

# **comunicação em dois tempos: uma visão de futuro**



**fundamento**  
comunicação empresarial



# Sumário

O Projeto .....	05
As Reflexões .....	07
Allan Finkel .....	09
Carlos Roberto Hohl .....	11
Fernanda de Carvalho .....	13
Heródoto Barbeiro .....	17
José Marques de Melo .....	19
Marta Dourado .....	23
Paulo Nassar .....	27
Ricardo Gandour .....	31
Sérgio Lapastina .....	37
Sidnei Basile .....	41
Agradecimentos .....	45





# O Projeto

Nas últimas duas décadas, mudanças econômicas e sócio-culturais criaram novos desafios para o mercado de comunicação corporativa, como o advento da globalização, da internet e da informação em tempo real. Hoje, profissionais de todos os campos debatem novas áreas de atuação e questões como sustentabilidade, ética, transparência e reputação.

Para ampliar a reflexão em torno dos rumos e perspectivas da comunicação no país, a Fundamento Comunicação Empresarial convidou dez especialistas atuantes em empresas, veículos, universidades e entidades a registrarem sua análise, suas inquietações e sua visão de futuro. O conjunto destes depoimentos - registrados em vídeo em edição especial e transcritos em sua íntegra neste documento - forma um breve panorama de inegável valor para todos aqueles que acompanham e ditam as tendências neste setor.

Para assistir o vídeo clique aqui  
ou visite nosso site: [www.fundamento.com.br](http://www.fundamento.com.br)





# As Reflexões

Quais foram as mudanças mais significativas na área de comunicação nas últimas duas décadas?

Quais são as principais tendências no mercado de comunicação hoje?

Qual sua visão de futuro para a comunicação daqui a duas décadas?



# Allan Finkel

Diretor de Assuntos Corporativos da Eli Lilly



Eu acredito que aconteceram duas grandes mudanças, uma no âmbito empresarial e outra no âmbito de comunicação de uma forma geral. Em comunicação o advento da internet facilitou muito a maneira como a informação é distribuída, aumentou hoje o número de canais disponíveis para a informação e isso logicamente tem um impacto na própria empresa. As empresas antigamente tinham muito medo de se manifestar. A indústria farmacêutica era considerada uma indústria muito fechada e hoje não, a indústria se abriu. Na Lilly, por exemplo, a gente atende a todos os pedidos da mídia, procura sempre espontaneamente colocar a nossa posição. Tudo isso faz com que hoje a área de comunicação dentro da empresa tenha uma responsabilidade, uma importância, muito maior do que ela tinha antes.

A velocidade com que a informação flui hoje, com o acesso das pessoas à informação e à internet, a criação dos blogs, a opinião pública consegue hoje se manifestar de uma forma que não ocorria antigamente. Essa é a tendência do mercado, fazendo com que o trabalho de comunicação se transforme em algo extremamente estratégico para poder lidar com o poder que a população tem hoje de se manifestar para o mundo externo de uma forma extremamente rápida.

Em relação a futuro, as pessoas cada vez mais vão estar mais críticas em relação à velocidade que as informações vão chegar, seja no celular, seja a internet, ou qualquer meio que a população venha a utilizar para acessar a informação. As pessoas não vão admitir que uma notícia tenha sido publicada, por exemplo, na China, no Japão, sem que essa informação seja recebida imediatamente no celular. E não só isso, mas sim que esta informação seja também segmentada, por exemplo, ela está no fim de semana, quer receber um tipo de informação, no trabalho a tendência é outra. E além disso, eu acredito que estes jornais impressos venham a não existir mais, substituídos pela mídia eletrônica, até por questão de tempo.

**Allan Finkel** assumiu a Diretoria de Assuntos Corporativos da Eli Lilly em março de 2006. Graduado em Engenharia Eletrônica pela Escola de Engenharia Mauá, com extensão em administração de empresas pela FGV-SP, possui MBA pela Universidade da Carolina do Norte, Chapel Hill, EUA. Anteriormente, atuou como gerente de pré-vendas na Compuware do Brasil, gerente de produto na Bristol-Myers Squibb em Nova Jersey, EUA e gerente de vendas na mesma empresa, coordenando a região de Nova Iorque, EUA. Em 2004 ingressou na Lilly como Gerente de Relações Institucionais. Em sua posição atual é responsável pela área de comunicação corporativa e relacionamento com governos e planos de saúde.



# Carlos Roberto Hohl

Diretor de Relações Institucionais da ABB Brasil



A grande mudança a meu ver, na área de comunicação corporativa, nas últimas décadas, reside no fato de ela ter se transformado em uma área estratégica, deixou de ser vista simplesmente como uma área de custos, passou a ser um investimento tão importante como qualquer outro. As partes interessadas, os chamados stakeholders, entre eles os acionistas, os clientes e os próprios empregados, querem saber qual o posicionamento da empresa em relação a assuntos como a responsabilidade em relação ao meio ambiente, a responsabilidade social, a política social da empresa, como a empresa lida com as questões éticas, como a empresa lida principalmente com a ética empresarial, com a ética nos negócios. E hoje em dia a velocidade da informação é tão grande que um deslize da empresa em um destes quesitos aqui no Brasil pode derrubar ações da sua matriz minutos depois na bolsa de valores no coração da Europa ou em Nova Iorque. Isso exige da área de comunicação corporativa uma posição muito mais pró-ativa do que no passado para que se possa gerir uma eventual crise que ocorra.

Hoje em dia as empresas estão cada vez mais globalizadas, internacionalizadas. É preciso que as empresas cada vez mais tenham uma imagem corporativa forte, que dê sustentação à comunicação de marketing. Não bastam mais só os atributos do produto, o consumidor ou a parte interessada, ela tem que ter uma identificação também com os atributos institucionais da marca. E aí é que cresce e cresceu nos últimos anos a importância da área de comunicação corporativa das empresas.

A comunicação corporativa, pelo menos dentro das médias e grandes empresas, ganhou vida própria. No passado era muito comum nós vermos esta área subordinada à área de recursos humanos, até porque ela acabava trabalhando muito mais comunicação interna, que é um atributo fortemente ligado à área de recursos humanos, na publicação de jornais, boletins, etc. Atualmente ela é parte do staff do presidente, do principal executivo da empresa, e tem uma participação ativa junto à gestão da empresa.

Uma grande diferença que nós identificamos hoje na área de comunicação corporativa, um outro aspecto, é a sinergia que se estabelece da comunicação

corporativa com a área de sustentabilidade nas empresas, ou seja, de meio ambiente, política social, responsabilidade social e ética empresarial. Então há uma tendência em muitas empresas de que estas duas áreas comecem a se unir e até a trabalhar sob uma mesma gestão. Eu não falo aqui da condução pela área de comunicação corporativa da parte operacional destas atividades, é muito mais o direcionamento estratégico e a representação pública destas atividades.

Os desafios para as próximas décadas, provavelmente, estarão ligados às novas mídias que irão surgir. E aí é um pouco imprevisível o que pode acontecer. A gente tem sido surpreendido continuamente, e o que na verdade hoje ainda se discute muito é se as mídias eletrônicas que estão aí na verdade não são uma tradução das mesmas mídias que já existem. São jornais eletrônicos, enfim, não trazem grande novidade neste sentido. Mas o fato é que hoje as pessoas são bombardeadas por uma quantidade avassaladora de informação. E têm que se tornar cada vez mais seletivas no registro e na utilização desta informação. Então eu acho que o desafio reside em disputar a atenção do consumidor nestas novas mídias que vão surgir. Com a mesma velocidade que a informação chega, ela também é muito rapidamente descartada. A dinâmica que vai se exigir da área de comunicação corporativa, na área de comunicação das empresas de maneira geral, vai ser muito grande.

A forte pressão que existe hoje nas empresas em relação a questões como responsabilidade com o meio ambiente, responsabilidade social, ética empresarial, etc, tende a criar com o tempo um certo nivelamento entre as empresas, porque isso não será mais um fator de diferencial competitivo, será uma questão *sine qua non*. O diferencial competitivo vai voltar a estar na tecnologia e na performance dos produtos, dos sistemas, dos serviços e assim por diante. O que vai exigir respostas muito rápidas, pela própria dinâmica das mídias que vão estar envolvidas. E a tendência é que haja cada vez mais um afastamento do relacionamento pessoal com o consumidor, e esse relacionamento passar a ser feito por interfaces eletrônicas, algumas já conhecidas hoje e outras que vamos conhecer ao longo das próximas décadas.

**Carlos Roberto Hohl** é engenheiro eletricista e tem 33 anos de experiência em empresas de tecnologia, na área de bens de capital. Trabalha na ABB há mais de 28 anos e já ocupou diversos cargos executivos nas áreas de Marketing, Vendas, Engenharia, Desenvolvimento de Novos Negócios, Gerenciamento de Contratos, Qualidade e Produtividade. Há 11 anos é diretor de comunicação da companhia, departamento que, sob sua responsabilidade, já recebeu prêmios da ABERJE – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial nas categorias Inovação, Atendimento ao Cliente e Balanço Social.

# Fernanda de Carvalho

Gerente de Comunicação Corporativa da Philips



Um dos pontos desta mudança seria a globalização da economia, onde você tem a abertura de mercado, onde você tem empresas que passaram a atuar em diversos países, então isso traz conhecimento, traz experiências diferenciadas. Depois, a tecnologia da informação, que é um fenômeno muito importante e que ajudou as mídias a se comunicarem - a gente tem maior volume de veículos com quem conversar. A convergência digital também foi super importante nos últimos anos.

Além disso, hoje você tem a maturidade, profissionais melhor qualificados, então se a gente olhar os últimos, até talvez não 20 anos, mas menos tempo do que isso, uns seis ou sete anos atrás, você tem profissionais que lideram os departamentos de comunicação das empresas com o perfil mais maduro. São pessoas na faixa dos 36 aos 55 anos, muitos deles com pós-graduação, MBAs, extensões universitárias ou especializações, então isso também foi um fenômeno. Outro dado que contribuiu bastante foi a migração de profissionais da mídia para as empresas, onde eles levam conhecimento, levam o que eles já tinham como "clientes" destes departamentos de comunicação para as empresas.

A área se tornou muito mais estratégica do que era no passado, onde antes você tinha áreas de comunicação que eram suporte da empresa, elas prestavam serviços, faziam o 'jornalzinho', ou na hora que tinha uma crise ou que precisava comunicar uma demissão, que precisava avisar que ia ter uma mudança estrutural na empresa, uma mudança de comando, ela criava um comunicado ou um press release. Hoje não, ela faz parte da decisão, participa de todos os processos e cria estratégia, então isso também foi um avanço importante no nosso segmento.

Prioritariamente são estes pontos, a função mais estratégica, a influência das multinacionais, a convergência digital, a globalização e a migração dos profissionais da imprensa para as empresas. E muito da informação que a gente tem hoje. As universidades no mundo todo estão criando cultura, estão criando conhecimento e pesquisa. O que a gente pode esperar de mudanças ainda neste segmento? Tem muita coisa que ainda vai acontecer, acho que a gente só começou este processo da convergência digital, e da convergência das mídias, onde a gente vai ter que estar cada vez mais antenado, onde você tem os blogs, mesmo o código de defesa do consumidor ajudou muito as empresas a ter que estruturar seus departamentos de comunicação, porque o consumidor, todos os públicos, as comunidades que hoje

também interagem com as empresas, também exigem maior transparência, exigem maior interface com as empresas. Isso também foi um dado bastante significativo no processo de comunicação, aonde você tem sim que prestar contas a seu público interno ou externo, e a área de comunicação faz parte disso com certeza.

Um outro ponto que também ajudou a maturidade foi a questão da sustentabilidade, da responsabilidade social, hoje as empresas trabalham muito próximas estas áreas, muitas delas inclusive são lideradas pelo mesmo profissional. Quando eles não são pares, muitas vezes eles são o mesmo diretor, o mesmo gerente, que têm embaixo deles estas duas áreas. Isso é muito produtivo porque faz com que você pense além de passar um recado. Você tem que pensar na sustentabilidade desta mensagem, como é que ela impacta as pessoas e até os negócios da empresa, então acho que este é um fenômeno que afetou a área positivamente.

Eu vejo que hoje os departamentos de comunicação principalmente estão muito atentos à formação das pessoas que compõem este grupo. Acho que um período atrás a gente tinha muito foco em jornalistas e nos relações públicas, acho que hoje as empresas estão muito atentas a um outro perfil de profissionais, para agregar conhecimento e outras formas de pensar. Hoje você tem profissionais da área de comércio exterior que trabalham nas empresas na área de comunicação, porque isso ajuda muito quando você fala de empresas multinacionais ou até empresas nacionais que estão indo para o exterior ou estão fazendo aquisições fora do Brasil, elas têm que levar a cultura da empresa, se relacionar com seus públicos. Você tem muitas pessoas de finanças que hoje trabalham nos departamentos, muitas empresas têm ações nas bolsas, a gente tem que seguir várias normas, você tem as leis, a Sarbanes-Oxley por exemplo. O que a gente percebe é uma maior diversidade nos departamentos de comunicação e uma maior abrangência na atuação dos profissionais.

Tem um ponto que é importante a gente tocar também que é a forma como as áreas passaram a ser avaliadas pelas suas lideranças. Há alguns anos, talvez até os 20 anos de que estamos falando, os resultados do departamento de comunicação eram muito medidos pelo retorno sobre investimento, quantos centímetros por coluna você gerou com aquela notícia, e isso não tem mais o menor valor. Claro, não que não tenha valor, mas você não mede mais o resultado dessa forma, hoje a gente está muito mais preocupado com reputação, já que também passou a fase de quanto é positivo quanto é negativo, em passar a mensagem global, então acho que este é um ponto bastante interessante para a gente ficar atento. As empresas mais maduras, que já têm seus departamentos de comunicação mais estruturados e muito alinhados com a estratégia de negócios

da empresa, estão muito ligadas na sustentabilidade e na reputação, para que você possa alavancar e contribuir para o resultado das empresas.



Eu acho que cada vez mais os consumidores e os diversos públicos com os quais as empresas se relacionam, sejam os governos, as comunidades, os empregados, os familiares dos empregados e a sociedade, vão estar cada vez mais atentos à maneira como as empresas se comportam. E os governos, enfim, a gente fala de comunicação, a gente não fala só de empresas, fala de organizações não-governamentais, e mesmo cidades, prefeitura e o Estado. Então eu acho que cada vez mais o futuro é informação. Nós estamos muito ligados na tecnologia, nas diferentes mídias que hoje estão disponíveis, acho que a gente tem que estar muito atento aos blogs, ao que a internet tem hoje. Você tem não só os blogs, tem vídeo, rádio, tem tudo isso hoje na internet, o tempo todo. Então cada vez mais a gente tem que estar atento ao que a tecnologia vai nos oferecer.

Para fazer este exercício de futurologia nada melhor do que os pesquisadores, os cientistas. Na minha opinião a gente deveria estar mais próximo da universidade. Acho que no Brasil a gente tem ainda pouco contato das empresas, dos departamentos de comunicação, com as universidades, sejam elas públicas ou privadas, e ali que está o conhecimento, ali que estão os acadêmicos, as pessoas que passam o tempo, investem, estudam aquilo que está para acontecer no futuro. A gente já vê isso muito na Europa, nos Estados Unidos, onde as empresas estão muito próximas das universidades para atrair conhecimento e pensar no futuro, então eu acho que este é um caminho que o Brasil tem que seguir também.

**Fernanda de Carvalho** é jornalista e possui mais de 20 anos de experiência em Comunicação Corporativa, Assessoria de Imprensa, Marketing Cultural e Organização de Eventos Corporativos. Atuou na Secretaria Municipal de Cultura, no Centro Cultural São Paulo, na campanha do candidato Antonio Ermírio de Moraes ao Governo do Estado, na Rede Globo e na Ford Motor Company Brasil. Em novembro de 2005 assumiu a área de Comunicação Corporativa da Philips na América Latina. Durante 14 anos, Fernanda foi ainda sócia-diretora de uma empresa de comunicação e marketing, atendendo clientes como Votorantim Celulose e Papel e Gessy Lever. Desde maio de 2005 é também presidente do Comitê de Comunicação Corporativa da ABA – Associação Brasileira de Anunciantes.



# Heródoto Barbeiro

Âncora da Rádio CBN e da TV Cultura



A principal mudança na minha opinião na área de comunicação nos últimos 20 anos é que as empresas de uma forma geral elas entenderam que a comunicação ela não pode ser mais um solução, ou seja, você chama o jornalista quando você inaugura a fábrica, e você chama o jornalista quando pega fogo na fábrica. E aquele período simplesmente desaparece. Então a principal mudança na minha opinião é que as empresas assumiram uma política de comunicação, eu acho que isso é importante porque está ligado à questão do próprio desenvolvimento da empresa e da marca, e também porque não há outra alternativa a não ser você se comunicar com a sociedade.

A tendência que eu identifico hoje é que há um espaço cada vez maior para as assessorias de imprensa e para os profissionais de comunicação, uma vez que as empresas entenderam que uma parte da respeitabilidade da sua marca, da admirabilidade da sua marca, também passa pela imprensa. Eu não estou dizendo que é só imprensa, claro que tem marketing, claro que tem publicidade, claro que tem ações de cidadania da empresa, mas o jornalismo e a comunicação são responsáveis por uma parte dessa visibilidade, daí a importância que eles têm, e eu creio que isso está sendo bem entendido pelos gestores de uma forma geral.

Eu imagino que daqui a 20 anos, nós vamos ter o setor de comunicação fazendo parte direta do planejamento estratégico das empresas. Hoje, é uma coisa ainda um pouco incipiente, mas eu acredito que à medida que a comunicação vai se tornando cada vez mais importante, não há como deixar a comunicação fora da organização estratégica. Então assim como o RH é importante, o departamento financeiro é importante, o departamento de marketing é importante, também vai ser importante, vai ter assento na diretoria, e eu imagino que daqui a 20 anos você vai ter vice-presidente de empresa que cuida da área de comunicação.

*Jornalista renomado com passagens por diversos veículos da mídia impressa e eletrônica, **Heródoto Barbeiro** atua hoje como âncora da TV Cultura e da rádio CBN, onde ocupa também o cargo de gerente de jornalismo do Sistema Globo de Rádio. Ex-professor de História da Universidade de São Paulo, cursou também Direito e posteriormente graduou-se em Jornalismo. Já recebeu mais de 10 prêmios, entre eles o Grande Prêmio Ayrton Senna de Jornalismo (2001), e publicou nove livros nas áreas de comunicação, história e religião, além de inúmeros artigos em jornais, revistas e internet.*



# José Marques de Melo

Presidente da Intercom (Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação)



A área de comunicação mudou radicalmente, velozmente, nos últimos 20 anos. São duas décadas marcantes, em primeiro lugar pela revolução tecnológica. A tecnologia vem avançando de maneira formidável, a gente já não controla mais o dia de amanhã, cada dia surge um novo aparelho, uma nova técnica, um novo sistema, e quem trabalha com comunicação se sente perdido neste panorama. Em segundo lugar, eu vejo uma grande mudança do ponto-de-vista da estrutura da sociedade, nós estamos vivendo um período de grande perplexidade, em função daquilo que eu chamaria de 'crise dos paradigmas'.

O século 20 foi todo marcado por uma confrontação bipolar entre dois mundos, o capitalismo e o comunismo, e de repente no final do século o mundo comunista ruiu, ficou como ilusão, e hoje nós temos uma situação de unipolaridade, ou seja, quase os Estados Unidos dominando o cenário mundial como potência hegemônica, quando na verdade se previa - e é aquilo que eu ainda prevejo como saída - um mundo mais multipolar. A comunicação fica diante disso, quer dizer, tecnologias que mudam da noite para o dia e, ao mesmo tempo, incerteza do ponto-de-vista da estrutura da sociedade. Então os profissionais da área, as empresas, elas se defrontam com incertezas, com falta de perspectiva para decidir o amanhã, são os dois elementos que eu colocaria aí como elementos centrais dessa conjuntura de transição secular milenar.

O mercado de comunicação vem mudando sobretudo em função da convergência tecnológica, da convergência midiática. Durante muito tempo nós tivemos uma estrutura de comunicação que era marcada pela hegemonia da imprensa, a imprensa dominou durante cinco séculos ou mais. No século 19 começaram a aparecer as tecnologias áudio-visuais, fotografia, o cinema, e o século 20 foi o século de uma revolução que foi cada vez mais colocando a imprensa num patamar não digo insignificante, mas mais afastado dos outros, porque a imprensa foi evoluindo com mais lentidão, e o desenvolvimento do rádio, da televisão, depois do satélite, das comunicações via computador, isso tudo na verdade causou um grande buraco naquilo que seria digamos a possibilidade de você ter uma saída a curto prazo.

Então esta convergência com os computadores, você passa a ter tudo no mesmo espaço. Se você sair de casa, você pode ler jornal sem estar fisicamente com ele, a internet te permite acompanhar o que está ocorrendo aqui, mas ali também. É a idéia da aldeia global, de McLuhan, aí dos idos de 50, que todo mundo dizia que era uma loucura, que era uma coisa inconcebível... Então esta convergência midiática é, digamos, a grande incógnita disso que nós estamos vivendo hoje. De outra perspectiva mas levando em consideração a mesma questão, eu diria o seguinte, que o conhecimento que nós temos sobre essa situação é um conhecimento ainda fragmentado, para não dizer um conhecimento ainda pouco explícito. A academia, a universidade de modo geral vem estudando estes fenômenos de maneira pouco útil, no sentido de buscar soluções, de buscar alternativas. Eu acho que os estudos de comunicação são estudos que na verdade analisam o que passou, mas não têm capacidade de estudar como está se desenvolvendo e prever o futuro. A resposta que eu daria para este segundo bloco é essa, ligada portanto à convergência midiática, tecnológica, e ao mesmo tempo, à distância que a academia está em relação a este movimento, porque tudo isso afeta a profissionalização.

Durante alguns anos, no século 20, você separava muito bem as funções do jornalista, do relações públicas, do publicitário, e hoje tudo isso se mistura, o que é perigoso. Eu não sou saudosista, não sou alguém que vive com o pé no passado, mas na verdade, eu entendo que, quando a gente examina a história da comunicação, dos gregos aos romanos chegando aos dias atuais, eu vejo uma diferença nítida e que é preciso preservar entre informação e persuasão, entre informação e opinião, entre interpretação e diversão. E quando todas estas funções se mesclam na estrutura de veículo ou mesmo na atividade da assessoria de imprensa, é preciso na verdade prever formas de colaboração, mas sem esquecer que as funções são diferenciadas. Quem informa, informa para atender determinado objetivo, quem persuade é um outro, quem diverte também, e quem educa, da mesma maneira.

Não obstante eu seja alguém capaz de olhar o passado e contemplar o futuro, na verdade acho que não vai mudar muita coisa, porque as mudanças são mudanças de natureza operacional, a essência da vida humana, da comunicação humana permanece a mesma dos tempos pré-históricos para cá, a curiosidade humana quanto às pessoas quererem saber o que está ocorrendo, em relação ao bizarro, e quererem na verdade ter informações e se comunicar para solucionar problemas do cotidiano.

No fundo acho que daqui a 20 anos nós vamos continuar com este mesmo dilema, nós precisamos nestes 20 anos encontrar algumas saídas para evitar o caos, que é isso que eu acho que as novas gerações estão enfrentando. Elas se

defrontam com alguns indícios de algo que parece mudar na essência, mas na verdade na essência não tem mudado. Então este meu exercício de futurologia é dizer que tudo vai continuar como ‘dantes no quartel de abranes’, o que precisa na verdade é reordenar isso melhor. A universidade precisa pensar como formar melhor estes profissionais para os novos tempos, mas sem abdicar da questão dos valores, dos princípios, porque senão a gente entra naquele patamar de tudo ou nada e com certeza começa a perder a perspectiva da nossa função na sociedade, que é melhorar a qualidade de vida e assegurar melhores condições para que os seres humanos convivam entre si, tenham coexistência, solidariedade, justiça e desenvolvimento.

*Um dos mais respeitados nomes da área de comunicação no Brasil, o **Prof. Dr. José Marques de Melo** participou da reforma do curso de Jornalismo da USP, criando em 1968 o departamento específico para a disciplina e se tornando diretor. É professor titular e emérito da ECA-USP, primeiro e atual presidente da Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação - Intercom, atual diretor-executivo da Cátedra Unesco/ Umesp de Comunicação e presidente da Rede Alfredo de Carvalho – ALCAR.*



# Marta Dourado

Presidente da Fundamento Comunicação Empresarial



Acho que nos últimos anos a gente viu tantas mudanças na área de comunicação que fica até difícil sintetizar. Eu diria que a mais evidente diz respeito ao uso da tecnologia nos nossos processos do dia-a-dia. Hoje somos capazes de garantir processos com mais qualidade e com mais agilidade. A gente conseguiu na área de comunicação aumentar a produtividade, incorporar pela tecnologia uma série de atividades que tomavam o nosso tempo. Isso permite que os profissionais, claro, ocupem uma posição cada vez mais estratégica e tem conseqüências profundas no papel da comunicação.

Primeiro, eu acho que a comunicação oferece um substrato importante para a globalização, para a integração verdadeira das economias dos países e de suas culturas, eu acho que isso é um movimento que começou no passado e está em curso ainda. A gente vai continuar a ver esta integração crescer. A globalização possibilita a integração mas também acirra as contradições, e a comunicação tem o papel de lidar com este paradoxo.

A segunda questão que eu destacaria é que a sociedade mudou e a cultura vigente incorporou a valorização dos direitos individuais. A comunicação está dando vazão e está se deixando transformar por uma mudança cultural, ocorrida em todo o mundo, que é a incorporação dos valores cidadãos no exercício de todas as atividades econômicas. Por conta disso as empresas estão tendo que dialogar com públicos diferentes, numa base de seriedade e ética não vista antes. E a comunicação tem um papel importante nisso. Com a rapidez da disseminação da informação, os acontecimentos tomam conhecimento público muito rápido, reforçando a importância de um comportamento ético.

Vemos a expansão do papel social da comunicação, que tem se profissionalizado para apoiar o terceiro setor. As pessoas físicas e jurídicas têm trabalhado cada vez mais em prol de causas e, nem poderia ser diferente, a comunicação tem acompanhado este movimento.

Este contexto demanda o diálogo das empresas com uma diversidade maior de interlocutores, seus stakeholders. É um movimento importante, e todo o impacto que isso cria no mundo empresarial, nas culturas organizacionais, também cria para nós um desafio para o futuro. Porque é a qualidade deste diálogo que construirá a reputação das organizações.

Eu acho que o principal campo de atuação que se abre para os profissionais de comunicação é o de colaborar na mudança da cultura das organizações. Hoje já cresceu dentro das empresas o valor do capital intelectual e humano e já se fala de criatividade, intuição e emoções sem o preconceito do passado.

Uma pesquisa do Banco Mundial indica que os investidores pagariam entre 18% e 28% mais por ações de empresas que adotam boas práticas de administração e transparência. 75% dizem que as práticas do conselho de administração são pelo menos tão importantes quanto a performance financeira. Na América Latina, 50% considera que são mais importantes. Na América Latina e Ásia, os investidores preferem não confiar apenas em números. Acreditam que estarão mais protegidos por companhias com boa governança.

Mas apesar do investimento crescente no desenvolvimento das pessoas e dos processos, as constantes mudanças e a competitividade levam a um ambiente em que as relações são cada vez menos formais e menos leais. Neste ambiente, a comunicação interna terá uma relevância cada vez maior porque servirá para a construção de uma nova cultura organizacional, que incorpore os valores da boa governança corporativa e integre as ações de responsabilidade social à estratégia do negócio.

Acho que o profissional de comunicação tem espaço para liderar uma mudança no sentido de, em primeiro lugar, ampliar o diálogo das organizações, incluindo o diálogo com minorias e respeitando a diversidade dos públicos com os quais ela vai passar a dialogar.

A segunda área de atuação tem a ver com a sustentabilidade do negócio, tanto do ponto-de-vista ambiental – já temos falado bastante disso nos últimos anos – quanto do ponto de vista dos que hoje são excluídos. A gente sabe que mundialmente um terço da população não faz parte do mercado de consumo, eu acho que as organizações vão se sensibilizar para isso, vão trabalhar no sentido de sustentar seus negócios, e é papel sim dos profissionais de comunicação abrir diálogo para incluir estes que hoje não fazem parte do mercado.

Eu acho que se a gente fizesse um exercício de futurologia, não erraria se dissesse que o principal desafio está relacionado à ética. Eu acho que dentro destas mudanças todas, o trabalho de comunicação, não há dúvidas, vai ser cada vez mais estratégico, ele vai passar pela necessidade que as organizações vão ter de se diferenciar nesse mar de informação. Para se diferenciar vão ter que se questionar sobre quem de fato elas são, e nós vamos trabalhar na área de comunicação no sentido de proporcionar às pessoas que se relacionam com esta organização uma experiência, uma experiência que tem a ver com a personalidade dessa própria organização.

No futuro a comunicação organizacional lidará cada vez menos com a imagem das marcas de produtos e marcas corporativas. Seu objetivo será a discussão e formação de valores que constituem sua cultura interna e, em última instância, sua reputação. Por isto a comunicação interna em apoio às práticas de governança será crítica. A publicidade terá o papel de direcionar o ato da compra, enquanto a comunicação de fato construirá a reputação das organizações. E é a reputação – em particular no quesito sustentabilidade - que cada vez mais guiará as decisões de negócios e investimentos.

Nesse contexto, o consumidor e os ativistas entrarão definitivamente no ciclo de diálogo das empresas, com um nível de respeito inédito. E, no caso do Brasil, estamos falando de um consumidor com novo perfil: em 2020, quase um quarto da população terá mais de 50 anos.

Em relação à mídia, a especialização de áreas como o jornalismo social, científico, ambiental fará das empresas fontes e provedoras de conteúdo cada vez mais relevantes. No futuro, os fatos serão – como já acontece hoje – de domínio público. E o que cria valor é a capacidade de análise. As organizações terão um papel importante como analistas de suas realidades, como já apontam vários especialistas quando afirmam que hoje a fonte normalmente sabe mais do que aquele que a entrevista.

Haverá por um lado a tendência de terceirizar toda a execução das táticas e do outro, o aumento da oferta de serviços altamente qualificados de análise e inteligência, para prover informação sobre a qual as instituições possam construir suas estratégias.

Surgirão, na primeira linha, fornecedores de ferramentas baseadas em tecnologia: produtoras e distribuidoras de conteúdo, pesquisa quantitativa, blogs, ferramentas interativas, buzz marketing etc. Por outro lado, haverá cada vez mais serviços especializados: auditoria, pesquisa qualitativa, mensuração e redação. Só que tudo isso traz desafios enormes do ponto de vista ético. As organizações devem sim iniciar uma discussão no sentido de buscar isso mas isso traz uma demanda do ponto-de-vista ético que é fantástica.

***Marta Dourado** possui mais de 20 anos de experiência em planejamento estratégico, relações públicas, gerenciamento de crises e imagem corporativa, em projetos nacionais e internacionais. Graduada em Comunicação pela USP, atuou no Gabinete do Governador do Estado de São Paulo, na Faculdade Anhembimorumbi e foi gerente de comunicação do grupo Sperry-Vickers (atual Unisys). Trabalhou por três anos como locutora e jornalista para a rádio BBC e para o Central Office of Information, em Londres. De volta ao Brasil, criou a Fundamento em 1990. É diretora de Finanças da ABRACOM (Associação Brasileira das Agências de Comunicação) e secretária-executiva da ASEC (Associação pela Saúde Emocional de Crianças).*



# Paulo Nassar

**Diretor-presidente da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial – ABERJE**



Nas últimas quatro décadas a gente consegue detectar uma mudança profunda no papel do comunicador empresarial. Esse comunicador, pegando a década de 60 como primeiro referencial, ele era um difusor de informações, ele se preocupava quando olhava os processos comunicacionais com o desenvolvimento das mídias, das revistas, dos jornais, enfim, com as diferentes mídias que existem à disposição das empresas. A partir principalmente da década de 80, pegando como referencial a transição para a democracia, a nova República, nós temos esse comunicador participando da divulgação de processos cada vez mais complexos. Então no primeiro momento nós temos este comunicador preocupado em habilitar os diferentes gestores de uma empresa para falar principalmente para o público imprensa, e nessa época então nós temos os primeiros media trainings, e cinco anos depois, em 1990, nós temos também este comunicador entrando na divulgação de mensagens ligadas à reestruturação produtiva.

Dentro disso, nós temos um pacote incrível de questões. A primeira delas é a questão das inovações organizacionais, as terceirizações, a preparação das empresas e de seus milhares de empregados na questão das certificações de qualidade, principalmente da família ISO 9000, temos também a questão das inovações de produtos, da divulgação dos indicadores de produtividade, da rentabilidade, a questão dos coeficientes de importação e exportação, enfim, mensagens que não faziam parte daquele comunicador de anos atrás que era preocupado apenas em desenvolver mídias voltadas para os públicos empresariais. No final dos anos 90 nós temos também a entrada das responsabilidades corporativas, entre elas a responsabilidade social. Há também a responsabilidade ambiental, a responsabilidade histórica, a responsabilidade cultural, formando este arco de responsabilidades corporativas.

Resumindo, em 40 anos nós temos a transformação de um comunicador que era apenas um difusor de informações em um educador, isso porque o processo de comunicação que muitas vezes era voltado para mensagens simples se volta para mensagens complexas, mensagens que se inserem em um mundo em que você tem questões étnicas, questões culturais, questões etárias, questões de gênero. Então o comunicador precisa ter um papel em que ele vai ver se as mensagens chegaram até os seus públicos, se os públicos entenderam estas mensagens, se os públicos

aceitaram estas mensagens e se eles agiram no sentido que as organizações desejam. Esta compreensão dos novos tempos e deste processo de comunicação que se transforma em processo educacional, transforma o comunicador em um ser culto, e mais do que isso, num relacionador, em alguém que está olhando os diferentes ambientes, entre eles o ambiente histórico, político, econômico, tecnológico, entendendo este ambiente, e auxiliando o entendimento destes ambientes para as organizações.

Uma das questões principais que a gente pode já apontar como tendência é o trabalho que as empresas e instituições estão fazendo no sentido de fortalecer a confiança dos inúmeros públicos nas organizações. Isso porque em função das inúmeras mudanças, que são muito rápidas, as pessoas, entre elas os empregados, perdem a confiança nas mensagens das organizações. Num dia é alguém pedindo alguma coisa, no outro dia é uma pessoa totalmente diferente, você tem um acionista hoje, outro acionista amanhã. Entre estes públicos, destaquei já os empregados, mas entre eles também está a comunidade, as autoridades de um país, os sindicatos, os fornecedores, os distribuidores. Em função de tudo isso as empresas estão trabalhando a questão de reforçar o sentimento de pertença, o pertencimento das pessoas em relação a uma empresa. Quer dizer, as pessoas precisam se sentir parte do sucesso de uma organização, parte da história de uma empresa.

Nós podemos ver um comunicador cada vez mais culto. Alguém que seja não só um difusor de informações, mas um relacionador, alguém que cuida da retórica das empresas, nesse sentido um retor, e também alguém que seja cada vez mais político, no sentido de fazer as mediações das empresas com seus inúmeros públicos dentro de ambientes cada dia mais complexos. Um mundo em que a questão da diversidade vai se apresentar cada vez mais em contraponto a afirmações de inúmeras identidades e também frente a questões complexas como o aquecimento global e a falta de recursos naturais e vitais como a água, como a eletricidade, entre outros. Quer dizer, o comunicador tem que se preparar para enfrentar um mundo que não é nada cor de rosa.

*Paulo Nassar é professor da ECA-USP, instituição em que se graduou mestre e doutor em Ciências da Comunicação. É diretor-presidente da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE), vice-presidente da Associação de Comunicação*

*Empresarial de Língua Portuguesa (ACELP), vice-presidente da Associação de Comunicação Empresarial do Mercosul (AMERCO) e vice-presidente do IJOR – Instituto Livre de Jornalismo. É autor dos livros O que é Comunicação Empresarial (Ed. Brasiliense), A Comunicação na Pequena Empresa (Ed. Globo) e Tudo é Comunicação (Lazuli Editora), entre outros. É ainda colunista da Revista Imprensa, do site Terra Magazine e diretor editorial da Revista Comunicação Empresarial da ABERJE.*



# Ricardo Gandour

Diretor de Conteúdo da S.A O Estado de S. Paulo



Eu gostaria de abordar esta questão analisando os dois lados essenciais dessa relação, o lado da oferta de mídia e o lado da demanda de mídia, a demanda pela informação, pelo consumo da informação. Começando pelo lado do consumo, então estaremos falando da sociedade, do público, dos vários públicos que formam a demanda por informação. A demanda por informação está intrinsecamente ligada à estruturação do tempo das pessoas, não necessariamente nessa ordem, mas à estruturação do tempo, à estruturação dos valores das pessoas, à hierarquia das necessidades das pessoas e de como que elas montam suas vidas, seu estilo de vida, que vai demandar mais ou menos o consumo de informação.

A gente observa na sociedade, e isso é um fenômeno mundial - após 89, que é um marco, que é a queda do muro de Berlim, com posterior ciclo de grande prosperidade nos Estados Unidos, e a inegável vitória de um regime político e econômico que emerge como monolítico e como dominante no mundo todo - a exacerbação de valores não necessariamente novos, mas que emergem com muita força, ligados ao consumo, ao bem-estar pessoal, ao sucesso e à competitividade pessoal. Isso coincide com anos de grande prosperidade nos Estados Unidos e de alguns outros países desenvolvidos e marca a década de 90. Há um deslocamento do vetor em certa medida em detrimento do debate mais ideologizado, mais coletivo, em direção à busca incessante pelo bem-estar pessoal, de valores mais ligados ao individualismo, ao hedonismo, ao prazer pessoal.

Isso coincide com uma era de grande desenvolvimento tecnológico, e que de alguma forma também esteve a serviço da realização do indivíduo, a própria internet é uma comunicação um para um, como os aparelhos eletrônicos de transmissão de informação, os telefones celulares, que fazem com que a comunicação entre as pessoas vire um ato altamente portátil, portanto altamente individual, e isso de certa forma desloca o público para as questões individuais, catalizados pela tecnologia que ao mesmo tempo alimenta uma vivência mais individual em detrimento do coletivo. Em paralelo, na mesma década de 90, você tem fatores que também alimentam a busca da competitividade individual, o mercado de trabalho se sofisticava, a carga horária, no mundo todo, também no Brasil, após a reforma de 96, se intensifica, a carga horária das escolas, ensino fundamental, médio, se intensifica, então todos estes fatores fazem com que o indivíduo reveja a estruturação do tempo ao longo

do seu dia e isso afeta em grande medida o consumo de mídia, o hábito de mídia ao longo do dia.

Classicamente você tem o período da manhã muito ligado ao consumo do rádio e do jornal impresso, ao longo do dia sempre apareceu a TV, o rádio em alguns momentos, no final do dia, em alguma medida, volta o jornal, entra a revista, volta a TV com muita força, e no final do dia, há um pouco de espaço ainda para a revista e para o jornal e fortemente a TV. E no fim de semana a revista e o jornal com muita força. As comunicações individuais entram mudando isso, a internet, a TV por assinatura entram mudando essa dedicação e ligado com o comentado anteriormente do individualismo, de uma sociedade, em certa medida, menos ideologizada e em paralelo mais futilizada, e mais preocupada com seu desempenho pessoal, individual, isso a gente observa em grande medida nas gerações que vêm, uma perda relativa na importância de certos debates públicos e coletivos, de novo, em prol do individual, do desempenho pessoal. Não é à toa que nessa década de 90 floresce com grande força dois vetores editoriais que não eram não necessariamente novos, mas que florescem de novo com muita força: o jornalismo de celebridades, que é o culto ao eu, ao sucesso, à fama pessoal, à fama, e a literatura de auto-ajuda.

Não se admite fazer nada de qualquer jeito, se eu tenho um cachorro, um barco ou um charuto, ou um vinho, eu preciso de um guia, eu preciso de uma revista que me ensine como fazer isso ou aquilo cada vez melhor, como se a falha pessoal fosse cada vez menos perdoada. Muito bem, isso, ainda no lado da demanda, leva a um estilo de vida cada vez mais fragmentado. Ao mesmo tempo, a internet oferece informações em grande volume, em grande quantidade, com acesso muito facilitado, mas que de certa forma também satura essa sociedade com uma oferta maciça de informações, o que contribui ainda mais para essa dispersão.

Em síntese, você tem a demanda, representada pela sociedade, com uma vida mais fragmentada, mais corrida, mais dispersa, e com uma participação cada vez menor do chamado tempo contemplativo, o tempo de reflexão, o tempo de não fazer nada, classicamente ligado à leitura ou de um livro, ou de uma revista ou de um jornal. Então isso seria um olhar muito rápido e não exaustivo sobre o lado da demanda de informações, da demanda de mídias.

Do lado da oferta, você observa no mesmo período, as empresas responsáveis pela oferta, as empresas publicadoras, as empresas de mídia, as editoras de jornais, de revistas, e também em nível mundial, descobrindo-se tardiamente como empresas de consumo, e tentando aceleradamente recuperar o atraso num fundamento que outras indústrias já tinham desenvolvido com muita competência décadas antes, que é o fundamento de entender melhor quem é o leitor, quem é o ouvinte, quem é o espectador, com boas e grandes exceções, mas, de uma forma geral, as empresas de mídia embarcaram tardiamente no conceito de entendimento de seu cliente como infoconsumidor, como consumidor de informação. E esse embarque tardio nesse conceito muito provavelmente não tem nenhum demérito, especialmente

porque o empreendimento editorial classicamente esteve ligado ou ainda está ligado a uma decisão de servir a algum objetivo, ou de cumprir algum ideal, seja de um grupo, político ou institucional, ou com algum objetivo ligado a uma comunidade, e que por si só justificaria a existência do empreendimento editorial.

Mas o fato é que a oferta, talvez a velocidade com que a demanda se transformou, o lado da oferta estava não totalmente preparado para capturar esse movimento e se adaptar a ele, se é que se decide se tomar a decisão de se adaptar, o que, repito, não é uma decisão obrigatória, haja visto que o impedimento editorial se justifica por seus objetivos em algum contexto. Mas numa relação mercadológica, é legítimo se pensar que a oferta teria que capturar mais rapidamente as mudanças na demanda.

Infelizmente, não só pelas mesmas causas mas ao mesmo tempo, as empresas publicadoras passam no mesmo período por dificuldades de equacionamento econômico, enfrentam crises ligadas a sua saúde financeira. Tinham um modelo de gestão, um modelo de estruturação do capital ainda baseado em premissas de décadas anteriores, e se vêem diante dessa mudança radical do comportamento da demanda, também por isso muito fragilizadas em investir em novas mídias, em mudar a característica da oferta. E também aqui com grandes e honrosas exceções, especialmente no Brasil, mas o desafio econômico foi de todos. Os anos 2000, década seguinte a que estávamos falando, viram praticamente todas as empresas publicadoras de informação, de conteúdo jornalístico, passarem por sérias dificuldades financeiras por outras razões também, envolve o câmbio, envolve o modelo de custos, alguns insumos dependendo do dólar, e também devido a mudanças no mercado publicitário, que em grande medida reflete também esta mudança no comportamento das pessoas. Essa vida mais fragmentada, a mudança no estilo de vida, faz com que os anunciantes e os decisores de marketing retirem parte de suas verbas publicitárias da chamada mídia tradicional e as coloquem em busca de momentos de consumo e de experiências onde estejam estes consumidores experimentando, tecnicamente chamadas de ações low media ou below the line, eventos, ações de campo, de ponto-de-venda, contribuindo para o enxugamento de verbas para a mídia dita tradicional e ainda mais para a fragilização do equacionamento econômico das empresas publicadoras e ofertadoras de mídia.

Ora, isso compõe um quadro de extrema delicadeza, em termos de equacionamento deste negócio e de perpetuidade deste negócio. Hoje vivemos um momento com boas notícias, a reestruturação das empresas, todas, falando em termos de Brasil, já foi feita. Vários países do mundo também já passaram por isso e as empresas estão bem-sucedidas, recuperaram a sua saúde financeira, reestruturaram seu capital, recuperaram a posição de voltar a investir, ainda que a custo de enxugamento de despesas e do modelo de custos que em muitas vezes impactou a oferta ou a qualidade do que vem sendo ofertado, ou se isso não aconteceu, em muitos casos não aconteceu, felizmente, inibiu movimentos mais

ousados de inovação na distribuição, no contato, no atendimento desta mesma demanda assediada por novidades.

Então, um movimento duplo: no mesmo momento em que era necessário inovar e ousar mais, essas empresas, para atravessar este período, tiveram que se conter e muito provavelmente a partir de 2007 voltem a ousar, porque 2006 é praticamente um divisor de águas nestes projetos de reestruturação financeira. O quadro que se apresenta de 2007 em diante é um quadro que, se por um lado tem as boas notícias da reestruturação financeira, da volta à capacidade de investimento, por outro lado ainda ficam colocados aí alguns desafios importantes de serem endereçados. Como fazer com que a entrada em novas mídias represente um complemento ao negócio já existente, um complemento à oferta de mídia, para que estas pessoas que estão lendo jornais, revistas, vendo TV aberta, sejam alcançadas também de outras formas, mas de forma complementar e tentando fazer com que a mídia existente prevaleça ainda por um tempo de forma a financiar a nova mídia e não causar uma mudança abrupta?

A relação entre o jornalismo e as empresas eu acho que amadureceu muito. Mudou muito para melhor nos últimos 10, 15, 20 anos para cá. Hoje claramente se percebe que as empresas de uma forma geral estão mais organizadas, mais estruturadas para prestar uma informação, para receber um jornalista para uma entrevista, ou para abrir essa ou aquela informação, e está disseminado um conceito de que, especialmente em momentos críticos, em momentos de crise, a transparência e o fornecimento claro e sem medo de informações é uma coisa positiva, e que mesmo que haja uma crise, isso minimiza os impactos de um problema já existente. Recentemente tivemos um grave e triste acidente aéreo, e o que se viu foi o fornecimento de informações detalhadas por parte da companhia envolvida, de uma forma muito madura, e o grande público estava totalmente informado do que estava acontecendo. Não que se esperasse que isso fosse diferente de nenhuma delas, mas isso é um sinal, e outros casos também, de que isso está amadurecendo.

É interessante notar que, olhando o mercado de comunicação como um todo, como um sistema mais amplo, você tem aí nos últimos cinco ou 10 anos, uma migração de profissionais das redações, e profissionais de grande experiência e de grande competência, para departamentos de comunicação corporativa de empresas ou para agências de comunicação corporativa. Não por acaso esta migração acontece ao mesmo tempo em que este ciclo pelo qual as empresas passaram tenha forçado o enxugamento das redações, como se causando uma redistribuição de talentos no sentido das redações para o que eu chamo de 'carreira aplicada', ou seja, da carreira clássica para a carreira aplicada, do jornalismo clássico para o jornalismo aplicado. Porque em diversos departamentos e agências de comunicação corporativa, especialmente os de primeiríssima qualidade, se pratica o jornalismo, ainda que no interesse da empresa encomendante ou a qual pertence o departamento, mas se pratica jornalismo ou comunicação aplicada. Numa outra abordagem de carreira,

mas você vê estes profissionais. Então isso contribuiu em grande medida para o amadurecimento da relação entre as empresas e a imprensa.

Poderia destacar entre um grupo de tendências uma que me parece especialmente importante, é a tendência que me parece irreversível de as empresas jornalísticas migrarem para a atuação chamada multiplataforma. Ou seja, jornais que vão continuar com seu produto impresso, e ele ainda tem uma vida longa, na sua periodicidade diária, ao mesmo tempo que vão ter um portal alimentando seus públicos com notícias e informações factuais ao longo do dia, vão ter isso eventualmente via celular, podem ter um canal de TV na internet, podem ter uma rádio, seja normal ou na internet, e as redações vão se organizar para se transformar em uma plataforma geradora de informações e distribuidora destas informações em várias mídias, papel, internet, rádio, TV, pela internet ou não, etc.

Para um planejamento de comunicação corporativa isso deverá ter um impacto de algum significado, porque a divulgação de uma informação ou a divulgação de algum evento ou esclarecimento que seja, através deste contato ela vai acabar atingindo uma série de pessoas por uma diversidade de canais de transmissão. Então, na prática, ao se contatar uma redação, você vai estar automaticamente falando com um, dois ou três, ou quatro canais de disseminação dessa informação, quase que de forma simultânea. E imagino que isso deva ser levado em conta ao se planejar o relacionamento ou uma estratégia de comunicação corporativa.

Daqui a 20 anos, é difícil ter essa bola de cristal, mas muito provavelmente talvez exista uma nova onda posterior à onda causada pela internet e pela revolução digital da transmissão compactada de informações, que é o que acontece na esteira da internet. Eu sou incapaz de imaginar o que seria isso. Mas talvez pensando um pouco mais próximo e entendendo a revolução digital ainda como acontecendo, eu vejo a nova mídia via internet se caracterizando como mídia própria, se descobrindo como mídia própria, propriamente, ou seja a internet já começa a dar sinais de que vai se desenvolver pelas suas características próprias, de áudio, vídeo, interatividade.

E muito provavelmente, eu torço para isso, as mídias anteriores vão conviver com essa nova mídia. Assim aconteceu quando o rádio foi inventado e existiam os meios impressos, quando a TV foi inventada e já existia o cinema e o rádio, e quando a TV a cabo foi inventada existia a TV aberta e agora com a nova mídia. Eu acho que passada essa turbulência que nós estamos vivendo, as novas mídias vão conviver e haverá lugar inclusive para os veículos impressos, que têm uma característica muito valiosa de retenção e organização do espaço tempo. Ou seja, você consegue ter

consciência em um volume de papel grampeado ou nas suas mãos, do conjunto de notícias que nas últimas 24 horas aquele editor, que atua sob aquela marca que você confia e que você conhece, considerou essencial para que você soubesse, e você tem inclusive claro a hierarquia daquela seleção de 24 horas, no caso do jornal diário, que ele fez para você, você identifica claramente o que foi considerado mais importante ou menos importante, com mais peso ou menos peso, com mais páginas e com menos páginas.

A mídia eletrônica tende a fazer você ver peso um em tudo, tudo tem o mesmo peso porque tudo é possível entrar, entrar, entrar, com links, e links e links. Então eu acredito que a mídia eletrônica se estabeleça com suas características próprias de interatividade, de animação, de som, de áudio, de multimídia, de imagem, e que a mídia impressa permaneça e consolide o seu canal de relacionamento um pouco mais tranquilo e de rescaldo, de resumo e de análise aprofundada, e com pesos, com hierarquia, com noção de edição e com portabilidade, que sempre teve, abastecendo estas pessoas a cada 24 horas, ou a cada semana, ou enfim, com alguma periodicidade, com uma visão alinhavada daquilo e fixada no papel.

Eu acho que isso vai acontecer e as mídias vão conviver e cabe aos publicadores cuidar da dimensão disso, da importância que cada uma dessas mídias vão ter na vida das pessoas.

**Ricardo Gandour** é engenheiro civil (USP-São Carlos) e jornalista (Fundação Cásper Líbero), com cursos de extensão em administração de empresas (FGV-SP), Publishing (Stanford University-EUA) e Gestão (Insead-França). Trabalhou na Folha de S. Paulo, onde foi repórter, redator, editor-assistente, editor e diretor-fundador da Publifolha. Na Editora Globo, foi diretor de Publicações e diretor da Unidade de negócios Época. Posteriormente, atuou como diretor executivo e editor responsável do Diário de S. Paulo, da Infoglobo Comunicações, empresa onde fez parte da diretoria corporativa. Foi professor da Cásper Líbero e da ECA-USP. Desde outubro de 2006 é diretor de Conteúdo do Grupo Estado. É também diretor do Comitê de Relações Internacionais da ANJ, Associação Nacional de Jornais.



# Sérgio Lapastina

Gerente de Imprensa e Comunicação da Sabesp



Na realidade, eu acho que o que mais mudou em comunicação foi a relação entre o profissional e a empresa para a qual este profissional trabalha. A área de comunicação deixou de ser uma área que simplesmente vai a reboque do planejamento empresarial, ou seja, uma área feita por engenheiros, advogados, ou qualquer outra profissão, que decide para onde a empresa vai e informa a comunicação o que ela tem que fazer para dar suporte para que este caminho seja cumprido. Hoje o profissional de comunicação ele participa do planejamento, ele tem assento na mesa de decisões empresariais.

No caso da Sabesp, por exemplo, o superintendente de comunicação, toda a área de comunicação, participa das reuniões de diretoria, ou seja, seja uma obra, por menor que ela seja, seja uma grande adutora, seja uma grande represa, seja um grande empreendimento, independente do porte, independente do benefício que ela irá trazer, a área de comunicação está presente na tomada de decisões. Porque nós sabemos que a gente precisa informar a população antes dessa obra, durante a obra, informar o público interno.

Outra grande mudança é a valorização do público interno das empresas, não é aquela coisa que eu simplesmente sei o que a minha empresa está fazendo caso eu assista a novela das oito e eu vejo o comercial da minha empresa. Hoje não, hoje a gente tem intranet, tem portais corporativos, murais eletrônicos, diversas formas de produto interno, um jornal, uma rádio interna, já está se falando em podcast interno, então o público interno conhece a estratégia da empresa, participa dessa estratégia.

A área de comunicação ganhou força, ganhou responsabilidade de todo este processo, o que é muito bom, a gente deixou de ser simplesmente alguém que cumpre ordens para alguém que participa da inteligência dessa ordem, ou seja, a gente está lado-a-lado com a estratégia, com o planejamento, com a gestão das empresas, e isso demanda claro uma formação completamente diferente do profissional de comunicação.

Infelizmente eu acho que as universidades ainda estão um pouco distantes, continuam soltando no mercado centenas de profissionais todos os anos sem o devido preparo, ou sem o devido respaldo para poder enfrentar. Este mercado exige um profissional cada vez mais especializado, mais preparado para tomar decisões, comunicação hoje é uma área de decisão, não é uma área que recebe ordens.

A maior tendência que a gente pode ver realmente é a velocidade da informação. Eu lembro que há alguns anos eu li um livro chamado 'A Ansiedade da Informação', e em grandicíssimo resumo, ele dizia que a gente recebe tanta informação, que quando a gente vê tem pilhas e pilhas de memorandos, de artigos, de revistas, de jornais e de livros do lado da nossa mesa e a gente fica ansioso porque não está conseguindo acompanhar esta quantidade de informações. E, na verdade, se a gente der um empurrão disso tudo para a lata de lixo não vai fazer diferença nenhuma na nossa vida, essa é a grande verdade.

A velocidade com que a informação chega para nós e que nós temos que repassar para nosso principal cliente foi a principal mudança. E essa velocidade não significa quantidade de informações, é importante a gente ter este bom discernimento, que esta velocidade nos traz uma enxurrada de informações e a gente tem que saber exatamente o que pegar, o que aproveitar e o que deixar passar, saber deixar passar é uma virtude, é uma coisa que a gente precisa reaprender. E o profissional de comunicação é ansioso, é frenético por natureza, então tudo o que a gente deixa passar parece que a gente está perdendo, a gente tem que aprender um pouquinho a lidar com isso. Tem um lado muito bom, os profissionais são muito criativos, e acho que isso só vem melhorando.

Novas tecnologias, é impossível não falar de novas tecnologias. Hoje a gente não tem mais que esperar o jornal do dia seguinte, a gente sabe da informação quase que antes de ela acontecer. Eu acabei de chegar de um evento onde uma das frases que me marcou muito foi uma constatação de que numa edição de domingo do The New York Times, e vamos abrigar, equivalente à edição de domingo de O Estado de S. Paulo, tem mais informação do que tudo que se coletou de informação no século 19. Ou seja, a edição de um dia de um jornal tem mais informação que um século da história. E como a gente lida com isso? Aprender a lidar com isso, aprender a aproveitar isso, a trabalhar com isso a favor da comunicação, voltando ao que eu já tinha dito, fazer com que o profissional de comunicação seja estratégico cada vez mais, esse saber lidar com a informação, saber buscar as suas fontes, e se fazer importante para seu público, se fazer importante para a empresa, fazer com que acreditem em você.

Essa velocidade da informação, a credibilidade, a transparência, hoje em dia não dá mais para a gente ficar pensando 'olha eu vou ver o que vai acontecer', quando você fala isso, já aconteceu, então você tem que estar muito ligado, muito antenado no mundo. E uma coisa que não vai mudar nunca felizmente é o relacionamento, o profissional de comunicação hoje é muito mais um profissional de relacionamento com todos os públicos, seja público interno, clientes, fornecedores, acionistas, investidores, colegas de trabalho.

A antiga e boba briga de assessores com jornalistas e jornalistas com publicitários - aliás jornalista briga para caramba, é RP com jornalismo também - não faz o menor sentido. Somos todos profissionais de comunicação, o marketing cresceu muito, os profissionais de marketing que estão se juntando em uma grande

área de comunicação, a área de gestão de marcas. Comunicação hoje tem que saber lidar com a marca, com o sentimento que a marca da empresa, que a marca do produto ou serviço leva até os públicos, e ninguém faz isso, a não ser o profissional de comunicação. Quanto mais informação a gente tiver, quanto mais veloz e transparente, mais vai ser valorizado o sentimento, a percepção, a criatividade e o relacionamento que só a comunicação consegue promover entre todos os públicos de uma empresa.

A área de comunicação é uma área ainda infelizmente muito instável. A primeira crise que acontece na empresa, a área de comunicação é a primeira que sofre, até mesmo porque é culpa dela não ter informado que a crise ia acontecer, parece até que a gente tem bola de cristal, mas a gente sempre leva a culpa, ou porque não informou que a crise ia acontecer, ou porque não informou que a crise estava acontecendo, ou porque não informou que a crise continua acontecendo, seja como for, comunicação é sempre a grande culpada, mas pelo menos a gente é lembrado.

Para o futuro eu não vejo grandes mudanças nessa área não. Eu só vejo a comunicação cada vez mais sabendo aproveitar o seu devido espaço, não há muito segredo em fazer comunicação. Já escutei as pessoas falarem que todo mundo saber escrever, todo mundo pode ser jornalista. É verdade, todo mundo sabe escrever mas somente o profissional de comunicação sabe passar uma mensagem, e a gente tem que se preparar cada vez mais para passar a mensagem certa, mostrar o nosso valor.

Eu não sei o que vai acontecer, se o e-mail vai continuar existindo. Eu já estou preocupado com a minha coleção de CDs, falaram que vem uma nova tecnologia, bluetooth, blue não sei das quantas, eu não sei se meu player de CD vai ler esta nova tecnologia, e hoje em dia não adianta ficar muito preocupado com isso, o que vier a gente tem que aceitar.

Eu só estou preocupado que a área de comunicação não sofra mais com estas mudanças no ambiente político, econômico, social, a área de comunicação tem que estar acima disso. Se a área de comunicação continuar nesse caminho de ganhar importância dentro do ambiente empresarial, não mais vindo a reboque das decisões, mas participando das decisões, quem sabe um dia a área de comunicação esteja tomando a decisão, esteja liderando o processo de decisão, porque principalmente uma empresa que nem a Sabesp, de prestação de serviços públicos, tudo o que a gente faz interfere diretamente na vida da sociedade, e como interfere, é nosso dever informar a sociedade de tudo o que a gente está fazendo. Não adianta eu falar 'tem água' e a pessoa abrir a torneira e não sair água da torneira, então tem que ser verdadeiro, tem que ser transparente, eu só tenho que receber a informação, podendo praticar o que a área de comunicação sabe, que é o relacionamento.

Eu daqui a 20 anos vejo este profissional cada vez mais acreditando no seu feeling, na sua percepção, porque ferramenta de tecnologia vai ter aos montes, vão ser cada vez melhores, e se eu me dedicar muito a uma, semana que vem já tem outra. Então eu não vou me preocupar muito com tecnologia, eu vou me preocupar cada vez mais em fazer o olho no olho, resgatar aquele relacionamento, não vou mais mandar release simplesmente, eu vou na redação, conversar com o jornalista, eu não quero mais que o meu cliente me conheça por um número de telefone, telefone celular ou seja lá qual for. Eu quero que ele conheça pelo meu nome, pelo meu rosto, pela maneira como eu tenho que falar, e esse cliente pode ser o meu colega da mesa do lado, o presidente da empresa, pode ser o meu usuário, pode ser um colega de comunicação.

O importante é que daqui a 20 anos a comunicação não perca esse ritmo. Aproveite as tecnologias, todas que vierem, e desenvolva, tome as melhores decisões para continuar sendo um profissional diferenciado, que é isso que nós somos, ninguém consegue entender melhor o porquê das coisas do que nós, basta a gente saber comunicar, e a gente sabe.

*Formado em Jornalismo, com pós-graduação em Marketing e em Comunicação de Marketing, com especialização em Gestão de Marcas/Branding, **Sérgio Lapastina** possui ampla experiência em projetos de Comunicação Empresarial, Relacionamento com a Imprensa, Endocomunicação, Comunicação Digital, Criatividade, Gestão de Marcas/Branding e Gestão do Conhecimento. É também escritor, cronista, articulista e integrante de diversos Grupos de Estudos em Comunicação e Marketing, como ABERJE e ABA. Seus textos podem ser conferidos diariamente na internet no [slapastina.blogspot.com](http://slapastina.blogspot.com) e em diversos veículos especializados como Portal Mega Brasil, ABERJE e nas Revistas Envolverde e Negócios da Comunicação.*

# Sidnei Basile

Diretor de Relações Institucionais da Editora Abril



Eu acho que 20 anos é um prazo muito comprido para uma atividade tão efêmera como é o jornalismo e certamente como são também as relações corporativas. Mas quando eu penso em como éramos todos há 20 anos, eu me recordo que em 86 era o início da consolidação do jornalismo econômico. Está fazendo 20 anos que surgiu o primeiro plano de estabilização econômica no Brasil, o Plano Cruzado, do ministro Dílson Funaro, e a ele se seguiram em oito anos 10 planos econômicos, que transformaram o Brasil no maior laboratório econômico a céu aberto do mundo. Certamente para o jornalismo foi uma aventura tudo isso. Eu acho que foi um desafio muito grande também para o pessoal de comunicação corporativa, porque mais incipiente que o jornalismo econômico há 20 anos era a comunicação corporativa. Começa que não tinha comunicação corporativa, tinha uma coisa chamada assessor de imprensa, e assessor de imprensa que se esgueirava pelas redações tentando emplacar releases, e na melhor das hipóteses emplacando entrevistas coletivas, com alguma frequência sendo enxotado das redações.

Eu sempre fui dos que acharam e acham que a verdade não existe por si mesma. A verdade objetiva é algo possivelmente impossível de obter, já que a objetividade completa também é impossível de obter. Até mesmo filosoficamente. Nós não sabemos, por exemplo, o que se passa no interior das outras galáxias, nem mesmo na nossa, nós não sabemos se há vida depois desta, de onde viemos nem para onde vamos, portanto a objetividade completa é impossível de obter. Na prática jornalística parece muito distante do que nós estamos falando aqui, mas está muito próximo e muito íntimo, porque na prática jornalística você também não pode aspirar a ter o domínio da verdade, o que você pode querer obter fazendo seus melhores esforços para obter é a possibilidade de fazer com que os leitores tenham acesso às mais diferentes versões a respeito de um fato, sobretudo as versões dos que se defendem de acusações, para que o leitor, o telespectador, o internauta, tenham condições de, com sua própria inteligência, seguindo sua própria diligência e raciocínio, formularem seus próprios juízos, não há nada mais democrático do que isso.

A Constituição Federal no seu artigo quinto assegura a liberdade de expressão e o direito à informação, exatamente porque é considerado constitucionalmente que é um direito dos cidadãos terem acesso às mais variadas versões, imputações, que qualquer um queira e possa fazer a respeito de qualquer coisa. Sob este

aspecto, a comunicação corporativa tem uma função absolutamente essencial, que é de permitir que os variados protagonistas possam apresentar adequadamente quais são os seus pontos de vista, de maneira uniforme, disciplinada, organizada, inteligente, clara, nem sempre é claro, mas sempre que possível, de modo que a audiência tem condições mais facilmente de compreender o conteúdo destas questões.

Acho também que nestes 20 anos, junto com esta mudança, são mudanças da sociedade, da economia, da política, são as mudanças que o país viveu, a comunicação corporativa se tornou muito mais profissional. Ela se estabeleceu como uma disciplina do conhecimento, ela venceu em boa medida um complexo de inferioridade que tinha, por exemplo, em relação à publicidade. Então o assessor de imprensa era, numa grande agência de comunicação integrada, o irmão menor, ele era o patinho feio, ele era o filho bastardo da organização, e as campanhas de comunicação integrada apresentavam a disciplina de comunicação corporativa, de assessoria de imprensa, apenas porque não podiam deixar de apresentar. Não porque se vislumbrasse nelas uma possibilidade de comunicação focada com os públicos.

Hoje, isso é efetivamente muito bem trabalhado pelas empresas, de forma que a publicidade trabalha com públicos mais amplos, nas suas campanhas, nas várias mídias, e a comunicação corporativa fecha o foco em cima dos públicos com os quais você quer transmitir as suas mensagens-chave. Evidentemente eu acho, como jornalista há muitos anos, que essa não é uma empreitada isenta de riscos. Porque o risco número um deste processo é o risco da manipulação, quer dizer, você, de tanto martelar o ponto-de-vista de maneira disciplinada, obstinada, em cima de transmissores de informação, você pode produzir um simulacro da verdade que de tanto ser repetido passa a ser verdade. Acho que a grande questão ética para a comunicação corporativa é justamente esta, de você violar, ultrapassar a fronteira da comunicação, e passar a frequentar o território da manipulação. E espero que as pessoas sérias desta disciplina, desta prática, não cedam jamais a esta tentação, porque é também frustrar uma garantia constitucional, democrática.

Uma tendência inexorável é a segmentação. Ela tem a ver com o fato de que os cidadãos não aceitam mais processos de comunicação padronizados, massificados, propostos por grandes meios de comunicação para grandes audiências, sem discriminação, sem diferenciação. E essa é uma possibilidade que a tecnologia garante. Com a sociedade do conhecimento que é a internet, as telecomunicações, a própria tecnologia permite que você estabeleça a comunicação one-to-one, então é a absoluta segmentação. Sob este aspecto eu acho que a publicidade vive um desafio enorme, ela tem dificuldades em se comunicar na base do one-to-one,

é one-to-all, enquanto que a comunicação corporativa tem relativamente muito mais facilidade para obter isso.

Eu insisto que uma tendência que corre paralelo a essa é o risco do protagonismo dos profissionais de comunicação corporativa, porque assim como eles foram subestimados no passado, eles hoje muitas vezes se sentem os formuladores de estratégias, resolvendo praticamente qualquer problema. São os arredondadores por excelência. E não há problema que eles não possam resolver, estabelecendo disciplinas de estabelecimento de mensagens-chave, transmissão de mensagens-chave e garantia que as mensagens-chave serão entendidas por seus públicos-alvo. Isto, se levado a termo de maneira formal, é autoritário, porque fica parecendo que pelo controle das disciplinas de comunicação você consegue de fato substituir a pluralidade, a diversidade, o debate, a conversação, pela imposição do ponto-de-vista de a, b ou c. Por outro lado uma tendência dos últimos anos, que me parece bastante inquietante, é que a mídia tradicional que se abastecia da publicidade tradicional, teve grandes dificuldades para se manter e muitos profissionais acabaram migrando da mídia tradicional para a comunicação corporativa. O que acontece é que estes profissionais de comunicação corporativa, em geral bem formados, em geral melhor pagos, em geral com mensagens unívocas e simples dos seus clientes para passar para os públicos, com frequência podem ceder à tentação de atropelar os editores, então o que no passado foi uma arrogância dos editores, corre o risco de que os profissionais de comunicação corporativa passem a exercer esta mesma arrogância.

Mas o que eu acho a respeito disso é que assim como a arrogância dos editores jamais deu certo, assim como no passado, na época de censura, a arrogância das fontes também não deu certo, a arrogância de profissionais de comunicação corporativa, se e quando houver, também não dará certo. Simplesmente porque arrogância não dá certo em comunicação. Arrogância é uma forma de burrice, a arrogância te diz tudo a respeito do seu sucesso passado, nada a respeito do que você deve fazer à frente. A arrogância é um conselheiro bêbado, e como os profissionais de comunicação corporativa são antes de mais nada conselheiros de seus clientes, eles devem estar mais do nunca antenados para este risco, porque é um risco real que eles correm.

Olha essa cilada de perguntar para a gente o que a gente acha que vai ser daqui a 20 anos, em geral isso é um truque muito útil, porque quando você fala assim 'como é que vai ser daqui há 20 anos', põe melhor daqui a 50, põe melhor daqui a 100, o que você faz no fundo é estabelecer uma projeção cirúrgica, radical, sobre o que está te incomodando agora. Nos próximos seis meses, daqui a um ano, é o máximo que você consegue ver. Mas tentando extrapolar, tentando seguir adiante com este exercício, e tendo como premissa que eu acho que é assim, a

gente vê como projeção o que nos sentimos a curto prazo, as pessoas dizem que a imprensa escrita vai desaparecer. Já houve quem dissesse, um futurólogo norte-americano, que daqui a 44 anos estará circulando a última cópia impressa do jornal The New York Times. 44 anos.

Agora a verdade é que no mês que vem, em janeiro de 2007, o The Wall Street Journal, ele sai de seu formato de seis colunas, há 20 anos eram 8 colunas, ele veio para seis, ele passa para cinco colunas, ele joga uma parte muito grande de seu conteúdo para o seu site, e, portanto, o jornal em papel está encolhendo. Interessante também quando se fala do mesmo The Wall Street Journal, é lembrar que há 15 anos a circulação física dele era de dois milhões de exemplares, e que ele tinha há 15 anos talvez 10 mil assinantes de um serviço de agência noticiosa chamado News Retrieval, e hoje ele tem 500 mil assinantes da edição eletrônica dele, o thewallstreetjournal.com. Talvez em menos de 20 anos, bem menos de 20 anos, muita gente alega que talvez em menos de 10, o número de assinantes do The Wall Street Journal, no site, será maior que o número de assinantes do jornal.

Nós na Abril tendemos a pensar que nós não estamos destinados a ser, como diz o Roberto Civita, presidente da empresa, 'moedores de árvores', essa não é uma vocação inevitável que nós temos. Nós somos sim pessoas dedicadas a disseminar informação e conhecimento, e se revistas desaparecerem, certamente outros conteúdos, outras plataformas tecnológicas, hão de dar suporte para os conteúdos que nós produzimos, então nós estaremos no negócio dentro de 20 anos, dentro de 100 anos, nós estaremos no negócio.

Agora, se a comunicação corporativa seguir pelo caminho que ela vem trilhando, que é um bom caminho, ela continuará a ser um auxiliar eficaz no processo democrático de ouvir as partes e fazer o grande debate democrático que a sociedade sempre espera de sua mídia. Se ela ceder ao que eu mencionei agora há pouco, à tentação autoritária, da arrogância e tudo mais, e como há uma tendência universal do entretenimento, do espetaculoso, do reality show levado para o cotidiano das pessoas - já houve sociólogos que disseram que nós mergulhamos, estamos na iminência de mergulhar, na era das relações públicas generalizadas - nesta hipótese daqui a 20 anos, não haverá imprensa, haverá apenas relações públicas generalizadas. O futuro dirá.

**Sidnei Basile** é jornalista há 38 anos, advogado formado pela Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo e sociólogo graduado pelo Departamento de Ciências Sociais da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas também da Universidade de São Paulo. Já atuou em diversos veículos de renome da imprensa nacional, entre eles Folha de S. Paulo e Gazeta Mercantil. Foi também diretor-superintendente das revistas Exame e Você S/A, da Editora Abril, onde hoje é Diretor Secretário Editorial e diretor de Relações Institucionais. Tem 60 anos, é casado com Elizabeth Mary Basile e tem três filhos e um neto.



# Agradecimentos

## Agradecimentos

Allan Finkel  
Carlos Roberto Hohl  
Fernanda de Carvalho  
Heródoto Barbeiro  
José Marques de Melo  
Marta Dourado  
Paulo Nassar  
Ricardo Gandour  
Sérgio Lapastina  
Sidnei Basile

Andréia Cavalheiro  
Backer Ribeiro Fernandes  
Carolina Soares  
Célia Cunha  
CIEE – Departamento de Relações Públicas  
Cristiane Lintz  
Damiana Oliveira  
Eduardo Ribeiro  
Eliana Moura  
Elisabete Araújo  
Equipe Fundamento  
Mega Brasil Comunicação  
Rosana Souza  
Solange Ferreira

## Concepção e realização

Fundamento Comunicação Empresarial







Alameda dos Maracatins, 992 . Bloco A . 3º andar . 04089-001 . São Paulo . SP  
Telefone: 55 11 5095.3866 / Fax: 55 11 5543.7577  
[www.fundamento.com.br](http://www.fundamento.com.br) / [novosnegocios@fundamento.com.br](mailto:novosnegocios@fundamento.com.br)