

# Comunicação na gestão de crises: A “deontologia” da atividade jornalística

**ARTEMIO REINALDO DE SOUZA**

UFSC – E-mail: [artemiosou@hotmail.com](mailto:artemiosou@hotmail.com)

Mestre em Engenharia de Produção pela UFSC (2003) e especialista em Gestão Universitária (2001) também pela UFSC.

**RICHARD PERASSI**

UFSC – E-mail: [richard.perassi@uol.com.br](mailto:richard.perassi@uol.com.br)

Professor associado da UFSC nos programas de pós-graduação em Eng. e Gestão do Conhecimento e PosDesign.

Doutor em Semiótica e Comunicação pela PUC-SP (2001).

**KAMIL GIGLIO**

UFSC – E-mail: [kamilgilio@gmail.com](mailto:kamilgilio@gmail.com)

Doutorando e mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento – UFSC.

Bacharel em Comunicação Social – UNISUL (2005) e licenciado em Letras – UFSC (2005).

## Resumo

O presente trabalho tem por objetivo apresentar a “deontologia” (teoria do dever) da comunicação, em especial da atividade jornalística, na gestão de uma marca organizacional em um cenário de crise. Para tal, utiliza-se uma pesquisa bibliográfica, descritiva e aplicada para demonstrar os principais conceitos que englobam este tipo de crise, bem como aspectos da comunicação organizacional, identidade e imagem corporativa. Por fim, busca-se contribuir e ressaltar o papel da comunicação nos momentos de crise, nos quais a reputação ou a marca e a própria identidade corporativa são frontalmente ameaçadas.

## Palavras-chave

Comunicação organizacional, comunicação da marca, gestão de crise.

## Abstract

This paper aims to present the "ethics" (theory of duty) of communication, especially the journalistic activity, the management of an organizational brand in a crisis scenario. For this, we use a literature search, descriptive and applied to demonstrate the key concepts that comprise this type of crisis as well as aspects of organizational communication, identity and corporate image. Finally, we seek to contribute and emphasize the role of communication in times of crisis, in which the reputation or the brand and corporate identity itself are threatened frontally.

## Keywords

Organizational communication, brand communication, crisis management.

Artigo recebido em 29/10/2012

Aprovado em 05/05/2013

**N**os novos caminhos da globalização e da democracia, o mundo se modificou, se institucionalizou, bem como os interesses, as ações e as próprias pessoas. Globalizaram-se os processos, as emoções e, sobretudo, os fluxos e circuitos da informação. Nesse mundo novo, as organizações, sejam instituições ou empresas, agem pelo que dizem e, em especial, pelos acontecimentos significantes que produzem e, com os quais, interferem na realidade (CHAPARRO, 2002, p.33). Deste modo, ao usarem a eficácia difusora da comunicação, as organizações sociais dominam e utilizam um campo que se tornou um espaço público de socialização dos discursos particulares para os confrontos da atualidade. Cabe ressaltar que todos os campos da atividade humana são organizados sob a lógica da competição, sendo que a própria comunicação é por natureza uma atividade competitiva.

Por conseguinte, para evitar embates físicos, o processo civilizatório investiu nos embates simbólicos. Esses, também, tornaram-se cada vez mais recorrentes e sutis, inclusive, compondo as complexas artes da negociação econômica ou da diplomacia política, além da “guerra fria” de informações e notícias. Na sociedade da informação, da imagem, da impressão e da opinião, em que as bolsas de valores flutuam de acordo com os boatos, saber noticiar se tornou a forma mais eficaz de agir e interagir no mundo. Assim, a imprensa ou a mídia jornalística é considerada o “quarto poder”, e relacionar-se com esse poder passou a constituir preocupação prioritária na estratégia das organizações, sejam empresariais ou governamentais, considerando seu domínio sobre as interações sociais.

Chaparro lembra que a questão das relações entre as organizações e a imprensa não é nova, pelo contrário, ela existe de maneira sistemática a cerca de um século:

Na verdade, se nos identificarmos como profissionais ou estudiosos da comunicação chamada empresarial, institucional ou organizacional, somos mais ou menos herdeiros de um jornalista americano chamado Ivy Lee. Em 1906, ele inventou a atividade especializada a que hoje chamamos de assessoria de imprensa ou assessoria de comunicação.

Com um bem sucedido projeto profissional de relações com a imprensa a serviço de um cliente poderoso, Ivy Lee conquistou, por direito e mérito, na história moderna da comunicação social, o título de fundador das relações públicas, berço da assessoria de imprensa. Ou vice-versa (CHAPARRO, 2002, p.33-4).

O mesmo autor corrobora (2002, p.34) afirmando que, no ano de 1906, Ivy Lee deixou de lado o jornalismo para estabelecer, em Nova Iorque, o primeiro escritório de relações públicas do mundo. Esse autor assinala que a adesão de Lee às relações públicas visou reverter a imagem pública de John Davison Rockefeller (1839-1937) que, na época, era considerado o homem de negócios mais impopular dos Estados Unidos. Isso caracterizou uma das primeiras tentativas de se organizar um pensamento estratégico para uma situação de crise. Pode-se falar mesmo de uma “deontologia” ou teoria do dever aplicada à crise.

Do ponto de vista da comunicação, é preciso considerar que a visibilidade de acontecimentos ou notícias negativas, que escapam ao controle da organização, pode ser impactante a ponto de desgastar sua imagem e acarretar uma crise. Depois de estabelecida, geralmente, a crise não pode ser completamente contida no estrito limite da organização. Por exemplo, uma matéria jornalística a esse respeito pode ocasionar um longo e desgastante processo de exposição da entidade.

Apesar disso, não há organizações absolutamente perfeitas, portanto, as ocorrências negativas fazem parte de sua dinâmica. Essas ocorrências podem ser produtos de catástrofes ou acidentes involuntários, fruto de fatalidades. Mas, também, podem decorrer de erro humano, má administração, conchavos políticos, represálias ou outros interesses. Nessa hora, a mídia jornalística passa a ser o vetor natural desses conflitos, como um componente decisivo nos jogos de poder e nas disputas de mercado. Forni (2008) se apoia em Mamou (1992) para indicar a mídia jornalística como “elemento chave” e instrumento nos jogos conflituosos do poder. Para o autor, os meios jornalísticos são instrumentos e não atores, como alguns jornalistas insistem em

acreditar.

Destarte, a crise não ocorre apenas quando acontecem calamidades ou eventos de grande envergadura, porque esses alcançam publicidade natural. Atualmente, a área de Administração de Crises se preocupa também com fatos aparentemente simples e insignificantes, mas que assumem dimensões maiores do que a tradicional gerência de empresas ou instituições poderia prever. Assim, situações corriqueiras que, por erros na condução, inexperiência ou precipitação, acabam sendo mal administradas e terminam por perturbar a relação com clientes ou usuários, atingindo conseqüentemente a opinião pública.

Forni (2002) salienta que não há uma regra básica para dizer como a crise chega às organizações ou ameaça personalidades. Em verdade, a surpresa é a característica mais perigosa desse tipo de evento. Às vezes, uma palavra ou uma nota sutil e despreziosa que é publicada, como um comentário maldoso de algum jornalista-apresentador da televisão, podem ser o suficiente para estabelecer a crise. A iniciativa nociva pode partir ainda de um desafeto, ex-empregado ou cliente insatisfeito. Mas também parte de um “inimigo” declarado. Comentários danosos ou inconfidentes podem ser intencionais ou casuais. Alguns danos decorrem do “vazamento” de documentos internos ou de testemunhos suspeitos de pessoas “prejudicadas”, cujos interesses foram contrariados.

Há um questionamento se é a mídia que produz a crise ou se essa é anterior à exploração dos fatos pelos meios de comunicação de massa. Para Forni (2002), é a mídia que se alimenta da crise, seguindo a tendência de substituir a informação pela mídia-show, especialmente nos meios que lidam com a imagem. Assim, considera-se que o interesse da mídia em apurar uma denúncia e relatar fatos negativos é predominantemente comercial. É necessário usar esse interesse em favor da superação da crise, evitando reagir como se fosse um caso pessoal. Deve-se agir com precaução e profissionalismo.

Corrado (1994, p. 163) indica três atitudes que são tomadas no enfrentamento de notícias negativas: “(1) não fazer nada; (2) reagir apenas quando algo acontece; ou (3) ser proativo”. As duas alternativas iniciais são atitudes conservadoras, mais arriscadas e até desaconselháveis. Deste modo, o mandamento básico é “conte tudo e depressa”.

## **Teorias da conspiração**

Uma crise não necessita especificamente de um fato evidente e pode ser iniciada por um boato. Neste sentido, pode-se dividir este processo em três momentos, assim dispostos: (1) No primeiro estágio da crise, acontece a simplificação do boato, porque uma grande história é resumida. (2) No segundo estágio, ocorre o exagero, porque os detalhes mais agudos aumentam e a história ganha em dramaticidade. (3) No terceiro estágio, a opinião pública interpreta o boato de acordo com sua visão de mundo ou com seus valores. Nesse momento, os efeitos podem ser devastadores se a crise não for devidamente gerenciada.

Alguns sinais suscitam boatos, configurando teorias conspiratórias sobre, por exemplo, a existência de cocaína nos doces e balas da marca “Van Melle” ou o poder corrosivo do refrigerante da marca “Coca-Cola”, porque é dito que alguém caiu e se dissolveu em um tanque contendo esse produto, entre outros casos contra marcas e produtos amplamente conhecidos no mercado.

Destarte, administrar a comunicação de crises implica em decisão estratégica, definindo os procedimentos da organização para se comunicar durante e depois da crise, considerando todos os meios e formas de comunicação com os públicos, interno e externo, e visando salvaguardar a reputação organizacional, reduzindo ao máximo os possíveis danos (FORNI, 2002). Isso requer que, em situações de crise, principalmente no que se refere a polêmicas, a organização assuma o comando da dinâmica das informações. Pois, caso a iniciativa seja entregue à mídia jornalística externa, torna-se muito difícil reverter o quadro crítico.

Forni (2002, p.368) argumenta que se a organização não pôde intervir antes que as notícias negativas à sua imagem sejam divulgadas, o ideal é formular uma versão oficial que seja mais favorável à organização e também admissível para a imprensa. Esse é o instante crítico em que, por falta de experiência ou por ansiedade, muitos erros são cometidos. Os erros mais prejudiciais são as tentativas de desqualificar o jornalista ou o órgão de imprensa. Além disso, irritar-se ou deixar de responder imediatamente às questões apresentadas também são igualmente prejudiciais. Pois, postergar as ações para o dia seguinte não ameniza a situação, uma vez que o repórter continuará o processo de apuração e denúncia mesmo sem ter o posicionamento oficial da organização.

Nos casos de crise, deve-se evitar que a reação inicial seja entrar em pânico ou desenvolver ações descabidas, como tentativas de reverter o impacto na imagem organizacional. Assim, publicar nota paga nos jornais, entrar em contato com o diretor do veículo de comunicação ou ignorar a crise e esperar pelos acontecimentos não são ações aconselháveis. É necessário considerar quem pode ter passado a informação à imprensa e quais motivações estão por detrás dessa crise. Posteriormente, deve-se compor a versão oficial da organização de modo que essa seja admitida e veiculada como notícia na imprensa, passando a considerar e utilizar a mídia como instância que, em princípio, não é contrária à organização.

A credibilidade pessoal ou organizacional é produto histórico, que foi continuamente construído e, portanto, não aparece de repente. Assim, políticos, autoridades públicas, empresários, governos e universidades adquirem credibilidade de acordo com aquilo que fizeram no passado e com o que fazem no presente, especialmente, a partir de uma atuação transparente e ética com a sociedade e a imprensa. Esse conjunto de conhecimentos constitui a reputação de indivíduos e de organizações, fundamentando a imagem pessoal ou organizacional. Isso tende a resistir no tempo, superando os fatos poucos auspiciosos, desde que haja o predomínio de aspectos positivos e a administração competente das crises eventuais.

Em situação de crise, a reputação positiva propõe credibilidade e oferece resistência à imagem pública da organização. Portanto, quanto menor é a credibilidade

da entidade atingida pela crise, maior é o rigor do julgamento público, aumentando a exposição negativa na mídia, que também participa desse julgamento. A contínua preparação para o enfrentamento de crises, em parte, consiste no exercício diário de construção de uma reputação sólida e uma imagem positiva. Além disso, há a necessidade de sincera consciência da identidade organizacional, de seus aspectos fortes e positivos, de suas fraquezas e possíveis adversidades. Pois, essa consciência propõe um repertório de recursos para se responder pela organização frente a uma crise. Assim, há um preparo para evitar a reação costumeira diante do aparecimento da crise que é se sentir confuso e incomodado.

## **Agilidade e atividade diante da crise**

Forni (2002) recorda que o jornalista Ricardo Boechat, em 1998, procurou informações junto à assessoria de imprensa da organização Banco do Brasil. A procura foi decorrente de denúncia de que a construtora Sersan havia recebido a anistia de sua dívida junto ao banco em troca de um voto do então deputado Sérgio Naya, principal acionista da empresa, para reeleger o presidente Fernando Henrique Cardoso.

Na época, a procura do jornalista não recebeu a atenção necessária, uma vez que houve demora por parte da organização em oferecer uma resposta devidamente alicerçada sobre a denúncia. Consequentemente, Boechat publicou a nota em sua coluna jornalística e também no programa “Bom Dia Brasil”, da empresa Rede Globo de Televisão. Isso gerou um fato político e uma pauta negativa para organização, porque relacionou o nome do Presidente da República a uma denúncia de irregularidade e, ainda, a um político que estava sob investigação.

Outros jornais replicaram a notícia e imergiram a organização em uma crise econômica e política. O caso tornou-se exemplar, pois se constatou que a organização não teve agilidade e efetividade no momento em que era necessário.

Atualmente, depois de uma década do episódio relatado e com a digitalização das tecnologias de informação e comunicação (TIC), houve um movimento de

modernização e internacionalização que tornaram, sob determinado ponto de vista, o mundo mais ágil e dinâmico. Concomitantemente, presenciou-se a imposição de velocidade e ampliação da abrangência das crises em escala mundial, tendo em vista a internacionalização das organizações e de sua reputação ou de suas marcas. Assim, por exemplo, um problema em uma fábrica de defensivos agrícolas na Islândia repercute nas vendas de seus produtos em todos os países nos quais eles são vendidos.

Neste sentido, com a expressão e popularização da web, a atividade e a agilidade da produção de notícias das assessorias de imprensa em organizações necessitam ser cada vez mais aprimoradas. Para tanto, é necessário que a gestão organizacional esteja preparada e também seja ágil para subsidiar a assessoria de imprensa com informações capazes de fazer diante de ameaças de crise.

## **Os dois lados da questão**

É possível constatar que outras questões sócio-político-culturais evoluíram em paralelo e foram envolvidas e amplificadas pelo fenômeno da globalização e, de maneira mais específica, também com a internacionalização da comunicação jornalística em tempo real. Deste modo, a internet efetivou-se como fonte de notícias, que são rapidamente replicadas por jornalistas/pessoas do mundo inteiro nos mais variados meios de comunicação.

Por exemplo, entre outras questões paralelas envolvidas e difundidas pela globalização, há o consenso internacional sobre a responsabilidade socioambiental das organizações, sejam instituições ou empresas e, também, a consolidação dos direitos dos consumidores. Assim, questões sobre ética organizacional e responsabilidade social são destacadas com frequência nos meios de comunicação.

Cidadãos de todos os níveis sociais habituaram-se a conviver com ideias de preservação da natureza, de redução de poluentes e responsabilidade socioambiental das organizações.



Por conseguinte, o impacto da globalização que, principalmente, é econômico torna mais evidente a estratificação social e a condição dos excluídos, ampliando a repercussão dos princípios éticos e dos valores morais nas organizações, de acordo com sua atuação na sociedade.

Nesta situação, não basta ser eficiente no atendimento dos objetivos imediatos, como a prestação de serviços ou a oferta de produtos. Pois, a opinião pública exige das organizações, especialmente das empresas, transparência e honestidade com o público consumidor e reciprocidade socioambiental. Todos estes elementos fazem parte de uma postura ética necessária para a construção de uma reputação ou de uma imagem organizacional positiva diante da sociedade civil, do mercado e do público em geral.

Cabe destacar que isso atinge também as categorias dos profissionais liberais, ampliando a complexidade dos códigos de ética existentes. O discurso sobre a responsabilidade de uns perante os outros permeia toda a sociedade, como exigência comportamental. Apesar disso, paradoxalmente, ainda há indivíduos e grupos que se sintam livres de responsabilidades e carentes de atendimento e justiça.

Teixeira Coelho (1999) assinala a “cultura da lamentação” e a “cultura do politicamente correto”, seguindo o que foi proposto por Hughes (1993). A primeira configura a vitimização dos que sentem discriminação religiosa, étnica, etária, sexual, entre outras, sendo que essa condição de vítima determina as identidades dos grupos. Este contexto, por sua vez, é ligado à “cultura do politicamente correto”, que propõe uma ética que parte do subjetivo e constitui uma ideia de cidadania unilateral, a partir de direitos que estão acima e desligados dos deveres. Para Garcia, Targino (2008), há sempre dois lados, sendo que um assume a atitude ética e o outro assimila a causa, mas considerando-se apenas vítima da situação.

As organizações, portanto, estão situadas em meio a pressões da opinião pública mundial sobre os direitos sociais, os direitos do consumidor e das obrigações socioambientais. As empresas, especialmente, encontram-se obrigadas a prestar conta de todo seu processo de produção, desde o cultivo ou a extração das matérias-primas até o descarte final de embalagens e produtos.

Por outro lado, há também as causas dos injustiçados, indicados por Teixeira Coelho (1999) e por Garcia, Targino (2008), dispondo pessoas e grupos, de maneira fundamentada ou revanchista, a assumirem a denúncia de injustiças como atividade pessoal ou sociopolítica.

Não obstante, houve diversos benefícios e progresso moral, decorrentes de longas e penosas lutas em todas as partes do mundo, assegurando direitos civis, direitos individuais e direitos dos diferentes grupos étnico-sociais. Além de que há necessidade real e premente de proteção ambiental. Contudo, as organizações são cotidianamente obrigadas a atuar e a responder por inúmeros detalhes de seus procedimentos. Isso amplia a complexidade da gestão organizacional em todos os aspectos, sejam esses produtivos, econômicos, político-sociais ou ambientais, indicando a necessidade de um sistema de comunicação eficiente junto aos setores internos ou externos e, especialmente, diante da mídia jornalística externa à organização.

Para subsidiar a ação de comunicação externa, ativa e integrada com a mídia jornalística, é necessário que a organização desperte o interesse pela área de Deontologia que, como “ciência do dever”, trata da ordem moral e designa preceitos doutrinários ou códigos éticos relativos a diversas atividades (JAPIASSU, MARCONDES, 2001, p. 50). Entretanto, é preciso também considerar, como assinala Morin (2005, p. 98), a distinção feita por Friedrich Nietzsche (1844 -1900) entre os termos “moral” e “moralina” ou pseudomoral, que “julga e condena baseada em critérios exteriores ou superficiais de moralidade”, de acordo com interesses e conflitos de valores.

A área de Direito cuida do aspecto legal da moralidade, dando forma e expressão à moral, por meio de julgamento das questões, indicação e punição dos culpados. Todavia, a opinião pública é campo demagógico de moralina, porque interesses e conflitos de valores, às vezes superficiais, determinam o ir e vir das ideias que se expressam na mídia jornalística e, também, não deixam de influenciar a dinâmica da moral judiciária.

Para Fourez (1995), inexitem normas de conduta eternas ou indicativas de situações indistintas. Diante da impossibilidade de se produzir códigos de ética que reúnam as atividades desempenhadas pelo ser humano em sua globalidade, ou códigos que especifiquem todos os comportamentos ideais, os princípios éticos e valores morais culminam com o estabelecimento de atividades que aderem a critérios socialmente éticos ou socialmente responsáveis. Esses critérios aludem aos indivíduos, às categorias profissionais e, também, às organizações, envolvendo responsabilidades e posturas econômicas, políticas, sociais e ambientais.

Entre as organizações empresariais, há aquelas que abriam o capital e passaram a conviver com a presença e os interesses dos acionistas. Todavia, o conjunto de acionistas tende a se multiplicar e a tornar-se muito dinâmico, diante da ampliação da oferta de ações por parte das empresas e da constante mobilidade decorrente da compra e venda de ações no mercado. Isso faz com que, além dos canais especializados, a mídia jornalística seja espaço de comunicação entre as empresas e seus atuais ou futuros acionistas no mercado de investimentos. O mercado de ações configura-se também como campo de moralina, devido aos interesses especulativos que lhe são típicos.

As organizações empresariais de capital aberto encontram-se situadas entre diversos interesses e obrigações. Há os interesses tradicionais de clientes e consumidores com relação à honestidade, ao preço e à qualidade dos serviços prestados ou produtos oferecidos. Há as obrigações com relação aos aspectos trabalhistas ou empregatícios, além dos deveres com fornecedores e outros colaboradores. Há as obrigações morais de caráter socioambiental. Há os interesses de lucro da própria empresa e, especialmente, da massa de acionistas que participam do capital da organização.

Todo este contexto assumiu um caráter estratégico, integrando situações externas, locais ou internacionais, às ações de gestão, de produção, de investimento e de comunicação que são parte do cotidiano das organizações empresariais. A ética liberal do livre mercado e do lucro como finalidade autojustificada foi conturbada pela

obrigação de lucro em escalada, para o atendimento continuado dos acionistas, em meio às obrigações ético-morais junto à opinião pública.

Para Veloso (2006, p. 05), as “responsabilidades éticas correspondem a atividades, práticas, políticas e comportamentos esperados (no sentido positivo) ou proibidos (no sentido negativo) por membros da sociedade, apesar de não codificados em leis”. Considerando-se as organizações como membros sociais, essas desenvolvem postura semelhante a que Morin (2005, p. 92) denomina de auto-ética, cujo caráter autônomo a torna diferenciada das “éticas integradas e integrantes, embora raízes ou ramos dessas éticas permaneçam”.

As organizações, inclusive as que visam lucro, são compostas por pessoas que sentem tocadas pelo princípio altruísta de inclusão, cujo apelo é solidário com relação aos valores da comunidade, aos quais se obedece, às vezes, quase intuitivamente, sem muita reflexão. Outras vezes, a adesão ocorre mediante análise, para decidir o comportamento a ser adotado em consonância com sua autonomia. Neste sentido, Garcia, Targino (2008) consideram que os indivíduos atendem aos imperativos de solidariedade, hospitalidade e honra, advindos da inter-relação entre religião, laços familiares, grupos sociais e contextos culturais, fazendo com que, isoladamente ou em grupo, os mesmos sejam possuídos e determinados por esses valores ou imperativos.

Diante disso, apesar da força dos interesses tradicionais de competitividade e lucro, as organizações empresariais, de acordo com suas possibilidades, tendem a desenvolver sua auto-ética de maneira direcionada à moral vigente. Assim, por questões racionais ou por sugestão intuitiva tendem a reforçar em sua ação ou, no mínimo, em sua comunicação os valores propostos pela cultura de seu tempo.

## **Considerações sobre a comunicação organizacional, identidade e imagem corporativa**

Goldhaber (1991, p.23) assinala que comunicação organizacional é uma dinâmica “por meio da qual as organizações se relacionam com o meio ambiente” e,

também, relaciona os diversos setores da organização conectando-os entre si. Isso estabelece um fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações internas e externas, que são interdependentes.

Os indivíduos, a mídia e a comunicação compõem redes de relacionamentos nas organizações e, também, estabelecem canais de relacionamento com o ambiente externo. Por ser complexa, múltipla e dinâmica, até mesmo a comunicação possível não é uma atividade fácil, porque sofre interferências de diferentes aspectos das diversas fontes de informações. A comunicação pode ser mais objetiva e precisa, quando decorre de dados oferecidos por máquinas ou por procedimentos restritamente técnicos, mas também pode ser muito subjetiva, ambígua, imprecisa e até contraditória, quando é produzida e desenvolvida diretamente por seres humanos.

As organizações devem ter consciência da necessidade de planejamento, preparação e suporte profissional para produzir seus atos comunicativos com agilidade e, pelo menos, o mínimo necessário de precisão. Pois, geralmente, a comunicação não atinge os efeitos desejados no nível interpretativo e, menos ainda, no nível de resposta ativa ou de efetividade comportamental.

Por outro lado, há um produto da comunicação que é construído durante todos os atos comunicativos de um emissor. Esse produto é a reputação do próprio emissor, cujo caráter público é composto em consonância com suas manifestações. Pois essas acontecem diante de todos que estão ao seu redor e, também, afetam aqueles que participam a distância ou sentem as consequências de seus atos e pronunciamentos.

No âmbito da comunicação da marca organizacional, essa reputação externa recebe o nome de imagem pública ou imagem de marca, porque é gradualmente composta na mente do público, toda vez que seus representantes entram em contato com quaisquer manifestações que podem ser relacionadas à organização.

Há também a reputação interna, que é desenvolvida na mente do público interno à organização, em decorrência da dinâmica cotidiana da organização e de suas consequências. Cada indivíduo que compõem o público interno é considerado, até por si mesmo, como parte ou participante da organização. Os indivíduos que não se sentem

participantes e integrados tendem a se desligar ou permanecem muito insatisfeitos, porque não se identificam com a organização.

Os sentimentos e os conhecimentos que o público interno compartilha entre si, sobre o que é a organização ou corporação da qual participa define a identidade corporativa. Destarte, a organização se apresenta diante dos diversos públicos internos e externos manifestando sua identidade corporativa desenvolvida a partir de: (1) comportamentos e atitudes, que são percebidas como as manifestações mais efetivas da identidade organizacional; (2) comunicações em geral, que também consistem em ações e atitudes, mas cujo objetivo central é produção de mensagens, podendo ocorrer com o uso de diferentes linguagens ou tipos de signos; (3) simbolismo oficial, que compreende os elementos oficiais de identificação corporativa, como o nome, a marca gráfica, as cores, o hino ou slogan e outros sons e imagens referência, utilizadas na composição de uniformes e na identificação de equipamentos ou documentos, entre outros; (4) personalidade, que é aquilo que se expressa subjetivamente nos comportamentos e atitudes dos participantes da organização indicando suas características intersubjetivas, como satisfação e generosidade ou insegurança e desatenção.

A questão da identidade organizacional oferece diversos aspectos, os quais devem ser gerenciados. Pois, há diferenças entre o que é a organização e o que o público interno acredita que seja a organização. Isso também é diferente do que a organização expressa ao público e, ainda, do que a organização pretende ou acredita expressar. Assim, devem ser feitos estudos para a construção de uma identidade possível e, ao mesmo tempo, desejável e, também, para a comunicação de uma imagem pública que seja positiva e condizente com a atuação da organização.

Torquato (1986, p.97) afirma que “as organizações têm uma identidade que pode ser clara, confusa, difusa e até uma ‘identidade não identificável’, na medida em que ninguém percebe o que ela faz, apenas sabe que existe”. Assim, a identidade é expressa no conjunto de maneiras com que uma organização se apresenta diante do público.

A expressão da identidade é o resultado do processo de simbolização da autoimagem de uma entidade ou de uma individualidade. Por outro lado, o conjunto ou

sistema conceitual que compõe a imagem organizacional na mente do público define a área de Gestão da Marca, que também é conhecida como área de *branding*.

Estratégias eficientes de *branding* dependem de uma percepção correta da identidade da organização, permitindo que a ação e a comunicação organizacionais sejam coerentes com sua identidade e possibilitem a composição coerente da imagem organizacional ou imagem de marca na mente do público.

Os objetivos em *branding* visam minimizar a diversificação perniciosa das imagens de marca e consolidar a identidade organizacional projetada como imagem na mente do público que, direta ou indiretamente, convive com as expressões da organização (PERASSI, 2001). Diante disso, a atividade jornalística está inserida na gestão da imagem de marca, como estratégia de *branding* organizacional, atuando de maneira mais intensa na gestão da comunicação com a imprensa em momentos de crise.

Martins (2000/2006) confirma a ideia de que o gerenciamento de marca (e a própria marca) consiste em uma estratégia de comunicação organizacional, cujo elemento primordial é a troca de informações. Para constituir a marca organizacional com uma imagem forte e positiva, entre outras providências, deve-se promover sua constante associação com experiências, percepções e sentimentos gratificantes e garantir sua propagação e reputação no mercado, bem como, na sociedade (PERASSI, 2001).

Diante das obrigações morais atribuídas às organizações em nível mundial, compete à comunicação jornalística participar de uma política integrada à gestão organizacional, formulando um programa de ação que busque estabelecer e garantir credibilidade e confiança para organizações, instituições ou empresas, diante da sociedade em geral e de seus públicos específicos.

No contexto das relações públicas, destaca-se o jornalismo empresarial como estratégia que traz a iniciativa da comunicação jornalística para a organização, produzindo desde simples boletins até revistas sofisticadas. As publicações empresariais são instrumentos eficazes e necessários nas organizações, sendo que o jornalismo empresarial se caracteriza como subsistema do sistema jornalístico, inserido no macrossistema da área de Comunicação Social.

Outra estratégia é determinada pelos serviços de assessoria de comunicação, que podem ser realizados por um departamento interno ou por uma agência externa contratada pela organização. Há ainda a possibilidade de uma formulação mista, combinando serviços internos e externos. A assessoria de comunicação é um serviço especializado que capta e organiza informações na mídia e coordena as atividades de comunicação de uma organização com seus públicos, configurando políticas e estratégias nas áreas de Jornalismo, Relações Públicas e Publicidade e Propaganda.

Os serviços de comunicação do jornalismo empresarial e da assessoria de comunicação colaboram direta e continuamente com a gestão organizacional. Pois, como campo de relacionamento, a gestão se organiza e desempenha suas funções de administração, basicamente, através das atividades de captação e distribuição de informações. Todavia, são nos momentos de crise, nos quais a reputação ou a marca e a própria identidade corporativa é frontalmente ameaçada, que a comunicação jornalística organizacional é desafiada de maneira contundente.

## Referências Bibliográficas

- CHAPARRO, M.C. Cem anos de assessoria de imprensa. In: DUARTE, J. **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia**. São Paulo: Atlas, 2002.
- CORRADO, F. M. **A força da comunicação**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- FORNI, J. J. Comunicação em tempo de crise. In: DUARTE, J. (org.) **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria técnica**. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2002.
- FOUREZ, G. Como articular ciência e ética? In: \_\_\_\_\_. **A construção das ciências: introdução à filosofia e à ética das ciências**. São Paulo: Unesp, 1995.
- GARCIA, J. C. R.; TARGINO, M. G. **Responsabilidade ética e social na produção de periódicos científicos**. Revista Perspect. ciênc. inf. vol.13 no.1, Belo Horizonte Jan./Apr. 2008.
- GOLDHABER, G. M. Qué es la comunicaci3n organizacional? In: \_\_\_\_\_. **Comunicaci3n organizacional**. México: Diana, 1991.
- HUGHES, R. **Cultura da reclamação**. São Paulo: Companhia das Letras, 1993..
- JAPIASSU, H., MARCONDES, D. **Dicionário Básico de Filosofia**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.
- KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: summus, 2003.



\_\_\_\_\_. **Relações Públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: summus, 1997

KOPPLIN, E.; FERRARETO, L. A. **Assessoria de Imprensa: Teoria e Prática**. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2001.

MAMOU, Y. **A culpa é da imprensa: ensaio sobre a fabricação da informação**. São Paulo: Ed. Marco Zero, 1992.

MORIN, E. **O método 6: ética**. Porto Alegre: Sulina, 2005.

PERASSI, R. **A visualidade das marcas institucionais e comerciais como campo de significação**. (Tese de doutoramento). Comunicação e Semiótica, Pontifícia Universidade Católica, São Paulo: 2001.

TEIXEIRA COELHO, J. **Dicionário Crítico de Política Cultural**. São Paulo, Iluminuras, 1999.

TORQUATO, F. G. R. **Comunicação empresarial-comunicação institucional: Conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986.

VELOSO, L.H.M. Ética, valores e cultura: especificidades do conceito de responsabilidade social corporativa. In: ASHLEY, P.A. (Org.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

Este artigo e todo o conteúdo da **Estudos em Jornalismo e Mídia** estão disponíveis em <http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/jornalismo/index>

**Estudos em Jornalismo e Mídia** está sob a [Licença Creative Commons](#)