público interno e na comunicação institucional é a similaridade com mídias jornalísticas da grande imprensa, especialmente quanto à forma, estilo de redação, qualidade (gráfica, visual etc.), dentre outros.

Lemos e Del Gaudio destacam os seguintes veículos de comunicação empresarial:

- Informativo/ boletim
- Boletim gerencial (ou *position paper*)
- Jornal

- Revista
- *Newsletter*
- Mural (ou jornal mural)
- Mídia *indoor* (ou mídia digital *out of home*)
- Outdoor
- Intranet
- Internet
- Mídias sociais
- Mídias móveis/ instantâneas
- Programa de rádio
- Programa de TV/ vídeo/ videoconferência/ webTV (TV pela web)

18

Lemos e Del Gaudio sugerem dez passos a serem seguidos pelas empresas para incrementar as chances de sucesso de uma publicação empresarial:

1. Responder à questão: por que uma publicação empresarial?
2. Definir o público, quem será nosso leitor.
3. Criar o perfil editorial.
4. Definir o veículo, a periodicidade e a distribuição.
5. Distribuir os gêneros jornalísticos e o espaço das editorias.
6. Definir o projeto gráfico (tamanho, tipologia das fontes, cores, papel).
7. Definir a linguagem.
8. Definir os recursos (inclusive financeiros).
9. Criar o comitê de redação.
10. Definir as estratégias de avaliação e prever evoluções para a publicação.

UNIDADE 4 – MEIOS, TÉCNICAS E PLANOS DE COMUNICAÇÃO E O CONTATO COM A IMPRENSA

MÓDULO 4 – POLÍTICA E PLANOS DE COMUNICAÇÃO

01

1 – O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO

Como vimos anteriormente, a comunicação de uma empresa não deve ser exercida sem qualquer planejamento ou como se fosse autônoma, sem qualquer relação ou compromisso com o negócio da organização. Assim, estudamos a necessidade de que a comunicação esteja **integrada e alinhada com a estratégia de negócios**, com a própria estratégia corporativa da empresa.

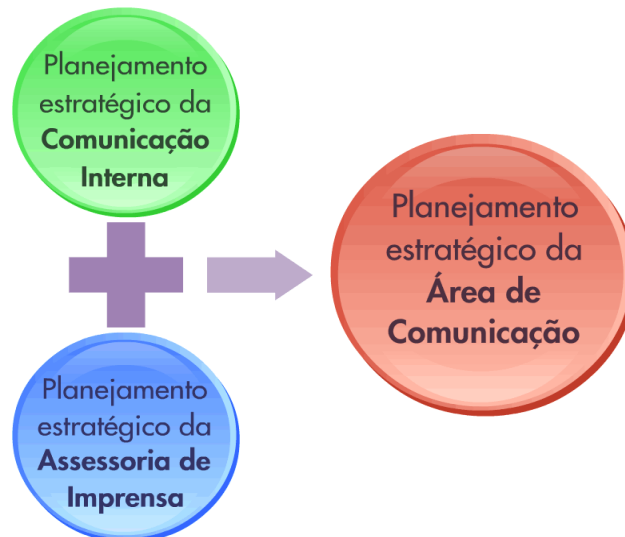
Para tal, a área de comunicação propõe uma estratégia de comunicação que parta dos pressupostos da estratégia corporativa e que seja alinhada com ela, ou seja, delineia-se um planejamento estratégico da comunicação que guarde relação, que atenda à orientação estratégica da empresa.

Com isso, dentro da própria área de comunicação, realizam-se planejamentos estratégicos das subáreas que a compõe. A soma, de forma sinérgica, dos planejamentos dessas subáreas cria o planejamento estratégico da área de comunicação.



02

Vamos pensar em um exemplo para ilustrar essas afirmações? Imagine uma empresa multinacional do setor automobilístico. A comunicação interna poderá elaborar um planejamento estratégico. A assessoria de imprensa, realizando a interface com o público externo, também poderá ter um planejamento próprio. A integração destes (e, potencialmente, de outras subáreas) gerará o planejamento estratégico da área de comunicação dessa empresa.



Outra alternativa seria realizar um planejamento estratégico único da área de comunicação, com as subáreas sendo analisadas não de forma autônoma (mas integrada, como era o caso citado acima), mas como partes de uma estratégia única. O que importa salientar aqui é que, pensadas como unidades autônomas da área de comunicação ou como partes de algo único, uno, este planejamento deve estar alinhado à estratégia de negócios da empresa.

Ainda, cabe ressaltar que, caso ela centralize a gestão da comunicação em sua matriz, poderá ter de analisar como integrar a comunicação realizada em suas diferentes unidades, de forma a que essas também estejam integradas e possam contribuir para o cumprimento da estratégia de negócios de toda a corporação.

2 – POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

Além do planejamento estratégico, a empresa deve definir sua política de comunicação. De acordo com Bueno:

Política de comunicação é um processo articulado de definição de valores, objetivos, diretrizes, normas e estruturas, que tem como finalidade orientar o desenvolvimento de ações, estratégias e produtos de comunicação para uma organização tendo em vista o seu relacionamento com os diversos públicos de interesse.

Nesse conceito, cabe pontuar alguns itens muito importantes. A alusão a **valores**, por exemplo, traz à tona a questão da cultura organizacional, vista anteriormente, em relação à qual a política de comunicação deve guardar ligação. Isso se manifesta justamente por meio de valores, pois, para que a essa política possa ser efetiva, precisa respeitar os valores da organização.

O termo **objetivos** guarda relação com a necessidade de que a política possa atender a finalidades específicas. **Diretrizes** e **normas** relacionam-se aos aspectos regulamentares, a seguir determinados ordenamentos, a guardar conformidade com instruções, leis etc.

Ao final, mencionam-se os **públicos de interesse** – que, como vimos no transcorrer da disciplina, são os públicos primários e secundários da organização, aqueles que a organização deve considerar para a elaboração de sua política de comunicação.

Um ponto importante ressaltado pelo autor é o caráter dinâmico da política de comunicação. Ou seja, apesar de ter sido elaborada em determinada época, em certo período histórico, ela não é estática: deve ser permanentemente revisitada e revisada, de forma a que as mudanças que ocorrem no ambiente negocial e no cenário comunicacional sejam permanentemente refletidas nessa política.

Outro aspecto fundamental é a necessidade de que a política de comunicação seja materializada na forma de um documento. Esse documento deve ser amplamente divulgado junto aos públicos de interesse da empresa (como dito anteriormente), tanto internos quanto externos.

Essa documentação da política ajuda a torná-la referência para todo o trabalho de comunicação da organização, expressando não só uma intenção, mas compromisso dela em promover o melhor relacionamento possível com seus *stakeholders*.

O autor cita, como pressupostos básicos para uma política de comunicação, sua vinculação com o processo de gestão da empresa, com a cultura organizacional (especialmente por meio da atenção aos valores organizacionais), além de estrutura profissionalizada, recursos (financeiros, tecnológicos etc.) e vontade política para sua efetiva implementação.

Nessa ótica, fundamental também atentar, além do alinhamento estratégico, a princípios de responsabilidade social, que a maior parte das organizações declara procurar seguir atualmente.

Outra preocupação expressa por Bueno quanto à formulação dessa política é a priorização dos públicos internos – como referenciado anteriormente, ao estudarmos a comunicação de crise. Muitas vezes, as empresas acabam dando maior atenção aos públicos externos, quando o envolvimento e o engajamento de funcionários e colaboradores, num primeiro momento, é fundamental para o sucesso da política de comunicação.

O público interno pode se constituir no maior defensor da comunicação da empresa e, no dia a dia, é agente fundamental dela – não apenas o pessoal da própria área de comunicação.

05

3 – ETAPAS DE FORMULAÇÃO DA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

Bueno relaciona as etapas para formulação da política de comunicação. São elas:



Internamente, pode-se também utilizar de reuniões, workshops, palestras e outras ações que visem a estimular o conhecimento sobre a política por parte dos funcionários e demais colaboradores.

Encerrado o processo, vale ressaltar o caráter dinâmico da política (como mencionado anteriormente), o que implica o constante acompanhamento e revisão do documento, possibilitando sua atualização e de forma a que espelhe o cenário comunicacional e macroambiental da empresa.

Visando maximizar as chances de efetividade da política de comunicação (ou seja, de seu amplo conhecimento e correta observância pelas pessoas), a alta direção precisa estar envolvida, desde o processo de formulação até a divulgação dela.

Para conhecer exemplos práticos de políticas de comunicação, sugerimos a visita ao site da Eletrobras, empresa brasileira do setor elétrico, e ao da Embrapa – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. Nos links abaixo, você encontra informações sobre as políticas de comunicação dessas empresas, bem como ao documento completo delas.

Eletrobras - <http://www.eletrobras.com/elb/main.asp?Team={619BF3D5-4C97-4DAB-AFC4-A1E59D600DCA}>

Embrapa - <http://www.embrapa.br/publicacoes/institucionais/polcomembrapa.pdf/view>

1ª etapa

A primeira é constituída pela fixação de conceitos, objetivos, valores e princípios que devem estar absolutamente claros e expressar a cultura da organização – como ressaltado anteriormente.

2ª etapa

A segunda é identificar os públicos da empresa, traçando seus perfis e mensurando a importância deles para a organização. Para sua maior efetividade, realizar pesquisas com o objetivo de conhecê-los efetivamente é o caminho mais desejável.

3ª etapa

A terceira fase consiste da realização de diagnóstico sobre a situação da comunicação da empresa em suas dimensões interna e externa. Muito mais do que averiguar a existência de determinados canais de comunicação (por exemplo: verificar se a empresa possui e utiliza redes sociais), o fundamental, aqui, é verificar como ocorre o processo de comunicação em si, identificando lacunas para as quais, à frente, no plano de comunicação (como veremos), sejam delineadas ações capazes de reduzi-las – ou, até mesmo, eliminá-las.

4ª etapa

A quarta etapa é a de documentação, de elaboração do documento que sintetiza a política de comunicação da empresa.

5ª etapa

A quinta fase é de divulgação, por meio da qual é dado a conhecer o documento a todos os públicos de interesse. Os veículos, para isso, devem ser aqueles mais efetivos para a comunicação com eles (o que pode ter sido identificado na segunda etapa, quando das sondagens feitas junto aos diferentes públicos).

Workshop

Oficina prática de trabalho ou de treinamento, ou seminário ou curso intensivo, de curta duração, geralmente para que os participantes conheçam, discutam e/ou exercitem novas técnicas, novos conhecimentos, novas artes etc. (Fonte: iDicionário Aulete)

06**4 – OS PLANOS DE COMUNICAÇÃO**

A política de comunicação não deve ser confundida com os planos de comunicação, que têm um caráter mais prático, mais operacional, contendo um conjunto de objetivos e metas a serem atingidas em determinado período de tempo – como bem aponta Bueno.

Assim, poderíamos pensar:

- nas políticas como o balizador,

- nas estratégias como a forma de atuação em determinada área (no caso, em comunicação) e
- no plano como o instrumento de sistematização de objetivos e metas que visam ao cumprimento da estratégia de comunicação.

Essa diferenciação é importante porque, não raro, os termos são confundidos entre si.

Não há um modelo único, padronizado de plano de comunicação para aplicação em qualquer empresa, de qualquer segmento de atuação. Normalmente, os planos são adequados à realidade e às especificidades e necessidades de cada empresa.

Na literatura sobre o assunto, diversos são os modelos ou tipos apresentados por diferentes autores. A título de ilustração, trazemos dois exemplos: um plano específico de comunicação interna e um plano de comunicação institucional, propostos por Tavares.

07

4.1. Plano específico de comunicação interna

O autor estrutura este tipo de plano nos seguintes itens:

1. Relembrar as informações sobre o negócio, de forma resumida	Neste tópico, são destacados itens da estratégia, como missão, visão, princípios etc.
2. Determinar os objetivos gerais para a comunicação interna	Aqui, explicita-se o porquê da comunicação interna, em termos de duas situações básicas: a comunicação de rotina, realizada no dia a dia das atividades da empresa, e a comunicação demandada, que surge das necessidades empresariais (não rotineiras).
3. Determinar os objetivos específicos	Abrange os objetivos delineados para a realização dos objetivos gerais, ou seja, para o atingimento dos objetivos gerais, devem ser cumpridos um conjunto de objetivos específicos.
4. Determinar as formas de comunicação interna	Neste item, definem-se aspectos como: meios/ veículos de comunicação utilizados, período de utilização deles etc.
5. Plano de ação	Esta parte constitui a essência do plano, contemplando a descrição das ações a serem realizadas para o sucesso da estratégia de comunicação interna da empresa e, por extensão, à estratégia de comunicação macro dela. As ações são descritas em termos de: <ul style="list-style-type: none"> • O que fazer? • Como fazer? • Onde fazer? • Por que fazer? • Quem fará? • Quando fazer?
6. Determinar as formas de controle e avaliação do	Define-se, aqui, a maneira como serão acompanhados e mensurados o atingimento dos objetivos (por meio de indicadores, por exemplo), bem como os responsáveis

plano	pelo controle e acompanhamento da consecução do plano.
7. Definir sobre o investimento da comunicação interna	Estabelecem-se orçamento e investimentos a serem feitos para a campanha de comunicação interna.
8. Anexos	Reúne quaisquer dados, pesquisas ou informações gerais utilizadas para embasar o plano.

08

4.2. Plano de comunicação institucional

Tavares sugere as seguintes partes para este tipo de plano:

1. Introdução	Contempla a descrição das principais informações sobre a empresa, como razão social, nome de fantasia, ramo de negócio, porte, números de inscrição junto a órgãos oficiais (como CNPJ, por exemplo), endereço físico e eletrônico, telefone, fax, número de funcionários, tempo de mercado etc. Informações sobre os produtos e serviços oferecidos pela organização e sobre a marca também devem ser registrados nesta parte, bem como outras que se considerem relevantes.
2. Análise institucional	Aqui, é feito um levantamento da imagem dos principais concorrentes da empresa, dos principais veículos de comunicação e da relação deles com a organização etc. Nesta etapa, ainda, o autor sugere indicar os motivos primordiais para o desenvolvimento do plano.
3. Definição dos públicos de interesse para as estratégias de comunicação institucional	Demonstram-se, aqui, os públicos primários e secundários para a comunicação da empresa, identificando-se aspectos inerentes a eles (demográficos, comportamentais, perfis etc.).
4. Objetivos gerais da comunicação institucional	Descrição dos objetivos, relacionando-os aos efeitos que se pretende gerar (criação, manutenção ou melhoria) junto à imagem da empresa.
5. Metas gerais da comunicação institucional	Esta parte delineia as metas, a partir dos objetivos, que se pretende atingir com o plano em questão.
6. Estratégias da comunicação institucional	Listam-se técnicas, meios/veículos e tempo para atingimento das metas e objetivos propostos no plano.
7. Controle e avaliação sobre objetivos, metas e estratégias da comunicação institucional	Estabelecem-se os processos (forma) para realização do controle, bem como os indicadores utilizados para esse procedimento.
8. Investimento	Descrição dos investimentos realizados por ação e no total, assim como a fonte dos recursos.

RESUMO

Como vimos anteriormente, a comunicação de uma empresa não deve ser exercida sem qualquer planejamento ou como se fosse autônoma, sem qualquer relação ou compromisso com o negócio da organização. Assim, estudamos a necessidade de que a comunicação esteja integrada e alinhada com a estratégia de negócios, com a própria estratégia corporativa da empresa.

Para isso, a área de comunicação propõe uma estratégia de comunicação que parta dos pressupostos da estratégia corporativa e que seja alinhada com ela, ou seja, delineia-se um planejamento estratégico da comunicação que guarde relação, que atenda à orientação estratégica da empresa.

Com isso, dentro da própria área de comunicação, realizam-se planejamentos estratégicos das subáreas que a compõem. A soma, de forma sinérgica, dos planejamentos dessas subáreas cria o planejamento estratégico da área de comunicação.

Além do planejamento estratégico, a empresa deve definir sua política de comunicação. Bueno conceitua política de comunicação como um processo articulado de definição de valores, objetivos, diretrizes, normas e estruturas, que tem como finalidade orientar o desenvolvimento de ações, estratégias e produtos de comunicação para uma organização tendo em vista o seu relacionamento com os diversos públicos de interesse.

Um ponto importante ressaltado pelo autor é o caráter dinâmico da política de comunicação. Ou seja, apesar de ter sido elaborada em determinada época, em certo período histórico, ela não é estática: deve ser permanentemente revisitada e revisada, de forma a que as mudanças que ocorrem no ambiente negocial e no cenário comunicacional sejam permanentemente refletidas nessa política.

Outro aspecto fundamental é a necessidade de que a política seja materializada na forma de um documento. Esse documento deve ser amplamente divulgado junto aos públicos de interesse da empresa, tanto internos quanto externos.

Outra preocupação é a priorização dos públicos internos. Muitas vezes, as empresas acabam dando maior atenção aos públicos externos, quando o envolvimento e o engajamento de funcionários e colaboradores, num primeiro momento, é fundamental para o sucesso da política de comunicação.

O público interno pode se constituir no maior defensor da comunicação da empresa e, no dia a dia, é agente fundamental dela – não apenas o pessoal da própria área de comunicação.

Bueno relaciona as etapas para formulação da política de comunicação:

1. **fixação de conceitos**, objetivos, valores e princípios que devem estar absolutamente claros e expressar a cultura da organização.
2. **Identificação dos públicos da empresa**, traçando seus perfis e mensurando a importância deles para a organização.

3. **realização de diagnóstico** sobre a situação da comunicação da empresa em suas dimensões interna e externa.
4. **documentação**, elaboração do documento que sintetiza a política de comunicação da empresa.
5. **divulgação**, por meio da qual é dado a conhecer o documento a todos os públicos de interesse.

Internamente, pode-se também utilizar de reuniões, *workshops*, palestras e outras ações que visem a estimular o conhecimento sobre a política por parte dos funcionários e demais colaboradores.

Encerrado o processo, vale ressaltar o caráter dinâmico da política, o que implica o constante acompanhamento e revisão do documento, possibilitando sua atualização e de forma a que espelhe o cenário comunicacional e macroambiental da empresa.

Visando maximizar as chances de efetividade da política de comunicação (ou seja, de seu amplo conhecimento e correta observância pelas pessoas), a alta direção precisa estar envolvida, desde o processo de formulação até a divulgação dela.

A política de comunicação não deve ser confundida com os planos de comunicação, que têm um caráter mais prático, mais operacional, contendo um conjunto de objetivos e metas a serem atingidas em determinado período de tempo – como bem aponta Bueno.

Assim, poderíamos pensar nas políticas como o balizador, as estratégias como a forma de atuação em determinada área (no caso, em comunicação) e o plano como a sistematização de objetivos e metas que visam ao cumprimento da estratégia de comunicação.

Não há um modelo único, padronizado de plano de comunicação para aplicação em qualquer empresa, de qualquer segmento de atuação. Normalmente, os planos são adequados à realidade e às especificidades e necessidades de cada empresa.