

Ideias para a contribuição estratégica do jornalista sênior na humanização da comunicação interna

Mônica Paula

À primeira vista, o título pode parecer equivocado, mas não é de agora que jornalistas atuam na comunicação organizacional no Brasil. É preciso antes contextualizar como tem sido a peculiar situação da divisão de espaço com graduados em Relações Públicas, os originalmente diplomados para esta tarefa, em uma relação de amores e ódios por uma questão de reserva de mercado. Os profissionais da notícia constituem uma numerosa força de trabalho que têm migrado das redações para atuar na comunicação de empresas e entidades há praticamente 50 anos, levando expertises que ajudaram fortemente na expansão do setor. O presente artigo buscará (1) mostrar as razões e justificar esta transferência em massa, (2) expor o diálogo e convivência com RPs ao longo deste tempo; e (3) sugerir como uma parcela de jornalistas experientes pode atuar como estrategista na relação com líderes e empregados para, de fato, ampliar a prática de uma comunicação mais humanizada dentro das corporações.

Em LOPES E VIEIRA, org. (2014) encontramos um retrospecto da relação entre jornalistas e relações públicas. Prosseguimos com o perfil ideal dos profissionais (FERRARI, 2009 e CARRAMENHA, 2016) para esta missão do bem comunicar corporativo, para que possa ajudar na promoção de maior diálogo no interior das empresas (CARRAMENHA, CAPELLANO e MANSI, 2013). Em MANSI, 2014 e PROVEDEL, 2013 encontram-se elementos para entender compreensão, diálogo e empatia na comunicação de líderes e empregados em seu sentido amplo. Em KUNSCH (2010) está o reforço teórico dos conceitos de uma comunicação feita por e para pessoas.

Operação-desmonte da grande indústria de mídia

“Nos Estados Unidos, os últimos dez anos foram terríveis para os jornais impressos, sobretudo os regionais. Pelo menos 12 diários metropolitanos saíram de circulação. Em 2014, a receita foi menos da metade do que era dez anos antes e milhares de jornalistas perderam seus empregos”, relatam Tom McCarthy e Josh Singer, diretor e roteirista do oscarizado filme “Spotlight: Segredos Revelados”, na introdução do livro homônimo. O cenário de retração na mídia não é muito diferente na realidade brasileira: levantamento do Portal Comunique-se, com base em seus próprios números e também os do site Data Volt Lab (referência em jornalismo de dados), aponta que, somente em 2016, mais de 500 jornalistas foram demitidos e pelo menos 11 veículos fecharam as portas ou deixaram de circular em papel. Os cortes ocorrem em dois modelos: o conhecido “passaralho” (dispensa em massa) ou o autoexplicativo “vão solo”.

Houve um tempo em que “as redações eram verdadeiras universidades e os velhos repórteres, nossos professores”, como definiu o falecido jornalista gaúcho Marcos Faerman (Revista Cásper 20, p. 33). Isso quase que se perdeu totalmente no excessivo processo de “juniorização” praticado pelas empresas de comunicação, sob alegação de alto custo com salários dos mais velhos. A falência irreversível da grande indústria de mídia pela falta de um modelo de negócios com publicidade que sustente os empreendimentos em larga escala evidencia a questão crucial: onde toda esta gente, ainda com produtividade a todo vapor pode trabalhar? Muitos estão quase que em definitivo fora das redações, salvo uma ou outra exceção. Neste ponto, podemos começar a compreender como a comunicação organizacional se tornou um grande refúgio para os expatriados da imprensa. No entanto, o alívio dura pouco: neste campo, se vêem totalmente inseguros por saberem pouco ou quase nada da chamada “Comunicação Integrada” ou “Comunicação 360º”, o que dificulta a recolocação de imediato no departamento específico de uma empresa ou agência de comunicação.

Jornalistas e relações públicas: relação de altos e baixos

No Brasil, o fenômeno da migração da redação para os departamentos organizacionais teve início nos idos de 1968/69 e continua acontecendo até hoje. Até meados dos anos 2000, havia um preconceito contra quem saía da redação e ia para o chamado “outro lado do balcão”, que se enxergava ser um caminho sem volta porque quem embarcava na travessia majoritariamente virava assessor de imprensa e “deixava de ser jornalista”. As imperiosas necessidades de trabalho acabaram por eliminar este aspecto e atualmente as mudanças de trabalho, seja em que lado for, são vistas como normais.

Encontramos quantificação deste mercado em dados apurados pela Associação Brasileira de Comunicação (Abracom) em 2016: são hoje 800 agências de comunicação de norte a sul, com 15 mil

profissionais empregados. Por categoria profissional, em 2003 havia uma proporção de 85% de jornalistas para 15% de relações públicas. Dez anos depois, o 'bolo' estava mais dividido: 51% de jornalistas, 17% de RPs e os demais 32% procedentes de outras áreas (Economia, Publicidade, Administração e Direito), uma tendência saudada por NASSAR (2004) com um "viva a mestiçagem" pela necessidade de empresas e gestores atenderem necessidades de empresas inseridas em contextos globais mais exigentes.

Além de novos públicos, as empresas e seus gestores começam a manejar outras demandas por conta de temas em que a comunicação e os relacionamentos são fundamentais para o sucesso e reputação das empresas, como as fusões e aquisições, inovações de recursos humanos e de produtos e serviços, as mudanças nos modelos de administração, as certificações de qualidade e as responsabilidades corporativas. Questões que extrapolam as competências dos comunicadores tradicionais. E carecem, para serem bem resolvidas, de equipes intelectualmente mestiças, com conhecimento e experiências além da comunicação, em campos como as ciências sociais, administração, psicologia, antropologia, história, direito, arquitetura, entre outros. É esta mestiçagem profissional que garante o bom futuro da comunicação corporativa (NASSAR, 2004).

Em retrospectiva, encontramos em obra focada sobre o conflito entre estas duas categorias profissionais do campo da Comunicação texto em que CHAPARRO (2004) dimensiona bem o cabo-de-guerra, com os RPs utilizando de seu poder legal via Conselho Federal e de fiscalização, com os Conselhos Regionais, para resguardar para si tarefas também a cargo de jornalistas, tudo estabelecido a partir da regulamentação da profissão pela Lei 5.377, de 11 de dezembro de 1967. FERRARI (2003, p. 179) conta que foi um ato da ditadura militar para controle de todo o sistema de comunicação do país travestido de proteção do exercício das atividades. Não foram poucas as iniciativas para um diálogo satisfatório, como o que primeiramente uniu Vera Giangrande, pioneira e referência das Relações Públicas no Brasil, presidente do Conselho Federal dos Profissionais de Relações Públicas (Conferp), e Audálio Dantas, como representante máximo da Federação Nacional dos Jornalistas (Fenaj). A própria Vera e mais 400 colegas originalmente jornalistas se tornaram relações públicas por meio da legislação já mencionada.

É um falso e inútil conflito esse confronto maluco entre profissionais de relações públicas e de jornalismo. Falso, porque o poder pretensamente em disputa não pertence nem pertencerá a qualquer das categorias em colisão. É o poder estratégico da comunicação dentro das organizações, situado em planos e esferas que os diplomas não alcançam, e impondo lógica multidisciplinar ao amplo diagrama das competências institucionais. Além de falso, trata-se de um conflito inútil, e é fácil dizer por quê: o atual perfil do mercado, bem como as suas tendências, resulta do caminhar construído pelos mecanismos culturais dos processos, não pelo balizamento regulador de decretos e portarias (CHAPARRO, 2004, p.8).

Sobre isso, KUNSCH (2004), ao refletir sobre o tema, defende que os profissionais não deveriam passar por uma "briga corporativista", mas sim considerar que a atuação conjunta pode trazer benefícios para os resultados pretendidos com o trabalho de comunicação social. A autora alerta, entretanto, sobre fato que está na raiz da razão de ser deste presente artigo, escrito por uma jornalista.

Ainda hoje nos deparamos com uma situação no mínimo curiosa. Os jornalistas têm atuado em funções típicas de relações públicas sem que tenham uma formação adequada para tanto. Por sua formação universitária, geralmente se concentram apenas na produção de mídias impressas, eletrônicas e digitais, reportagens jornalísticas e assessoria de imprensa, não se achando aptos para envolver-se plenamente com a comunicação como um todo no âmbito corporativo. Um grande contingente de egressos dos cursos de Jornalismo e

mesmo um expressivo número de profissionais demitidos das redações, com as frequentes crises do setor, são levados a atuar nesse mercado até por uma questão de sobrevivência, já que as empresas midiáticas ou as indústrias das comunicações não os absorvem (KUNSCH, 2004, p. 12).

O mais novo capítulo do round foi a campanha “Somos Comunicação Corporativa”. Lançada em março de 2016 pela Associação Brasileira de Comunicação (Abracom) para defender que profissionais de diferentes formações integrem o time responsável pela comunicação nas empresas, a iniciativa desagradou em cheio ao Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas (Conferp), que a considerou “uma afronta, pois diz abertamente que qualquer indivíduo com formação superior pode trabalhar nesse campo da Comunicação” (2016). A Abracom disse em sua defesa que a campanha “visa apenas criar uma identidade para o setor e uma consciência entre os profissionais que atuam nas agências para que tenham orgulho de pertencer a essa atividade”.

O posicionamento recente do Conferp contraria movimento anterior feito pela própria autarquia, conhecido como Carta de Atibaia, em prol da revisão da lei de 1967. Elaborado durante o Parlamento Nacional de Relações Públicas, em 1997, o documento defendia a flexibilização da profissão, a criação de um órgão autorregulador e a permissão para exercício das Relações Públicas por meio de um Exame de Qualificação. Em 2005, o projeto de lei nº 324, proposto pelo senador Marco Maciel (DEM-PE) propunha atualizar as funções de RP ao revogar a legislação dos anos 1960. O exercício da profissão seria aberto também aos profissionais aprovados em curso de pós-graduação lato ou strictu sensu em Relações Públicas. O projeto foi arquivado pelo Senado em 2006.

Ainda assim, levantamento da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje) em 2012 mostra que a maioria dos profissionais responsáveis pela comunicação nas organizações são graduados em Jornalismo, seguidos pelos relações públicas.

	2005	2007	2012
Jornalismo	47,9%	34,1%	43%
Relações Públicas	15,4%	22%	21%

Comunicação interna: o reencontro do propósito

De volta à academia, em cursos de pós-graduação e MBA, para aprender o que ainda não sabem sobre comunicação organizacional, primeiríssimo passo na construção deste caminho, estes jornalistas buscam entender como se capacitar para este desafio. Sem abrir esta clareira, a atuação plena, com sentido e significado, fica seriamente comprometida.

Ao se mergulhar no conteúdo dos programas, salta aos olhos a urgência em estudar a comunicação das empresas com seus empregados, grupo que constitui seu principal público de relacionamento ao responder por dois pontos vitais para sua sobrevivência: a produção de um bem ou prestação de serviço e a formação da imagem da organização junto aos demais públicos – consumidores/clientes, fornecedores, comunidade. CARRAMENHA, CAPPELANO e MANSI (2013) alertam que a comunicação com empregados é determinante para a construção de um bom clima organizacional – o que significa maior retenção de talentos, diminuição de turnover e menor perda de dinheiro com crises, já que muitas destas perdas poderiam ser evitadas pela gerência se ela estivesse atenta aos pequenos detalhes do dia-a-dia. Aqui, fica explícita uma das grandes brechas para atuação deste vigilante mais experiente e qualificado, desde que possuidor deste pacote de conhecimento, condição sine qua non que o faz compreender exatamente o que fazer.

Os mesmos autores resumem que “compreender inclui um processo de empatia, de identificação e até de generosidade para entender que estamos diante de uma esfera que, por tratar do ser humano, não cabe em conceitos fechados, pedindo uma avaliação sempre em contexto”. Aqui entramos em um vastíssimo e complexo campo de saberes a serem descobertos, entendidos e sentidos porque envolvem o mais básico

do ser humano, que são suas emoções. MANSI (2014) se debruça a destrinchar os aspectos envolvidos na comunicação, diálogo e compreensão nas organizações, tratando das modificações do mundo do trabalho e o esforço das empresas para acompanhar este processo. Enfocando o aspecto da liderança, temos o raciocínio a seguir.

O papel do comunicador, diante dos desafios modernos, é ser cada vez menos comunicador nos moldes formais com que está acostumado – planejamento + plano + entrega de resultados tangíveis – e mais um articulador de sentidos dentro da organização. É preciso desenvolver novas competências, que permitam que ele seja visto como um consultor interno, capaz de juntar as partes ao todo. A visão do conjunto é fundamental para permitir que o comunicador trafegue pela organização e crie pontes, coloque as pessoas em contato, permita que a organização se auto-organize (MANSI, 2013, p. 96).

Em artigo recente, CARRAMENHA (2016) clareia este ponto ao identificar três perfis distintos de profissionais que ocupam a função de gestores de Comunicação em grandes empresas: transformadores, articuladores e executores.

Dos três grupos, aquele formado pelos articuladores se caracteriza por profissionais com atuação mais sênior, em que se observou mais recorrência na interface com a alta gestão da organização, especialmente na condução de uma agenda propositiva, e não reativa, de comunicação. (...) Observa-se nos profissionais que articulam temas frequentes como gestão da cultura organizacional, alinhamento ao planejamento estratégico de negócios de comunicação e controle de budget - orçamento (CARRAMENHA, 2016).

Tais coisas ditas reforçam o que FERRARI, 2009 diagnosticou após igualmente ir a campo pesquisar o papel estratégico das relações públicas como prestação de serviços às organizações.

Cabe ao profissional de Relações Públicas ser um “comunicador-educador” na medida em que ele deve ter a capacidade de analisar cenários, fazer diagnósticos e prognósticos, gerenciar paradoxos, buscar o equilíbrio entre os diferentes estilos de comportamento das pessoas e, principalmente, ser o conselheiro nas questões que envolvem o relacionamento. Com certeza, esse é o perfil ideal do comunicador na sociedade contemporânea e caberá a ele, em primeiro lugar, tentar alcançar esse ideal de conseguir gerir a diversidade em todas as suas dimensões. (FERRARI, 2009, p.199)

Em uma organização que pretende ser mais humanizada com sua força de trabalho, a prática da empatia, que é mais do que olhar e se colocar no lugar do outro -KRZYNARIC (2015, apud PROVEDEL 2016) complementa esta ideia dizendo que é também tratar os outros como gostaria de ser tratado por ele – é a chave-mestra para organizações promoverem ambientes muito mais saudáveis para quem trabalha nelas.

Um exercício prático promovido por um grupo de agências filiadas à Abracom, o 4º Verso e Reverso da Comunicação Interna, comprovou muitas das teorias expostas. Reunidos nove membros da Comunicação selecionados pelas empresas, sendo oito sêniores, foram aplicadas técnicas de design thinking com a recomendação de se incluir etapas de empatia, colaboração e experimentação para gerar novas ideias para estratégias de comunicação com os colaboradores. No workshop colaborativo, quatro temas foram propostas para a escolha e formação de grupos de interesse: Planejamento, Comportamento, Conteúdo e Plataforma. Um dos participantes observou: “Devemos vencer as atuais barreiras, transformando desabafos em problemas bem delineados para chegarmos a novas soluções”. Na conclusão, etapas do design thinking nortearam um bom planejamento:

- Empatia: para construir parcerias e conquistar credibilidade

- Experimentação: para encontrar soluções aderentes e obter resultados desejados
- Colaboração: para inserir o colaborador no processo e definir o papel de cada um

Numa organização, todos, sem exceção, devem ser comunicadores. E cabe à área de comunicação ajudá-los a assumir esse papel. A área deve aproximar os departamentos da empresa, inclusive daqueles que pouco se conversam, romper as barreiras entre eles, costurar alianças – estabelecer, enfim, uma via que considere o respeito às opiniões e valorize a diversidade.

Uma vez mais, aqui fica claro o papel a ser desempenhado por profissionais de Comunicação Interna, no sentido da articulação entre os diversos atores na empresa.

Considerações finais

O presente artigo conta primeiramente sobre a dor de jornalistas alijados de seus postos de trabalho em redações e que foram obrigados a procurar alternativas de continuidade de carreira. Sem querer sair do campo da Comunicação, acabaram ocupando espaços que originalmente não eram seus e nos quais entraram sem cerimônia. A queixa dos relações públicas a este respeito é legítima porque, a partir do início do curso de especialização, foi possível perceber que a falta de conhecimento específico nesta área é fatal e leva a um desempenho muito aquém do necessário. O jornalista migra para a comunicação empresarial sem saber o que é planejamento estratégico, achando que esta se constitui apenas em fazer assessoria de imprensa e conteúdo para canais de comunicação com empregados, quando isto é apenas uma parte do grande universo que há a ser feito.

A possibilidade de ser um articulador em prol de uma comunicação mais humanizada é simplesmente fascinante para quem, de forma genuína, gosta de lidar com gente, contribuindo para que grupos inteiros se relacionem melhor entre si e reflitam externamente este bom clima, com ganhos significativos para a empresa em termos de reputação, impactando favoravelmente em sua rentabilidade. Pessoas ouvidas e atendidas em suas necessidades procuram dar o melhor de si para quem lhes faz bem.

Podem soar como pretensão as indicações de profissionais oriundos do jornalismo para ocupar espaços estratégicos na Comunicação Interna, mas a necessária existência de equipes multidisciplinares justifica esta presença. Igualmente pode ser um otimismo exagerado ou mesmo muita ingenuidade pensar que as empresas vão imediatamente absorver esta mão de obra disponível nos termos propostos, mas cada vez mais fica clara esta necessidade de ajuda qualificada e responsável para os gestores de comunicação, que em definitivo não são super heróis para darem conta de pensar no dia-a-dia ao mesmo tempo que no futuro. Buscamos na série clássica “Jornada nas Estrelas” a figura do Sr. Spock (Leonard Nimoy), sempre ao lado do Capitão Kirk (William Shatner) dando suporte para suas ações como comandante da Enterprise e para a gestão das pessoas que compunham a tripulação da nave, sendo o conselheiro equilibrado, ponderado e sempre disposto a ouvir para depois falar, para materializar o perfil que este jornalista veterano, dotado de conhecimento das melhores práticas em relações públicas, já é em algumas situações e pode vir a ser em maior número.

Referências

CARRAMENHA, Bruno, CAPELLANO, Thatiana e MANSI, Viviane. Comunicação com Empregados. Jundiaí, São Paulo: In House, 2013

CARRAMENHA, Bruno. Transformadores, articuladores e executores: os perfis dos profissionais de comunicação interna na indústria brasileira. Revista do 10º Abrapcorp. Porto Alegre; EdiPUCRS, 2016

GRUNIG, James, FERRARI, Maria Aparecida e FRANÇA, Fábio. Relações Públicas – Teoria, contexto e relacionamentos. São Caetano do Sul, São Paulo: Difusão Editora, 2009

KUNSCH, Margarida Maria Khohling. A Comunicação como fator de humanização nas organizações. São Caetano do Sul, São Paulo: Difusão Editora, 2010



LOPES, Boanerges e VIEIRA, Roberto (orgs.). *Jornalismo e Relações Públicas: ação e reação – Uma perspectiva conciliatória possível*. Rio de Janeiro: Mauad, 2004

MANSI, Viviane. *Comunicação, Diálogo e Compreensão nas Organizações*. Jundiaí, São Paulo: In House, 2014

NASSAR, Paulo. *Viva a mestiçagem. Meio e Mensagem, especial Comunicação Corporativa*, Novembro 2004

PROVEDEL, Cynthia Sganzerla. *Perspectiva teórica da comunicação compreensiva: um novo olhar interpretativo para a comunicação interna*. *Revista Organicom*, Ano 10, nº 19, 2013

4º Verso e Reverso da Comunicação Interna, *Abracom*, Dezembro 2016. Disponível em <<http://www1.abracom.org.br/cms/opencms/permalink/7f97146c-d418-11e6-9634-93b542cf38d2.pdf>> Acesso em 06 Jan. 2017

Revista Cásper #20, Dezembro 2016, p. 33 e 50

Revista de Jornalismo ESPM – Edição Brasileira da Columbia Journalism Review, Outubro/Novembro/Dezembro 2016, p. 44

RIBEIRO, Eduardo, ROSSI, Marco Antonio. *Anuário de Comunicação Corporativa 2016*. São Paulo: Mega Brasil Comunicação, 2016