

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO  
HABILITAÇÃO RELAÇÕES PÚBLICAS

FERNANDA ASSMANN ASSENATO

**ASSESSORIA DE IMPRENSA NAS ORGANIZAÇÕES:  
As estratégias do Sindilojas Porto Alegre durante as manifestações de junho  
de 2013**

Porto Alegre

2013

FERNANDA ASSMANN ASSENATO

**ASSESSORIA DE IMPRENSA NAS ORGANIZAÇÕES:  
As estratégias do Sindilojas Porto Alegre durante as manifestações de junho  
de 2013**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul para obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social, habilitação Relações Públicas.

**Orientador:** Basílio Alberto Sartor

**Corientador:** Rudimar Baldissera

Porto Alegre

2013

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO**

AUTORIZAÇÃO

Autorizo o encaminhamento para avaliação e defesa pública do TCC (Trabalho de Conclusão de Cursos) intitulado As estratégias de assessoria de imprensa do Sindilojas Porto Alegre durante as manifestações populares de junho de 2013, de autoria de Fernanda Assmann Assenato, estudante do curso de Comunicação Social – Habilitação Relações Públicas, desenvolvida sob minha orientação.

Porto Alegre, 25 de novembro de 2013.

Assinatura orientador:

---

Assinatura coorientador:

---

Nome completo do **orientador**: Basílio Alberto Sartor

Nome completo do **coorientador**: Rudimar Baldissera

FERNANDA ASSMANN ASSENATO

**ASSESSORIA DE IMPRENSA NAS ORGANIZAÇÕES:**

**As estratégias do Sindilojas Porto Alegre durante as manifestações de junho de 2013**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul para obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social, habilitação Relações Públicas.

**Orientador:** Ms. Basílio Alberto Sartor

**Corientador:** Rudimar Baldissera

Aprovado em:

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Ms. Basílio Alberto Sartor – UFRGS

---

Prof<sup>a</sup>. Ms. Carlise Schneider Rudnicki – UFRGS

---

Prof. Ms. João Caríssimi – UFRGS

## **AGRADECIMENTO**

Àquela que tem o maior colo do mundo – o lugar em que eu me sinto protegida de tudo. Ao meu único porto seguro.

Ao meu orientador Basílio pelo grande apoio – por atender com paciência todas as ansiosas ligações e por ser um grande parceiro nessa reta final.

“Um barco no porto está seguro,  
mas não é para isso que ele foi feito.”

*Grace Hopper*

## RESUMO

Este trabalho apresenta um estudo de caso sobre a atuação do Sindilojas Porto Alegre durante as manifestações populares da segunda quinzena do mês de junho de 2013 na capital do estado do Rio Grande do Sul. O objetivo da pesquisa é identificar e analisar as principais estratégias de assessoria de imprensa empregadas no período, durante o qual a entidade firmou-se como fonte de informações para a mídia sobre os impactos dos protestos no setor do comércio, registrando um nível elevado de visibilidade midiática. Os procedimentos metodológicos adotados no estudo compreendem entrevistas em profundidade com gestores e assessores do Sindilojas Porto Alegre e análise documental dos releases produzidos pela organização no período. O quadro teórico é baseado em reflexões sobre os conceitos de comunicação organizacional, estratégia e assessoria de imprensa. Como resultado da pesquisa, foram identificadas e analisadas as seguintes estratégias: 1) lobby; 2) agilidade e antecipação às demandas da mídia; 3) disponibilidade para os jornalistas da mídia; 4) preparação das fontes; e 5) uso da “gramática” jornalística. Conclui-se que as estratégias adotadas possibilitaram uma convergência entre os interesses da organização (visibilidade midiática) e os interesses da mídia (obtenção de dados, informações e opiniões sobre os fatos).

**Palavras-chave:** Comunicação organizacional. Assessoria de imprensa. Estratégia. Sindilojas Porto Alegre. Manifestações de junho de 2013.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E ASSESSORIA DE IMPRENSA .....</b>	<b>12</b>
2.1	AS TRÊS DIMENSÕES DA COMUNICAÇÃO.....	16
2.2	COMUNICAÇÃO INTEGRADA NAS ORGANIZAÇÕES.....	17
2.3	OS PROCESSOS DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	22
2.4	IDENTIDADE E IMAGEM ORGANIZACIONAIS.....	24
2.5	A IMPORTÂNCIA DAS ESTRATÉGIAS NAS ORGANIZAÇÕES .....	27
2.6	ASSESSORIA DE IMPRENSA E ESTRATÉGIAS DE RELACIONAMENTO COM A MÍDIA.....	29
<b>3</b>	<b>O SINDILOJAS PORTO ALEGRE E AS MANIFESTAÇÕES CIVIS.....</b>	<b>36</b>
3.1	O CONTEXTO DO COMÉRCIO E O SINDICATO DOS LOJISTAS DO COMÉRCIO DE PORTO ALEGRE .....	37
3.2	A ESTRUTURA DA ÁREA DE COMUNICAÇÃO DO SINDILOJAS.....	43
3.3	AS MANIFESTAÇÕES POPULARES .....	45
<b>4</b>	<b>O ESTUDO DAS ESTRATÉGIAS DE ASSESSORIA DE IMPRENSA DO SINDILOJAS PORTO ALEGRE FRENTE ÀS MANIFESTAÇÕES DE JUNHO DE 2013.....</b>	<b>50</b>
4.1	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	50
4.2	AS ESTRATÉGIAS.....	53
4.2.1	Lobby .....	57
4.2.2	Agilidade e antecipação às demandas da mídia .....	58
4.2.3	Disponibilidade.....	61
4.2.4	Preparação das fontes .....	63
4.2.5	Uso da “gramática” jornalística .....	65
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>71</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>75</b>
	<b>ANEXO A – R1 .....</b>	<b>77</b>
	<b>ANEXO B – R2 .....</b>	<b>78</b>
	<b>ANEXO C – R3 .....</b>	<b>79</b>
	<b>ANEXO D – R4.....</b>	<b>80</b>
	<b>ANEXO E – R5 .....</b>	<b>81</b>
	<b>ANEXO F – R6 .....</b>	<b>82</b>
	<b>ANEXO G – R7 .....</b>	<b>83</b>
	<b>ANEXO H – R8 .....</b>	<b>84</b>

<b>ANEXO I – R9.....</b>	<b>85</b>
<b>ANEXO J – R10.....</b>	<b>86</b>
<b>ANEXO K – R11 .....</b>	<b>87</b>
<b>ANEXO L – R12.....</b>	<b>88</b>
<b>ANEXO M – R13.....</b>	<b>89</b>
<b>ANEXO N – R14 .....</b>	<b>90</b>
<b>ANEXO O – R15.....</b>	<b>91</b>
<b>ANEXO P – Nota Time World.....</b>	<b>92</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O mês de junho de 2013 caracterizou-se por uma intensa movimentação popular em todo o Brasil. Cidadãos de todo país reuniram-se para protestar e exigir mudanças na política e no modelo de organização governamental, exigindo alterações na conduta e na postura dos governantes, entre outras reivindicações.

Em meio aos grandes protestos que ocorriam por todo o país, marcados por forte adesão popular, foram registrados confrontos entre manifestantes e policiais militares, além de depredações de patrimônios públicos e privados. Na capital do estado do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, não foi diferente – confrontos entre a Brigada Militar e os manifestantes, pichações, danos e saques em lojas e em prédios públicos também ocorreram na cidade. Os protestos se tornaram, ao longo do período em que os atos se desenvolveram, grandes o suficiente para alterar a rotina da capital gaúcha, exigindo que as empresas e instituições se adaptassem à situação.

Nesse contexto, o Sindilojas Porto Alegre, entidade que representa os empresários do setor do comércio na capital, obteve destaque no segmento no qual atua. O sindicato patronal, representante legal de 18 mil lojas, constituiu-se como uma das principais fontes de informações sobre os impactos das manifestações no comércio varejista da cidade durante o período em que elas se desenvolveram de forma mais intensa, na segunda quinzena de junho de 2013.

Enquanto os eventos tornavam-se cada vez maiores, aumentavam, também, os impactos dos protestos na vida dos cidadãos e nos diversos estabelecimentos comerciais da cidade. No período, foram registradas depredações e saques em lojas, fazendo com que os comerciantes ficassem cada vez mais inseguros com relação à integridade e à normalidade do funcionamento das lojas nos dias de manifestações.

Perante esse cenário, o Sindilojas Porto Alegre desenvolveu uma série de estratégias de assessoria de imprensa, que resultaram em aumento de 305,5% em inserções espontâneas nas mídias no mês de junho, em relação à média de inserções dos meses anteriores, chegando a ser citado, inclusive, em veículos de comunicação internacionais, como no site da revista Time, conforme mostra o Anexo P. Durante o período analisado, foram contabilizados 35 entrevistas concedidas por representante do Sindilojas Porto Alegre, mais de 60 atendimentos à imprensa e 15

releases enviados à imprensa, somente sobre as manifestações e suas consequências para o comércio, o que gerou um retorno em mídia espontânea de mais de R\$ 5,1 milhões, conforme dados da própria organização<sup>1</sup>.

Considerando-se essa atuação como exemplar, no que se refere aos resultados obtidos, busca-se aqui investigá-la a partir do seguinte problema de pesquisa: quais as estratégias de assessoria de imprensa utilizadas pelo Sindilojas Porto Alegre para se constituir como fonte de informação sobre o comércio durante as manifestações que aconteceram na capital do estado do Rio Grande do Sul na segunda quinzena de junho de 2013? Desse modo, estabeleceu-se como objetivo geral do estudo identificar e analisar as estratégias de assessoria de imprensa empregadas pela organização no contexto dos acontecimentos que marcaram o período de estudo,

Este estudo justifica-se pela importância que o fenômeno das manifestações populares adquiriu para todo o país, colocando as organizações em um cenário inédito – tanto pelos acontecimentos simultâneos em diversos pontos do Brasil e do mundo, quanto pela pluralidade de canais e plataformas onde o assunto foi intensamente discutido pelos cidadãos. Esse conjunto de fatores exigiu das instituições mais diretamente envolvidas nos acontecimentos uma nova forma de desenvolver suas estratégias de comunicação. Nesse contexto, o caráter exemplar da atuação do Sindilojas Porto Alegre na área de assessoria de imprensa justifica a realização desta pesquisa.

Para atingir o objetivo proposto, as metodologias empregadas foram entrevistas em profundidade com gestores e assessores do Sindilojas Porto Alegre (responsáveis pelas estratégias de comunicação da organização), bem como análise documental dos releases produzidos e divulgados no período.

Este estudo está organizado em cinco capítulos. Após este capítulo introdutório, no Capítulo 2 apresenta-se o quadro teórico do estudo, envolvendo reflexões sobre os processos de comunicação organizacional e assessoria de imprensa, visto que estas áreas foram as responsáveis pelo aumento da visibilidade midiática do sindicato no período analisado. Assim, conceituam-se as diferentes dimensões da comunicação organizacional, além de se evidenciar o papel das Relações Públicas, da Publicidade e Propaganda e, especialmente, por constituir a

---

<sup>1</sup> Os dados foram fornecidos pela assessora de imprensa do Sindilojas Porto Alegre, uma das entrevistadas nesta pesquisa.

temática deste trabalho, da Assessoria de Imprensa. É também no segundo capítulo que as noções de estratégia e de comunicação estratégica são acionadas.

O terceiro capítulo tem como foco descrever o Sindilojas Porto Alegre, o contexto de sua criação e os objetivos dessa organização, que representa o setor do comércio na capital gaúcha. Também está descrito no Capítulo 3 o fenômeno das manifestações civis do mês de junho de 2013 no Brasil, contextualizando-o por meio de uma síntese dos fatos, com base nos meios de comunicação e de artigos relacionados ao tema.

No quarto capítulo, apresentam-se os procedimentos metodológicos empregados na investigação, os critérios de seleção do *corpus* de análise e os resultados da pesquisa. Nesse sentido, apresentam-se as cinco principais estratégias de assessoria de imprensa identificadas na análise:

- a) lobby;
- b) agilidade e antecipação às demandas da mídia;
- c) disponibilidade para os jornalistas da mídia;
- d) preparação das fontes; e
- e) uso da “gramática” jornalística.

Por fim, no capítulo cinco relatam-se as principais considerações sobre o trabalho, as conclusões obtidas a partir da pesquisa e as possibilidades de continuidade e ampliação do estudo.

## 2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E ASSESSORIA DE IMPRENSA

Os primeiros conceitos apresentados neste trabalho giram em torno da comunicação e das organizações. Entendemos por organizações “agrupamentos de pessoas que se organizam para trabalhar, desempenhar funções e atingir objetivos comuns, com vistas em satisfazer alguma necessidade da sociedade” (KUNSCH, 2003, p. 25). Nesse prisma, segundo Grunig (2009), as organizações – da mesma forma que os indivíduos – precisam se comunicar com os demais atores sociais para se desenvolverem e atingirem seus objetivos.

Já a comunicação, segundo Kunsch (2003, p. 161), é “um ato de comunhão de ideias e o estabelecimento de um diálogo. Não é simplesmente uma transmissão de informações”. Portanto, é possível compreendê-la, de acordo com Baldissera (2000, p. 119), como “processo de construção e disputa de sentidos”<sup>2</sup>.

Nesse sentido, “toda comunicação que, de alguma forma e em algum grau, disser respeito à organização é considerada comunicação organizacional” (BALDISSERA, 2009, p. 119). Assim, compreendemos que este conceito abrange todas as formas de comunicação em âmbito organizacional – sejam caracterizadas por processos planejados, estratégicos, ou por processos informais. Assim, a comunicação organizacional se dá sempre que houver relação entre a organização e seus públicos.

A noção de público pode ser definida como “grupos sociais que respondem às consequências que as organizações exercem sobre eles e que, por sua vez, tentam participar das decisões que sirvam aos seus interesses” (GRUNIG, 2009, p. 73). Pode-se dizer que os públicos se formam na medida em que as organizações tomam decisões que influenciam pessoas que se encontram dentro ou fora delas, mesmo que essas pessoas não tenham participado dos processos decisórios desde o seu início (GRUNIG, 2009, p. 83).

Segundo Grunig (2009), os públicos e as organizações estabelecem entre si uma relação de troca, na qual, através da comunicação, do relacionamento e da colaboração, torna-se possível gerar benefícios mútuos. De acordo com o autor, “organizações que se comunicam bem com os públicos com os quais se relacionam

---

<sup>2</sup> Disputa no sentido de que a comunicação implica sempre relação, e, na perspectiva de Foucault (1996), toda a relação é uma relação de forças e, portanto, pressupõe disputas (BALDISSERA, 2008).

sabem o que esperar desses públicos, e os públicos sabem o que esperar delas” (GRUNIG, 2009, p. 27).

Nessa perspectiva, de acordo com Kunsch (2003, p. 69), a comunicação é um elemento vital para as organizações. Isto ocorre porque ela permite tanto o processamento das funções administrativas internas quanto o relacionamento das organizações com seu meio ambiente externo.

Dessa forma, para as organizações coordenarem seus recursos humanos, materiais e financeiros a fim de atingirem seus objetivos, é imprescindível que estes setores informem e sejam informados ininterruptamente. Segundo Kunsch (2006, p. 69), “o sistema comunicacional é fundamental para o processamento das funções administrativas internas e do relacionamento das organizações com o meio externo”.

Além disso, as condições macro ambientais que cercam as organizações modernas exigem que estas estejam mais conectadas entre si e com os meios nos quais estão inseridas, considerando fatores de ordem cultural, política, social e tecnológica. Entendendo que a sociedade contemporânea é constituída por redes de informação (KUNSCH, 2007, p. 40), devemos considerar que as organizações também são interdependentes. De acordo com Kunsch (2003), elas necessitam relacionar-se e integrarem-se com as demais e com seu mundo interno e externo. E isto só se dará, conforme a autora, por meio “da comunicação e na comunicação” (KUNSCH, 2003, p.70).

Em concordância, Torquato (1989, p. 59), compreende que “o sistema organizacional, para um aperfeiçoamento equilibrado e expansão, exige, cada vez mais, intercambio com outros sistemas”. Desta forma,

As informações trazidas e trocadas dos sistemas sociopolítico, econômico-industrial e o sistema inerente ao microclima interno das organizações permitem ao processo comunicacional estruturar as convenientes ligações entre o microssistema interno e o macrossistema social, estudar a concorrência e analisar as pressões do meio ambiente, gerando as condições para o aperfeiçoamento organizacional (KUNSCH, 2003, p. 70).

Também importa observar que a convergência midiática “é uma realidade presente nos dias de hoje e acontece, também, nos processos comunicativos das organizações” (KUNSCH, 2007, p. 41). Torquato (1985, p. 160) identificou a influência das tecnologias sobre as relações sociais como conjunturas que afetam as organizações modernas, pois “os novos meios tecnológicos estão ditando novos

comportamentos grupais”. Desta forma, devemos considerar os impactos provocados pela revolução digital, que, além de atuar sobre a sociedade, cria novos paradigmas que incidem nas práticas de comunicação das organizações, que, conforme já mencionado, estão conectadas umas às outras, aos seus públicos e à sociedade de modo geral (KUSNCH, 2007).

O conjunto destes novos meios e plataformas, relacionados ao desenvolvimento da internet, tem contribuído para certo enfraquecimento das barreiras espaciais e temporais, à medida que permite que os fluxos de comunicação e informação acontecem com mais velocidade. Neste sentido, os novos paradigmas e a comunicação digital têm ocupado espaço de destaque, justificando-se pelo poder de interatividade que fornecem no desenvolvimento dos relacionamentos institucionais e mercadológicos das organizações (KUNSCH, 2007). Ou seja, além das novas tecnologias influenciarem as estratégias das empresas para promoverem ações direcionadas a estas novas plataformas, elas também se constituem como um novo espaço de conversação, onde os públicos têm área de contato ampliada com as organizações.

Tais aspectos fazem com que a comunicação seja um processo relacional entre indivíduos, e entre eles e as organizações. Nesse processo, há interferências e condicionamentos, ou seja, influência constante dos contextos nos quais cada sujeito está inserido sobre a interpretação das informações e sobre a formação de opiniões. Desta forma, os processos estratégicos de comunicação organizacional devem considerar tais “incertezas” na interpretação das mensagens que a organização constrói e dissemina (KUNSCH, 2003).

Também é importante destacar que os públicos com os quais as organizações se comunicam estão cada vez mais exigentes. Graças a uma sociedade mais consciente e a uma opinião pública mais vigilante, a comunicação passa a adquirir maior importância, tornando-se necessário que adquira um caráter cada vez mais estratégico (KUNSCH, 2007).

Nessa perspectiva, a comunicação organizacional é, conforme já destacado, um processo de relacionamento. Segundo Baldissera (2008, p. 194), ela “requer ligações/encontros/tensões entre, pelo menos, dois: ‘eu-outro’”. Entretanto, não podemos considerar que todos os atos comunicativos das organizações causam em seus públicos os efeitos que elas esperam obter.

De acordo com Baldissera (2008, p. 194), “a comunicação qualifica-se como lugar de sujeitos-força em relações dialógico-recursivas”. Assim, todos os processos relacionais, os contextos, a cultura, o universo cognitivo dos indivíduos, os condicionamentos internos e externos influenciam nas percepções dos sujeitos e devem ser levados em conta para que seja compreendida a complexidade do processo comunicativo. Isso se deve ao caráter relacional da comunicação nas organizações – de acordo com Baldissera (2008,p. 194), “como relação, a comunicação tensiona o ‘eu’ com o ‘outro’”. Cada emissor e receptor têm efeitos um sobre o outro, que interferem na interpretação das mensagens (KUNSCH, 2003).

Ou seja, atenta-se aqui para as interferências e condicionamentos na compreensão das mensagens, sendo que os sujeitos são influenciados pelos contextos nos quais estão inseridos. De acordo com Baldissera (2008), uma força (sujeito) não sobredetermina a outra: o que existe é um tensionamento entre elas, marcado pela possibilidade de diálogo.

Para abranger toda esta complexidade da comunicação organizacional, devemos também estudar elementos presentes na gestão do processo comunicativo nas organizações, como as barreiras, os níveis de análise, as redes, os fluxos, os meios e as diversas modalidades comunicacionais existentes. Para este trabalho monográfico é pertinente compreender, inicialmente, que a comunicação organizacional comporta três dimensões (BALDISSERA, 2009): a “organização comunicada”, a “organização comunicante” e a “organização falada”.

## 2.1 AS TRÊS DIMENSÕES DA COMUNICAÇÃO

Entendemos, de acordo com Baldissera (2009), que a comunicação das organizações não pode ser reduzida somente aos processos planejados – tangíveis e mensuráveis. Nem mesmo podemos conceber que somente estes são os únicos responsáveis pelos resultados obtidos pela comunicação organizacional. Para o autor, os processos planejados da comunicação organizacional, como as relações públicas, a publicidade, o marketing, a comunicação interna, a assessoria de imprensa, entre outras estratégias, estão compreendidos dentro de uma das dimensões dos processos comunicativos organizacionais, a dimensão da “organização comunicada”, que se refere aos:

Processos formais e, até, disciplinadores, da fala autorizada; àquilo que a organização seleciona de sua identidade e, por meio de processos comunicacionais (estratégicos ou não), dá visibilidade objetivando retornos de imagem-conceito<sup>3</sup>, legitimidade, capital simbólico (e reconhecimento, vendas lucros, votos, etc.) (BALDISSERA, 2009, p. 118).

Esta comunicação planejada pode ser percebida, por exemplo, nos releases, nas peças publicitárias e nos sites organizacionais, nos quais apresentam-se mensagens da organização sobre ela mesma, desenvolvidas através de um planejamento estratégico que tem o objetivo de tentar influenciar a opinião dos sujeitos. Tais mensagens tendem, na maioria das vezes, segundo o autor (BALDISSERA, 2009), para o autoelogio.

Por outro lado, o processo comunicacional que ocorre quando a organização não tem conhecimento e/ou não tem a intenção de comunicar, ou seja, toda vez que alguém (alteridade) atribui sentido “a algo e/ou alguma coisa dela” (BALDISSERA, 2009, p. 118), corresponde a outra dimensão, a da “organização comunicante”. Essa dimensão abrange todas as relações comunicacionais que os indivíduos estabelecem diretamente com a organização – o que, de alguma forma, consiste em disputa ou construção de sentido. Segundo Baldissera (2009, p. 118), a organização comunicante é “todo processo comunicacional que se atualiza quando, de alguma forma e em algum nível, qualquer sujeito (pessoa, público) estabelecer relação com a organização”.

Esta dimensão da comunicação organizacional ultrapassa a “organização comunicada”, atentando aos processos comunicacionais que escapam ao controle da organização. Nesta dimensão estão envolvidos aqueles processos que ocorrem na informalidade e aqueles que acontecem sem que a organização necessariamente tenha conhecimento.

Nessa mesma lógica, o autor atenta ainda para a importância da comunicação informal indireta, que, por mais que seja estabelecida fora do domínio organizacional, também diz respeito à organização. São exemplos dessa dimensão os comentários sobre a organização feitos por colegas de trabalho fora do horário do

---

<sup>3</sup> Imagem-conceito pode ser definida como: “um constructo simbólico, complexo e sintetizante, de caráter judicativo/caracterizante e provisório realizada pela alteridade (recepção) mediante permanentes tensões dialógicas, dialéticas e recursivas, intra e entre uma diversidade de elementos-força, tais como as informações e as percepções sobre a entidade (algo/alguém), o repertório individual/social, as competências, a cultura, o imaginário, o paradigma, a pique, a história e o contexto estruturado.” (BALDISSERA, 2004, p. 278)

expediente, fora do ambiente organizacional ou até mesmo em suas relações familiares.

Esta dimensão é denominada pelo autor como “organização falada”. Nessa perspectiva,

toda comunicação que, de alguma forma e em algum grau, disser respeito à organização é considerada comunicação organizacional, mesmo que, quando das práticas, seja necessário proceder a algumas simplificações no sentido de dar agilidade aos processos (BALDISSERA, 2009, p.119).

Cabe frisar ainda, sobre as dimensões “não-oficiais” da comunicação das organizações, que, além de serem representações legítimas, elas espelham a alteridade presente nas disputas de sentido relacionadas às organizações. Isto quer dizer que as organizações não devem manter tais representações na informalidade para sempre, ignorando sua presença. A partir do momento em que os processos comunicativos informais tomam forma suficiente para serem identificados, pode ser necessário que a organização faça “algum tipo de investimento em ações e/ou comunicação formal para neutralizá-los” (BALDISSERA, 2009, p. 119).

Nesta perspectiva, é importante considerar que as práticas estudadas nesta pesquisa estão focadas especialmente no âmbito da “organização comunicada” (BALDISSERA, 2009). Aqui, estudaremos as falas autorizadas – os processos estratégicos através dos quais a própria organização fala de si.

## 2.2 COMUNICAÇÃO INTEGRADA NAS ORGANIZAÇÕES

Na perspectiva dos processos formais e planejados de comunicação (organização comunicada), podemos verificar diferentes modalidades comunicacionais, tais como a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa (KUNSCH, 2003, p. 149).

A comunicação administrativa é aquela que acontece para que a organização seja gerida. Desse modo, segundo Kunsch (2003), para que as organizações transformem os seus recursos em produtos ou serviços, os seus setores, como diretoria e gerências, por exemplo, valem-se da comunicação que chamamos de administrativa para transmitir informações a respeito das tarefas a serem cumpridas.

Já a comunicação interna é um processo que, segundo Fortes (2006, p. 38), considera os funcionários de uma organização como sujeitos conscientes e participantes, cujo apoio permanente faz-se necessário para que as organizações possam materializar seus objetivos estratégicos.

Neste sentido, leva-se em conta o fato de que os funcionários são, antes de tudo, seres humanos e cidadãos. Por isso, de acordo com Kunsch (2003, p. 155), o público interno “não pode ser compreendido como um mercado”. Assim, o objetivo da comunicação interna é o de promover o relacionamento da organização com os profissionais que nela atuam, viabilizando o diálogo entre ambos, não podendo estar isolada do composto de comunicação e do conjunto das demais atividades da organização.

Quando a comunicação interna é participativa, ela tem papel estratégico nas empresas, pois, além de alinhar expectativas e possibilitar um *feedback* mútuo entre organização e colaboradores, considera o público interno como um multiplicador, já que “no seu convívio profissional e social, o empregado será um porta voz da organização, de forma positiva ou negativa” (KUNSCH, 2003, p. 159).

A comunicação mercadológica, por sua vez, tem o objetivo de promover a venda dos produtos e serviços das organizações aos mercados, seguindo os objetivos do planejamento de marketing das organizações, e, portanto, se baseia em informações de pesquisas de mercado e de produto. Ela se utiliza de ferramentas do marketing e da publicidade, com foco nos objetivos mercadológicos das organizações. Segundo Kunsch, a

[...] comunicação mercadológica ou de marketing se encarrega, portanto, de todas as manifestações simbólicas de um mix integrado de instrumentos de comunicação persuasiva para conquistar o consumidor e os públicos-alvo estabelecidos pela área de marketing (KUNSCH, 2003, p. 164).

A comunicação institucional, por fim, é a responsável por construir, por meio das relações públicas, de acordo com Kunsch (2003), um subsistema institucional, compreendido pela união de aspectos como a missão, a visão, os valores e a filosofia da organização. É a responsável direta pela “construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização” (KUNSCH, 2003, p. 164).

Torquato (1985) considera o desenvolvimento de uma identidade transparente e forte uma condição fundamental para a projeção externa das organizações modernas. A identidade organizacional, de acordo com o autor, “é formada por valores, princípios, conceitos, sistemas e até pode envolver questões de natureza técnica. Trata-se de agregar situações que darão uma personalidade à empresa” (TORQUATO, 1985, p.61). Isso significa que a comunicação institucional explicita o lado público das organizações, adquirindo maior importância à medida que as organizações se estabelecem como atores sociais, expondo-se cada vez mais em público, exigindo que o discurso organizacional seja impregnado de novas formas de sociabilidade (KUNSCH, 2007).

De acordo com Kunsch (2003), este processo é importante porque auxilia na compreensão dos públicos sobre o papel das organizações como sujeitos que têm consciência e responsabilidade sobre seus atos. O objetivo da comunicação institucional é, portanto, conforme já assinalado, explicitar o lado público das organizações, auxiliando na construção de uma personalidade creditiva, tendo como proposta básica a influência político-social na sociedade onde estão inseridas.

Para que todos esses objetivos sejam cumpridos, é essencial que os esforços empregados nas diversas modalidades da comunicação organizacional sejam sinérgicos. Para isso, eles devem alinhar-se à filosofia da “comunicação integrada”, conceito que agrega as atividades das diversas áreas da comunicação das organizações em um único *mix*, o “composto de comunicação organizacional” (KUNSCH, 2003, p. 150).

São as formas de comunicação que compõem o mix do composto organizacional que possibilitam às organizações relacionarem-se de modo estratégico com o seu universo de públicos e com a sociedade em geral. Por isso, não se deve trabalhar cada uma das modalidades da comunicação organizacional de maneira isolada – “é necessário que haja uma ação conjugada das atividades de comunicação que formam o composto da comunicação organizacional” (KUNSCH, 2003, p. 150).

Ainda segundo a autora, basear as atividades comunicacionais na política global e nos objetivos gerais da organização possibilita ações estratégicas e táticas de comunicação mais eficazes. Desta forma, a comunicação integrada “precisa ser entendida como uma filosofia capaz de nortear e orientar toda a comunicação que é

gerada na organização, como um fator estratégico para o desenvolvimento organizacional na sociedade globalizada” (KUNSCH, 2003, p. 179).

Nessa direção, Torquato (1895, p. 61) destaca a importância das organizações criarem “uma linguagem sistêmica e uniforme”. De acordo com o autor,

a crise da sociedade, os conflitos, a tecnologia, a concorrência, a multiplicidade de recursos de comunicação, postos à disposição dos públicos de uma empresa – sejam internos ou externos – aconselham que se procure preservar uma linguagem única (TOQUATO, 1895, p. 61-62).

Desta forma, a comunicação organizacional integrada deve estabelecer que facetas da organização serão projetadas aos públicos, tendo em vista as estratégias globais, para que todas as modalidades da comunicação utilizem um único posicionamento e uma linguagem uniforme. Tal posicionamento também deve conquistar a simpatia, credibilidade e confiança dos públicos, garantindo a influência político-social da organização.

Compreendendo a complexidade dos processos comunicativos e a diversidade de fatores que influenciam tais processos, justifica-se a atenção especial que o planejamento estratégico tem em todos os níveis comunicacionais, para o desenvolvimento de uma imagem e de uma identidade que sejam alinhadas aos objetivos das organizações.

Nesse sentido, os processos interativos realizados através das mídias digitais podem constituir, além de uma nova plataforma de relacionamento, um dos pilares da comunicação integrada. Segundo Saad (2009), o crescente uso das redes digitais permite que qualquer sujeito seja capaz de interagir com as organizações, gerando um cenário de participação, personalização e produção de conteúdo, enfraquecendo o domínio do emissor sobre o controle do conteúdo e de suas relações com o usuário. A partir disso, podemos considerar este ambiente complexo, pois permite conversação, produção de sentido e disputas entre a sociedade como um todo – incluindo as organizações e seus públicos.

A partir desse pressuposto, Saad (2009) reafirma a importância de se desenvolver um novo posicionamento estratégico de comunicação organizacional, adaptando a produção de informações a este novo ambiente. Dentro dele, devem ser trabalhadas, de formas distintas, as diferentes modalidades da comunicação organizacional.

Segundo Kunsch (2007), a internet também faz parte da convergência midiática presente no dia-a-dia dos cidadãos, contemplando atualmente os dispositivos móveis, smartphones, etc. Nesse contexto, as organizações, em seu papel de atores sociais, devem priorizar a abertura de canais de diálogo com seus *stakeholders*<sup>4</sup>, disponibilizando acessibilidade às informações institucionais que afetem seu interesse.

A este ponto, é importante discutir sobre os processos que a comunicação organizacional envolve, para que possamos compreender a complexidade que permeia todo o encadeamento comunicacional. São esses processos que, de acordo com Kunsch (2003, p. 166), convergem para configurar a comunicação organizacional em si.

### 2.3 OS PROCESSOS DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Orientados pelos objetivos da organização e gerenciados na perspectiva da comunicação integrada, os diversos processos da comunicação organizacional têm como função geral obter a aceitação da organização por parte de seus públicos. Cada um deles, no entanto, tem objetivos específicos, de acordo com sua área de atuação.

De forma resumida, os processos compreendidos pela comunicação organizacional, em sua dimensão formal e estratégica, são as relações públicas, que têm o papel de gerenciar essa comunicação, conectando todos os demais processos comunicacionais da organização, tais como o jornalismo empresarial, a assessoria de imprensa, a publicidade/propaganda institucional, o marketing social, o marketing cultural e a editoração multimídia.

As relações públicas têm como objetivo construir credibilidade e promover a fixação de um posicionamento institucional, coerente e duradouro, por parte das organizações. Para isso, direcionam todas as áreas da comunicação organizacional, realizando o planejamento de forma integrada, abrindo canais de diálogo entre os públicos e as organizações, ouvindo a opinião pública, sondando seus anseios e suas necessidades.

---

<sup>4</sup> Conforme a definição de James Grunig (2011, p. 78), *stakeholders* são categorias gerais de pessoas que são afetadas por consequências reais ou potenciais das decisões organizacionais estratégicas ou que afetam as decisões organizacionais.

Segundo Kunsch (2003), as relações públicas tem a função de “administrar estrategicamente a comunicação das organizações com seus públicos, atuando não de forma isolada, mas em perfeita sinergia com todas as modalidades comunicacionais” (KUNSCH, 2003, p. 166). No entanto, de acordo com a autora, para que isso seja possível, é preciso que se busque conhecer os públicos partindo de uma perspectiva dinâmica do ambiente, o que permite o desenvolvimento de estratégias corretas de abordagem quanto às mensagens, os canais, os tipos de interação, a aceitação e o entendimento de suas atitudes, bem como compreender o *feedback*.

É uma tarefa de relações públicas estabelecer essa via de diálogo, e, a partir dos conhecimentos adquiridos sobre os públicos, unir suas necessidades com as estratégias da organização, direcionando todos os processos do composto de comunicação organizacional para que sigam um mesmo caminho, convergente.

Seguindo as diretrizes apontadas pelas relações públicas, estão os demais processos do mix da comunicação organizacional. O jornalismo empresarial é um subsistema do jornalismo, responsável pelas publicações empresariais – e, para isso, apropria-se das teorias, dos modelos e das práticas do jornalismo como área de conhecimento. Ele forma, junto com as relações públicas e a propaganda, segundo Kunsch (2003), o tripé clássico que organiza os fluxos de irradiação das informações sobre as organizações.

A imprensa é um meio para informar e formar uma imagem positiva junto à sociedade, e o jornalista é o elo fundamental para esse processo. A assessoria de imprensa, como processo integrante da comunicação organizacional, tem o objetivo de atingir um grande número de pessoas, contribuindo para a construção da imagem organizacional e influenciando os públicos e a opinião pública.

Segundo Kunsch (2003), a assessoria de imprensa é essencial nas mediações das organizações com o grande público, a opinião pública e a sociedade, via mídia impressa, eletrônica e internet. Ela baseia-se em estratégias, técnicas e instrumentos planejados, visando a fazer a intermediação eficaz do fluxo de informações entre as organizações e os meios de comunicação. Desta forma, atentando-se para a importância do relacionamento com a mídia, pode-se dizer que a assessoria de imprensa é uma função cada vez mais estratégica nas organizações.

Por sua vez, a propaganda institucional “visa divulgar as realizações das organizações, transmitir sua personalidade e fixar conceitos construtivos do seu fazer e ser” (KUNSCH, 2003, p. 174). Essa estratégia de comunicação organizacional constitui-se como espaço adquirido (pago) nos veículos de comunicação, que transmitem mensagens com o objetivo de criar ou reforçar conceitos institucionais de seus patrocinadores.

Já o marketing social, ainda segundo Kunsch (2003, p. 175), “se apropria dos conceitos do marketing propriamente dito para trabalhar com o produto social”. Assim, vincula-se às questões sociais, como uma ideia, uma causa pública ou um comportamento social. Nesta perspectiva, o marketing social tem o objetivo de promover o interesse público ao invés do particular, e visa a atingir a sociedade, e não os mercados. Refere-se, portanto, à produção e ao patrocínio de uma manifestação cultural, constituindo

[...] uma estratégia de comunicação institucional que visa promover, defender, valorizar a cultura e os bens simbólicos de uma sociedade, que se materializam na produção de obras de literatura, artes, ciências, etc” (KUNSCH, 2003, p. 178).

A editoração multimídia, por fim, é a aplicação de modelos de produção editorial tradicional nos meios multimídia da organização, tais como sites, manuais, CDs e livros, permitindo que os conteúdos se tornem interessantes aos olhos dos públicos.

Além das funções aqui destacadas, outro objetivo das relações públicas, segundo Kunsch (2003), é cuidar da imagem da organização e contribuir para a construção de uma identidade organizacional, conceitos que serão discutidos a seguir.

## 2.4 IDENTIDADE E IMAGEM ORGANIZACIONAIS

Na perspectiva de Baldissera (2004), entende-se identidade como :

[...] complexus de identificações, isto é, a identidade é a tessitura e a força que amalgama as várias identificações possíveis de um indivíduo-sujeito – portanto, também de uma organização, cultura, sociedade. Sob esse prisma, a identidade somente é possível pelas relações, pelas presenças, ou seja, o ‘eu’ exige a presença do ‘outro’ para ter sentido (BALDISSERA, 2004, p. 104).

Pode-se dizer que a identidade organizacional se desenvolve através de três características principais: comportamento, comunicação, simbolismos e personalidade organizacionais (KUNSCH, 2003). Desta forma, segundo Kunsch (2003), o termo expressa o que a organização é, definida pelas estruturas institucionais, estatuto, histórico, diretoria, local onde está instalada, organograma de atividades e patrimônio. Também se define pelo que a organização faz, ou seja, por seu sistema produtivo, suas linhas de produtos e serviços, estruturas de fixação de preços, etc.

Por refletir e projetar a personalidade da organização, sendo “uma manifestação tangível, o autorretrato da organização ou a soma total de seus atributos, sua comunicação, suas expressões” (KUNSCH, 2003, p. 172), a identidade organizacional é a forma com que a organização se apresenta para seus públicos.

Como a identidade organizacional é um processo resultante, especialmente, das ações da própria organização, Kunsch (2003, p. 174) evidencia a responsabilidade das relações públicas de manter uma coerência entre o comportamento institucional e sua comunicação integrada – convergindo a comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa.

Já a imagem organizacional se relaciona com o imaginário das pessoas, com suas percepções. Por isso, ela é intangível, abstrata e subjetiva. Não se trata aqui de “imagens físicas”<sup>5</sup> ou “imagens-linguagem”<sup>6</sup>, mas, segundo BALDISSERA (2008, p. 198), de imagens que “[...] podem manifestar-se como juízo de valor, apreciação, conceito que uma mente humana (ou grupo) atribui a alguém, a algo ou a alguma coisa (pessoa, instituição, organização, processo, objeto)”. Trata-se, portanto, de “imagem-conceito” (BALDISSERA, 2008).

Os públicos percebem as organizações como sujeitos dos discursos que elas mesmas proferem. No processo de construção da imagem organizacional, isso representa dizer que os públicos decodificam todas as mensagens que são emitidas sobre e de uma organização para formar uma opinião sobre ela.

---

<sup>5</sup> Conforme Baldissera (2008, p.197), “fenômeno físico-sensível, a imagem física é a instância básica da categoria imagem.

<sup>6</sup> De acordo com Baldissera (2008), imagem-linguagem é quando as imagens físicas são codificadas, empregadas como mensagens, para que os sentidos ofertados levem o leitor a realizar determinadas interpretações, com base nas convenções socioculturais.

A imagem organizacional representa aquilo que os públicos pensam sobre as organizações (KUNSCH, 2003). Ela é constituída, entre outros fatores, a partir de diversos enunciados provenientes das organizações, que podem ser planejados ou não. Interferem nesta construção, por exemplo, percepções, projeções e experiências dos sujeitos. Ou seja, conforme Baldissera (2008, p.198), “as imagens se fazem com ações e com discursos, principalmente, e, além disso, com configurações expressivas”.

Nesse sentido, a imagem organizacional é construída com base na percepção que a alteridade tem sobre ela – ela se dá sobre o juízo de valor que a alteridade faz do outro. Sobre o que ela é e o que ela parece ser. Desta forma, a construção da imagem-conceito fundamenta-se, segundo Baldissera (2008), nos processos de significação, podendo ser explicada como

[...] construto simbólico, complexo e sintetizante, de caráter judicativo/caracterizante e provisório, realizada pela alteridade (recepção) mediante permanentes tensões dialógicas, dialéticas e recursivas, intra e entre uma diversidade de elementos-força, tais como as informações e as percepções sobre a identidade (algo/alguém), a capacidade de compreensão, a cultura, o imaginário, a psique, a história e o contexto estruturado. (BALDISSERA, 2008, p. 198)

O autor destaca, assim, o fato de que a imagem-conceito de uma instituição, empresa ou pessoa pode ser construída mesmo com a ausência de ações comunicacionais. Ou seja, segundo Baldissera (2008), o “reconhecimento” que a alteridade desenvolve sobre uma dada identidade tende a se construir no processo da significação (atribuição de sentidos), e não no âmbito da comunicação, embora ela tenha importante papel potencializador. Assim, não se desqualifica aqui a comunicação organizacional como meio de construção da imagem-conceito. Consideramos, como o pesquisador, a comunicação um “sistema potencializador”, principalmente na ordem do estratégico. Ainda que a construção da imagem-conceito seja realizada pela alteridade e tenha origem nos processos de significação, isso não impede que os sujeitos (organizações) possam “informar, orientar ou seduzir” (BALDISSERA, 2008, p. 199), como forma de interferir nesse processo.

Compreendendo a imagem-conceito como uma construção a partir de “impressões, dos estímulos diretos e indiretos, das percepções, bem como das diferentes capacidades e dos domínios do construtor em articular e processar esses

elementos” (BALDISSERA, 2008, p. 199), ressalta-se o fato de que as organizações não podem somente “ser” – elas devem, também, “parecer”.

Isso acontece porque a alteridade julga, segundo o autor, a harmonia existente entre: o discurso da organização baseado em sua identidade (o que é planejado); os diferentes enunciados que são ofertados independente da vontade do emissor (não-planejado); o seu repertório (experiências, cultura); e, ainda, as alterimagens idealizadas (a idealização e expectativas que os sujeitos têm sobre suas alteridades).

Desta maneira, podemos perceber a importância de definir e acionar estratégias de comunicação organizacional para a construção da imagem-conceito. As estratégias permitem conectar todos os enunciados produzidos por uma organização, com base em sua identidade, visando à construção da imagem pretendida, conforme se verá a seguir.

## 2.5 A IMPORTÂNCIA DAS ESTRATÉGIAS NAS ORGANIZAÇÕES

Estratégia, de acordo com Perez (2001), é um processo que consiste em eleger caminhos e ações necessárias para alcançar uma meta estabelecida. É a busca de uma nova configuração da trama relacional dos sujeitos, mais propícia para se alcançar os objetivos traçados (PEREZ, 2013).

Este processo ocorre quando sujeitos ou organizações visualizam futuros virtuais para si, elegendo quais deles são possíveis. No entanto, podem-se escolher diferentes alternativas de ação para que estes objetivos sejam alcançados, e aqueles caminhos que forem escolhidos consistem na estratégia propriamente dita.

Por isto, podemos dizer que as estratégias servem como antecipação, no sentido de prever os problemas e as oportunidades do caminho escolhido, visando a encontrar o futuro pretendido (PEREZ, 2001). Por antecipação compreendemos como o processo de análise do contexto e dos cenários em que o sujeito está inserido, pois este diagnóstico permite reconhecer as mudanças que ocorrerão em função da ação estratégica, mudanças essas que podem ocorrer do cenário atual para o cenário futuro (favorável ou adverso). De acordo com Perez (2001), as estratégias podem ser de muitos tipos: reativas ou proativas; adaptativas ou transformadoras; arriscadas/otimistas, graduais/prudentes, conservadoras/

pessimistas; inovadoras ou corretoras; para mudanças internas ou externas; articuladoras ou confrontativas.

Makovsky (2001) estabelece alguns pressupostos para o desenvolvimento de uma comunicação estratégica nas organizações. O primeiro refere-se à consciência de que existem muitos sujeitos envolvidos no processo, e que a tomada de decisão produz uma situação em que todos são afetados, por estarem relacionados entre si. O segundo pressuposto também se relaciona aos sujeitos envolvidos no processo. O autor salienta que, da mesma forma que a decisão da organização tem influência sobre outros sujeitos, estes outros sujeitos, através de seu comportamento, também influenciam a organização. Também podemos pensar esta influência provinda de outras fontes, como, por exemplo, é o caso das questões naturais que podem interferir nas estratégias das organizações.

Os contextos também são fatores que devem ser levados em consideração, pois influenciam nos resultados esperados. As experiências de cada um dos sujeitos envolvidos, os antecedentes e as características do público são componentes deste contexto. Outra questão importante para o desenvolvimento de estratégias diz respeito à intenção que cada ato comunicativo envolve. Quando algum sujeito realiza uma ação, esta pressupõe expectativas sobre seu resultado.

Nesse prisma, o autor também atenta para a necessidade de definição ou escolha de uma estratégia de atuação ou outra. Esforços de reflexão e análise são fundamentais para que a alternativa correta seja eleita. No entanto, de acordo com Perez (2013), não existe uma rota segura que leve ao êxito – a estratégia não é uma fórmula. Desse modo, quando a estratégia é executada, o seu controle e avaliação são essenciais (MAKOVSKY, 2001).

O processo estratégico, de acordo com Larchiori (2008), permite que as organizações se adaptem ao ambiente no qual estão inseridas ou criem inovações, a partir do desenvolvimento de meios adequados para atingir os resultados desejados. Neste sentido, podemos considerar, de acordo com Perez (2013), que os sistemas estratégicos, à medida em que acontecem e se desenvolvem, são modificados com novas capacidades. Ou seja, as estratégias são decisões que podem ser remodeladas e reconfiguradas.

A assessoria de imprensa, objeto principal das reflexões desenvolvidas neste trabalho, refere-se a um conjunto de estratégias específicas que caracterizam sua

atuação. É pertinente, portanto, abordar as particularidades dessas estratégias, conforme se verá a seguir.

## 2.6 ASSESSORIA DE IMPRENSA E ESTRATÉGIAS DE RELACIONAMENTO COM A MÍDIA

A atividade de assessoria de imprensa, definida como “instância especializada de mediação entre fontes de informação e jornalistas” (SARTOR, 2010, p. 1), está associada a dois aspectos fundamentais, de acordo com Kopplin e Ferraretto (2001, p. 8): “a necessidade de se divulgar opiniões e realizações de um indivíduo ou grupo de pessoas e a existência daquele conjunto de instituições conhecidas como meios de comunicação de massa”.

A importância de uma atividade especializada em mediar jornalistas e organizações se dá porque estas últimas comportam-se como sistemas abertos. Isso significa que elas são dependentes umas das outras, sensíveis aos ambientes externos e, além de tudo, às expectativas da sociedade e de seus públicos (Kunsch, 2003). Assim, estar presente nos meios de comunicação significa prestar contas de seus atos e se apresentar como transparente perante seus públicos. Nesse prisma, Sartor (2008, p. 131) considera que o trabalho de assessoria de imprensa é estratégico à medida que facilita que as decisões, as ações e o discurso das organizações sejam socialmente explicados/explicitados através dos veículos de comunicação.

Maffei e Cecato (2011) consideram que, quando uma assessoria de imprensa é reativa – somente reage às movimentações do ambiente – raramente existe a intenção de aumentar as aparições do assessorado na mídia. No entanto, como as organizações têm, cada vez mais, percebido a importância da visibilidade para construir e manter sua reputação, há um movimento acentuado de busca pelo reconhecimento junto à opinião pública através desta atividade.

Segundo Sartor (2010, p. 7), “uma empresa que não circula, na mídia, informações sobre seus produtos ou ações sociais terá mais dificuldade em se constituir – ser reconhecida – no imaginário social, como inovadora, excelente ou mesmo cidadã”, e por este motivo, as organizações:

inclinam-se a promover processos comunicacionais com/para a mídia objetivando ampliar sua visibilidade, acionar processos identificatórios e produzir na alteridade (recepção/públicos) uma imagem que possa resultar em mais vendas, credibilidade, respeito e, particularmente, mais lucros e acúmulo de capital (SARTOR, 2010, p. 7)

Considerando, segundo Duarte (2006), que o relacionamento entre organizações e a mídia afeta tanto os negócios quanto a imagem das organizações, podemos pensar a assessoria de imprensa na perspectiva do *mix* da comunicação integrada. Em um primeiro plano, podemos compreender a assessoria de imprensa como função que complementa a publicidade, à medida que, como aponta Sartor (2010), ela “contribui para expandir o consumo de bens e serviços de organizações empresariais”. No entanto, a vantagem da assessoria de imprensa está em inserir as organizações nos espaços editoriais da mídia. Desta forma, diferentemente da publicidade, por meio da qual se adquirem espaços para anúncios com fins claramente comerciais e com a finalidade primordial de seduzir o público, o desenvolvimento de um trabalho de assessoria de imprensa insere as organizações nos espaços de notícias, caracterizados pela ideia de credibilidade.

Adquirir visibilidade midiática é uma tarefa comumente mais difícil do que estar presente em espaços publicitários. Isto ocorre, pois, segundo Sartor (2010), o retorno em mídia espontânea obtido pelas organizações depende, em grande parte, das competências do assessor de imprensa, suas habilidades de acesso aos meios e seu conhecimento sobre os valores e modos de produção jornalísticos.

Assim, podemos considerar a atividade umas das estratégias mais importantes para que as organizações se relacionem com seus públicos e com a opinião pública, pois, a partir do desenvolvimento de atividades especiais de relacionamento com os jornalistas, considerados multiplicadores e líderes de opinião, capazes de aumentar a presença das organizações nos veículos de comunicação.

De acordo com Kunsch (2003, p. 194), as mídias são um “público estratégico dos mais cobiçados e visados pelos poderes público e econômico”, sendo imprescindível para a organização que deseja se estabelecer como fonte de informação. Nessa perspectiva, destaca-se a importância da manutenção de um relacionamento permanente entre assessores e jornalistas, de modo a gerar receptividade, por parte da mídia, das pautas e informações ofertadas pelas organizações.

Esta relação se desenvolve, pois, de acordo com Kunsch (2008, p. 192), “o trabalho da assessoria de imprensa consiste, basicamente, na utilização de técnicas apropriadas de relacionamento e no uso de certos instrumentos” junto às mídias. Ou seja, a atividade provoca acontecimentos jornalísticos ou divulga assuntos relacionados às organizações assessoradas (SARTOR, 2010), através de instrumentos como o release<sup>7</sup>, entrevistas, sugestões de pauta, visitas às redações, divulgações de fatos, opiniões e posicionamentos, além de informações, fotos, etc.

Para que os assessores de imprensa promovam esta interface entre as organizações e a imprensa (NEVES, 2000, p. 148) através destes instrumentos, é necessário que estes profissionais conheçam os mecanismos dos veículos de comunicação e as motivações e características dos jornalistas, tenham bom relacionamento no meio jornalístico e, ao mesmo tempo, tenham informações sobre os negócios de seu assessorado, suas características e objetivos. Além disso, é importante que apresentem bom relacionamento com os públicos internos das organizações assessoradas, como colaboradores e diretoria. Nessa perspectiva, podemos citar Maffei (2004), que estabelece critérios que auxiliam os profissionais de assessoria de imprensa a desenvolverem um relacionamento com as mídias. Entre eles, estão:

- a) a importância das informações serem de interesse público (não somente da organização, mas de toda a sociedade);
- b) a criação de oportunidades de pauta (conhecer os critérios jornalísticos para que seja possível selecionar quais as informações podem se tornar matérias jornalísticas);
- c) facilitar o acesso dos meios de comunicação e jornalistas às informações (conhecer os jornalistas e compreender quais são suas demandas de informações, para oferecê-las da forma adequada e coerente); e
- d) o respeito aos perfis dos veículos, editoriais ou jornalistas nos quais as informações são destinadas (pois, desta forma, cria-se relevância com o jornalista que recebe a informação).

---

<sup>7</sup> “Material de divulgação produzido pela assessoria de imprensa e destinado aos veículos de comunicação. É escrito e linguagem e segundo critérios essencialmente jornalísticos, embora não tenha a pretensão de ser aproveitado na íntegra como texto pronto” (KOPPLIN, Elisa e FERRARETTO, Luiz. Assessoria de Imprensa: teoria e prática. Porto Alegre. Editora Sagra Luzzato, 2001, p. 59)

A partir destes parâmetros, podemos discutir sobre o conceito de noticiabilidade, que, segundo Sartor (2010, p. 9), “estabelece os critérios que permitem dizer se um evento é ‘apto’ ou não a tornar-se notícia”. Isso se dá através da avaliação dos fatos em função de suas características e também dos veículos de comunicação, significando que o trabalho de assessoria de imprensa não pode se restringir à divulgação dos produtos e serviços das organizações. É preciso, de acordo com Duarte (2006, p. 151), que os assessores questionem se os acontecimentos organizacionais são considerados suficientemente relevantes, interessantes e significativos à sociedade para serem transformados em notícia.

Ou seja, quando uma assessoria de imprensa busca transformar os acontecimentos de seu assessorado em notícias para a mídia, deve se valer de estratégias que permitam elevar a noticiabilidade desses acontecimentos, através da exploração de seus valores-notícia (SARTOR, 2010, p. 9). Segundo Duarte (2006, p. 155) os valores-notícia são “critérios tomados como referência no meio jornalístico para elaboração de noticiários, e que permite a seleção do que é notícia e do que não é”. Estes, por sua vez, podem ser classificados em cinco critérios: importância para a sociedade e o interesse no assunto; as características da notícia, como novidade, disponibilidade, ruptura, atualidade; adaptação ao meio de comunicação (adequação da mensagem ao meio que pretende-se transmiti-la); a concorrência entre os meios de comunicação em relação a sua exclusividade (DUARTE, 2006, p. 155).

Depois de apresentados todos estes aspectos, é possível perceber a necessidade de desenvolver um planejamento para a atividade de assessoria de imprensa. Segundo Kopplin e Ferrareto (2001, p. 33), “o planejamento é um processo abrangente, que define metas, objetivos, públicos-alvo da instituição e, acima de tudo, as políticas de comunicação a serem adotadas”. Nele, são descritos os planos<sup>8</sup>, que são documentos que estabelecem os tipos de atitudes que deverão ser tomadas pelas assessorias para determinada organização. O planejamento também orienta a determinação das estratégias, mesmo que essas, segundo Kopplin e Ferrareto (2001), sejam aquelas táticas que precisam ser tomadas inesperadamente (quando acontece alguma situação não planejada envolvendo o

---

<sup>8</sup> “Providências a serem tomadas para se atingir as metas estabelecidas. Geralmente, indicam o onde, o como e o porquê.” (Rabaça e Barbosa, 1987, apud Kopplin e Ferrareto, p. 33)

assessorado), elas devem ser desenvolvidas através das diretrizes provenientes do planejamento.

Desta forma, podemos compreender que a ação de planejar é fundamental para os assessores de imprensa, pois não permite que as organizações fiquem sem rumo, mesmo em situações inesperadas. Além disso, outro ponto positivo é que este permite coerência entre os enunciados da organização. Com relação a esse aspecto, importa observar que o desenvolvimento de uma narrativa que seja coesa imprime à identidade organizacional um caráter mais permanente perante seus públicos (SARTOR, 2008).

Além da função de planejar e de estabelecer um relacionamento com os jornalistas dos veículos de comunicação, outras atividades também são importantes para o desempenho da assessoria de imprensa, tais como a preparação dos assessorados para se tornarem fontes dos jornalistas (KOPPLIN; FERRARETO, 2001). Segundo Maffei (2006), existem porta-vozes que se expressam sem foco, fugindo da pauta proposta. Neste caso, é dever do assessor fornecer informações para que este esteja preparado para atender aos jornalistas, com a melhor postura possível.

Ao promoverem a visibilidade pública de diversas questões por meio de um discurso informativo, e levando em consideração que sua principal característica é a suposta representação da verdade, as mídias jornalísticas auxiliam no processo de construção social da realidade,

uma vez que provocam mudanças a longo prazo, consequências da exposição cotidiana, normal e continuada, em que as notícias, em efeito cumulativo, influenciam o modo como o público organiza sua imagem do ambiente (DUARTE, 2006, p. 126).

Já no momento em que um veículo de comunicação seleciona uma informação proveniente de uma organização e a cita como fonte, os produtores da notícia (o veículo e o jornalista) estão a endossando, destacando uma organização em meio às concorrentes. De acordo com Sartor (2008, p. 135), “por meio de uma matéria jornalística conquistada pela assessoria, quem está dizendo algo sobre a organização é o veículo, que carrega consigo a identificação pelo senso comum como ‘espelho da realidade’”. Por causa desta característica, podemos entender a mídia como um espaço de disputa e construção de sentidos.

Considerando, assim, que a mídia é um dos lugares a partir dos quais se dá o processo de construção social da realidade, importa para as organizações influenciar a produção midiática, de forma geral, e jornalística, de forma particular. Desta forma, podemos pensar que a assessoria de imprensa auxilia na aquisição de credibilidade das instituições, através da promoção de visibilidade às organizações e participando ativamente do processo de produção jornalística. Segundo Sartor (2008),

à medida que a credibilidade é matéria-prima simbólica imprescindível no processo de legitimação da identidade e de formação sólida da imagem-conceito de uma instituição, a assessoria de imprensa constitui a estratégia principal dentre as ações de comunicação organizacional (SARTOR, 2008, p. 135).

Segundo Sartor (2008), de um lado estão os jornalistas e seu vínculo ao interesse público, enquanto, do outro lado, estão as organizações, que pautam suas ações por interesses particulares. Pode-se dizer que a assessoria de imprensa busca fazer convergir esses diferentes interesses nos processos de produção da notícia jornalística, que, quando faz uso das informações emanadas das organizações, garante para elas o aval de confiabilidade do veículo de comunicação. Assim, segundo Duarte (2006, 142), a notícia institucional passa a se constituir como “um processo de interação social e de uma série de negociações, o que empresta a ela um papel sociopolítico nas sociedades contemporâneas”.

Através de interações entre os atores sociais envolvidos (assessorados, assessores e jornalistas da mídia), o relacionamento com as mídias “resulta em uma fala que é comum a ambos” (SARTOR, 2010, p. 2), e, desta forma, a assessoria de imprensa, sendo realizada com normas, organização e constante avaliação dos resultados (KOPPLIN, FERRARETTO, 2001), permite que os públicos estratégicos das organizações construam imagens-conceito baseadas nas informações disponíveis a respeito das organizações. Kopplin e Ferraretto (2001) também ressaltam que a atividade está relacionada com a formação da opinião pública. Segundo as autoras, a assessoria de imprensa pretende atingir os públicos de uma organização (externos ou internos), influenciando em suas percepções e juízos de valor.

Dessa forma, a assessoria de imprensa atua no sentido de tornar as organizações produtoras e fontes de informações para as mídias, garantindo,

através disso, sua existência pública, bem como a de seus projetos e visões de mundo, buscando a simpatia ou o apoio da opinião pública.

Conforme já ressaltado, todo o mix de comunicação organizacional se desenvolve em função deste objetivo, mas a assessoria de imprensa se constitui como uma das principais vias no sentido de dar visibilidade (e credibilidade) aos fazeres e ao posicionamento da organização. Isto pode levar os públicos a desenvolverem maior admiração, respeito e confiança nas organizações (ALMEIDA, 2007, p. 261).

A relação entre jornalistas e assessorias de imprensa organizacionais pode ser benéfica para ambos os lados – enquanto o jornalista da mídia utilizar as informações organizacionais da forma esperada. Podemos considerar que estes profissionais podem estabelecer uma relação de dependência, pois da mesma forma que o assessor tem o objetivo de auxiliar na construção da realidade através da presença de seu assessorado nas mídias, o jornalista do veículo, pressionado pela realidade imediatista das redações, pode contar com as informações das organizações para a construção de suas pautas.

O jornalista pode, dependendo dos objetivos de uma notícia, contar com as assessorias de imprensa das organizações como se fossem uma extensão de sua equipe. Segundo Duarte (2006), a mídia depende dos assuntos noticiosos fornecidos pelas fontes institucionais regulares e credíveis, com as quais mantém relação estruturada ou por serem consideradas especialistas em determinados assuntos.

No entanto, é importante frisar os riscos que as organizações correm ao exporem seus discursos à mídia. Kunsch (2008) alerta para o caráter inacabado das informações enviadas à imprensa, já que o release não constitui uma matéria jornalística pronta, ou seja, em geral, serve apenas como sugestão de pauta, podendo ser alterado, ampliado ou mesmo confrontado com outras informações pelo jornalista da mídia, até se tornar uma notícia publicada.

Assim, a partir das pautas sugeridas pelas organizações, o jornalista ainda pode (ou não) trabalhar e se aprofundar no assunto, podendo resultar em uma notícia que vai contra o planejamento estratégico da organização. Nesta perspectiva, conforme Sartor (2008, p. 130), ao mesmo tempo em que a visibilidade midiática pode ser considerada uma oportunidade para a obtenção de um reconhecimento

público e de legitimação das organizações, “seus efeitos podem ser indesejados ou mesmo danosos para as instituições”.

Por isso, sendo a mídia um dos espaços de legitimação da identidade e formação de imagem-conceito sobre as organizações, é importante lembrar que a visibilidade que ela permite não pode ser controlada, já que não depende apenas da atuação da assessoria de imprensa, como também da aceitação e dos interesses do próprio meio jornalístico – o qual, assim como pode retratar a organização de forma positiva, também pode veicular denúncias ou críticas sobre a mesma organização.

Reafirma-se, assim, a necessidade de tratar a assessoria de imprensa com profissionalismo e baseada em um planejamento estruturado. As organizações que se tornarem confiáveis para os jornalistas serão aquelas que mais estarão na mídia, aumentando sua visibilidade pública, podendo acarretar, inclusive, em benefícios mercadológicos e políticos.

Levando em consideração todos os conceitos apresentados neste capítulo, partimos para a análise das questões sobre a organização e o momento escolhidos para a realização deste estudo. Para isto, trataremos, no próximo capítulo, da contextualização sobre o Sindilijas Porto Alegre e sua área de comunicação, objetos deste estudo, e também sobre o período no qual se desenvolveram as manifestações populares.

### 3 O SINDILOJAS PORTO ALEGRE E AS MANIFESTAÇÕES CIVIS

O Sindilojas Porto Alegre, organização cujas estratégias de assessoria de imprensa são analisadas neste trabalho, é uma entidade patronal, que representa os lojistas do comércio da capital gaúcha. Sua atuação se desenvolve através da missão de representar e desenvolver o comércio varejista da cidade.

Durante o período analisado, que compreende a segunda metade do mês de junho, aconteceu em Porto Alegre, assim como em todo o Brasil, uma sequência de protestos populares que reivindicaram mudanças sociais e políticas para o país. No entanto, durante este período, o setor que o Sindilojas representa (o comércio) se tornou alvo de saques e depredações por parte de alguns manifestantes, fato que exigiu da entidade um posicionamento e o estabelecimento de estratégias de comunicação para tornar públicas as ações do sindicato frente aos acontecimentos.

Antes de identificar e analisar essas estratégias, importa descrever as características do Sindilojas no contexto do desenvolvimento do comércio em Porto Alegre, bem como sua estrutura de comunicação organizacional e de assessoria de imprensa. Também é importante contextualizar o processo que desencadeou as manifestações populares em todo Brasil, na segunda quinzena de junho de 2013. Essas questões serão tratadas neste capítulo.

#### 3.1 O CONTEXTO DO COMÉRCIO E O SINDICATO DOS LOJISTAS DO COMÉRCIO DE PORTO ALEGRE

Na abordagem do contexto do comércio em Porto Alegre, faz-se necessário recuperar, mesmo que brevemente, alguns aspectos históricos de seu desenvolvimento na cidade. Nesse sentido, pode-se dizer que a capital do Rio Grande do Sul nasceu e se desenvolveu em torno do comércio. Segundo Franco (1983, apud Bueno 2012, p. 36), “somente quem queira ignorar a estreita ligação entre os portos e o comércio poderia negar que Porto Alegre nasceu marcada pelo destino de ser um entreposto comercial”.

Por volta do ano de 1770, o porto, situado às margens do rio Guaíba, permitiu que o vilarejo, tomado pela primeira vez pelas 60 primeiras famílias açorianas que habitaram o local, adquirisse ares de cidade. Ele “desenhava-se no exato lugar onde atualmente fica a Praça da Alfândega, coração de Porto Alegre e berço de todo o

comércio” (BUENO, 2012, p. 35), e os primeiros habitantes foram se instalando ao longo de um embrião da Rua da Praia, que, segundo o autor, já estava destinada a ser a principal via do comércio, tanto de Porto Alegre, quanto de todo o Rio Grande do Sul.

Os primeiros comerciantes que atuaram na cidade vendiam por atacado, eram os chamados grossistas – donos de armazéns e embarcações, responsáveis pelo abastecimento de gêneros de primeira necessidade, ferramentas e artigos em couro. Em 1781 as primeiras bancas de comércio surgiram, e, em 1808, Porto Alegre já contava com 57 comerciantes.

Os empresários do comércio passaram a ocupar cargos públicos e formavam a elite da cidade. Ao mesmo tempo em que a capital gaúcha crescia, o comércio se desenvolvia com ela. Tanto que, em 1804, a alfândega iniciou suas atividades, criada a partir dos interesses da coroa portuguesa no desenvolvimento da província.

O primeiro Código Comercial foi promulgado em 25 de junho de 1850. Este documento, segundo o autor, “enfim unificou todas as leis existentes sobre o tema, dando mais segurança e tranquilidade aos comerciantes” (BUENO, 2010, p. 48). Além disso, ele também estabeleceu os moldes da nova organização classista, que deveria estar agrupada em torno das chamadas praças do comércio, que são as comunidades financeiras de uma cidade ou região, não sendo caracterizadas somente pela sua localização física. As praças representavam, além disso, a reunião dos comerciantes, e, a partir delas, formaram-se as primeiras entidades para defesa dos interesses do comércio.

Em Porto Alegre, a praça do comércio foi fundada em 1858, sob liderança do comerciante Lopo Gonçalves. A maioria de seus membros era, de acordo com Bueno (2010), de atacadistas. A organização tornou-se a representante do setor pelas décadas seguintes.

O comércio de Porto Alegre foi se desenvolvendo de tal forma que, em 1873, já havia cerca de 600 estabelecimentos comerciais em Porto Alegre. Principalmente após instaurado o regime republicano em 1889, os comerciantes passaram a investir no processo de industrialização do estado, contribuindo muito para o desenvolvimento do setor industrial no Rio Grande do Sul.

Durante o governo de Getúlio Vargas na década de 1930, embora houvesse centenas de sindicatos, “a absoluta maioria deles tinha pouco poder de pressão e em geral não conseguia intervir na conflitante relação entre capital e trabalho no

país” (BUENO, 2012, p. 70). Desta forma, o Decreto nº 19.770<sup>9</sup>, publicado em 19 de abril de 1931, transformou a história do sindicalismo no Brasil, pois tornou os sindicatos dependentes do Ministério do Trabalho. Assim, os sindicatos transformaram-se em pára-choques nos conflitos entre patrões e empregados.

Deste modo, surgiu o sindicalismo patronal, sendo o Brasil “um dos únicos lugares do mundo onde os patrões organizam-se em sindicatos em moldes em tudo similares aos de seus empregados” (BUENO, 2012, p. 70). E foi dentro deste quadro que surgiu o Sindilojas Porto Alegre.

Atualmente denominada Sindicato dos Lojistas do Comércio de Porto Alegre, representando os empresários de lojas dos municípios de Porto Alegre e Alvorada, essa organização foi fundada no dia 18 de outubro do ano de 1937, quando um grupo de 22 comerciantes deu início à entidade, com o objetivo de trabalhar pela classe lojista.

No dia 17 de outubro de 1937, ‘seis comerciantes do varejo de Porto Alegre’ mandaram publicar nas páginas do Correio do Povo um convite conclamando os lojistas da capital a se reunirem para tratar da criação de sua entidade de classe nos moldes da nova legislação.  
(BUENO, 2012, p. 71)

Depois da convocação, 22 empresários fundaram o Sindicato dos Lojistas do Comércio de Porto Alegre. O comerciante André Serrano foi o primeiro presidente da entidade.

O cenário da época era constituído pelas novas regras da estrutura sindical da Era Vargas, um momento que, de acordo com Bueno (2012), era de grande agitação política – e os lojistas pioneiros do Sindilojas estavam conscientes disso. Desde a promulgação do Decreto nº 24.694 por Vargas<sup>10</sup>, a criação de uma entidade que protegesse o direito e o interesse dos lojistas era inevitável. Conforme Bueno (2012, p.73),

---

<sup>9</sup> Segundo o Portal oficial da Presidência da República Federativa do Brasil, este regula a sindicalização das classes patronais e operarias e dá outras providências. In: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/Antigos/D19770.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D19770.htm). Último acesso em 21 de outubro de 2013.

<sup>10</sup> Decreto publicado em 12 de julho de 1934, que regulamenta os sindicatos, quanto ao seus fins, objetivos, criação, funcionamento, sistemas integrados (federações e confederações), direitos dos empregados sindicalizados, penalidades. In: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1930-1949/D24694.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1930-1949/D24694.htm) Último acesso em 15 de outubro de 2013.

ficou claro para todas as categorias profissionais do Brasil – fossem elas formadas por patrões ou empregados – que a única forma viável de defender seu interesse seria a partir da criação de um sindicato.

Em maio de 1941, o Sindilojas Porto Alegre obteve sua Carta Sindical, e, em setembro de 1945, quando a Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC) foi criada, a entidade vinculou-se à estrutura nacional do sindicalismo patronal.

Figura 1 – A criação do Sindilojas Porto Alegre.



Fonte: Acervo Sindilojas Porto Alegre.

A base de representação deste sindicato contempla atualmente, de acordo com o site institucional da organização, em torno de 18 mil lojas, das seguintes categorias econômicas, conforme o Estatuto Social: “lojistas do comércio”; ‘comércio varejista de maquinismos, ferragens e tintas (utensílios e ferramentas)’; ‘comércio varejista de material médico, hospitalar, científico’, ‘comércio varejista de calçados’; ‘comércio varejista de material elétrico e aparelhos eletrodomésticos’; ‘comércio varejista de livros’; ‘comércio varejista de flores e plantas’ e ‘comércio varejista de material de escritório e papelaria’” (SINDILOJAS PORTO ALEGRE, 2013, p. 1), com base territorial nos municípios de Porto Alegre e Alvorada.

A entidade ainda integra o Sistema CNC, que, de acordo com o site da Confederação<sup>11</sup>, atua em todo o país representando as empresas do comércio de bens, serviços e turismo e promovendo educação profissional, lazer e cultura para os trabalhadores do setor terciário e para a sociedade. As categorias representadas por ela correspondem a cerca de 1/4 do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e geram aproximadamente 25 milhões de empregos diretos e formais.

A CNC é a representante máxima dos cerca de 4,5 milhões de empreendedores do comércio de bens, serviços e turismo, com entidades estaduais e municipais ligadas a ela. No âmbito estadual, fazem parte do sistema as Federações Estaduais e Nacionais filiadas, que no caso do Rio Grande do Sul é a Fecomércio-RS. Nos municípios, pertencem ao sistema os Sindicatos das empresas do comércio de bens, serviços e turismo e os departamentos nacionais, regionais e unidades operacionais do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac) e do Serviço Social do Comércio (Sesc).

Conforme o estatuto social do Sindilojas, este “é constituído para fins de estudo, coordenação, defesa, proteção e representação legal” do comércio varejista. Portanto, seus preceitos básicos, sua missão e visão, respectivamente, estão assim descritas no site da entidade<sup>12</sup>: “representar, defender e promover o desenvolvimento da classe lojista, com excelência em serviços, gerando benefícios e vantagens para a categoria, associados e sociedade” e “ser referência nacional em Entidade Patronal sendo decisivo no desenvolvimento do comércio varejista de Porto Alegre”.

Em uma esfera mais prática, o papel do Sindicato para a classe lojista é: 1) representar o setor através de ações junto ao poder público e negociar dissídios coletivos e convenções coletivas de trabalho com o Sindicato dos Empregados do Comércio de Porto Alegre (Sindec); 2) defender os interesses dos empresários do varejo de Porto Alegre e Alvorada, em todas as instâncias, e 3) desenvolver as empresas e seus profissionais através de capacitações e qualificações oferecidas para a classe, como também através dos produtos que ofereçam informações de mercado para o empresário.

Os lojistas de Alvorada também fazem parte da base de representação do Sindilojas Porto Alegre. Isto se dá porque, no dia 24 de março de 2009, foi aprovada

---

<sup>11</sup> Fonte: <http://www.cnc.org.br/>. Acesso em 10 de novembro de 2013.

<sup>12</sup> <http://www.sindilojas-poa.com.br/index.php?menu=82>. Acesso em 10 de novembro de 2013.

por unanimidade a proposta para a extensão da base territorial de representação das categorias comerciais do Sindilojas Porto Alegre para a cidade de Alvorada.

Com a decisão, o sindicato passou a representar legalmente também os lojistas deste município, tornando-se responsável por agir na defesa dos comerciantes das duas áreas em suas necessidades, assim como nas negociações dos dissídios coletivos e convenções coletivas de trabalho.

A organização conta com as contribuições patronais – assistencial e sindical – compulsórias como formas de aquisição de receita. Ou seja, as empresas da base de representação têm obrigação de destinar quantias periódicas para a entidade que as representam, como forma de assegurar seu funcionamento.

Os cálculos que determinam os valores de cada contribuição são variáveis. A contribuição sindical patronal é calculada sob o capital social das empresas e a assistencial patronal é realizada conforme a folha de pagamento de cada filial das lojas de Porto Alegre e Alvorada.

Além desta forma de arrecadação de recursos, a entrada de capital também acontece por meio da comercialização dos produtos e serviços administrados pelo sindicato, como planos de saúde, odontológico e de telefonia, disponibilizados aos associados e colaboradores, e também através das mensalidades associativas das lojas.

Estas chamadas mensalidades associativas são importâncias destinadas ao Sindilojas Porto Alegre pelos lojistas classificados como “lojistas associados”, empresários que podem utilizar os produtos e serviços intermediados pela entidade, têm o direito de votar nas assembleias e também participar do processo eleitoral.

Nesse sentido, a entidade classifica os empresários com os quais se relaciona como lojistas contribuintes, aqueles que pagam as contribuições sindicais, lojistas associados (já descritos anteriormente), e associados colaboradores, que, segundo o site da entidade<sup>13</sup>, são “empresas de outras categorias, não contribuintes, que pagam mensalidade ao Sindilojas e somente utilizam seus serviços e estrutura”. Esses últimos não têm representatividade e, por consequência, não possuem direito a voto nas assembleias.

---

<sup>13</sup> Fonte: <http://www.sindilojas-poa.com.br/index.php?menu=81> Último acesso em 10 de novembro de 2013.

Feita a descrição geral do contexto do comércio na capital gaúcha e da atuação do Sindilojas Porto Alegre, importa apresentar sua estrutura de comunicação, conforme se verá a seguir.

### 3.2 A ESTRUTURA DA ÁREA DE COMUNICAÇÃO DO SINDILOJAS

O setor de Comunicação e Marketing do Sindilojas Porto Alegre é formado por seis profissionais da área da Comunicação Social e dois estagiários, em formação nesta mesma área. Os cargos dos profissionais que compõem a estrutura são organizados de forma hierárquica, em que a base é constituída pelos estagiários, seguidos dos assistentes, analistas e, por fim, da gerente.

Desta forma, a equipe da área é constituída por: gerente de Comunicação e Marketing, analista de Marketing, analista de Eventos e assessora de imprensa; assistente de Comunicação, assistente de Marketing; estagiária de Eventos e estagiária de Assessoria de Imprensa. A equipe, de uma forma geral, é responsável por promover a divulgação dos produtos, serviços e posicionamentos da entidade, bem como gerenciar a marca e a imagem do sindicato frente aos públicos de interesse.

Essas demandas são articuladas através do desenvolvimento de estratégias definidas pela gerência da área junto à diretoria da entidade, através da produção de ações de marketing e comunicação interna; da organização do calendário de eventos da entidade; do planejamento e produção de conteúdo para mídias digitais; das ações de relacionamento com a mídia e do planejamento e construção dos canais de comunicação diretos com os lojistas e demais públicos de interesse.

Os canais de comunicação que o Sindilojas estabelece com seus públicos são: revista mensal da entidade, distribuída para lojistas associados, site organizacional, redes sociais (*Facebook, Twitter, Linked In, Instagram*), murais internos, intranet, eventos, coluna em jornal impresso, newsletter e e-mail marketing.

A dupla de profissionais de Marketing, analista e assistente, tem formação na área das Relações Públicas, com ênfase em marketing. Estas profissionais trabalham em conjunto com a agência de Comunicação contratada pela organização.

Suas atribuições estão ligadas às ações institucionais do Sindilojas Porto Alegre, tais como a comunicação interna, o desenvolvimento de ações de marketing

junto a outras entidades, o marketing cultural e o gerenciamento da marca institucional do Sindicato. Esta última envolve as aplicações de marca, produção de campanhas de marketing institucional, gerenciamento e estruturação de ações para o aumento de vendas das lojas, anúncios e desenvolvimento das campanhas e materiais visuais destinados para a promoção dos produtos e serviços do Sindicato.

As duas profissionais que compõem a área de eventos da entidade, analista e estagiária, têm formação na área de Marketing e Relações Públicas. Este pilar que sustenta a estrutura de comunicação do Sindilojas elabora o calendário de eventos da organização, eventos esses destinados tanto aos públicos internos, quanto externos. Entre as funções dessa equipe, podemos citar eventos que tem o objetivo de impactar colaboradores, diretoria, lojistas, governos, entidades ou públicos estratégicos, como jornalistas. É responsável também pela produção dos eventos da entidade ou gerenciamento de fornecedores com este mesmo fim, tendo em vista o público para o qual ele se destina e os objetivos da entidade.

A área de Assessoria de Imprensa realiza as ações de relacionamento com a mídia e o gerenciamento dos conteúdos dos canais de comunicação da entidade. Isso significa que esta equipe faz a produção de releases e notas, a sugestão de pautas para os veículos, o atendimento das demandas da imprensa e a preparação dos porta-vozes da entidade para atender aos jornalistas em entrevistas. Também estão nesse escopo o gerenciamento dos canais de comunicação do Sindilojas, como a revista, a newsletter e a coluna de jornal que a entidade mantém.

As atividades da área de Assessoria de Imprensa têm o objetivo de realizar a divulgação jornalística das ações institucionais do sindicato, tornando a entidade uma referência em termos de varejo na capital. Para isso, este conjunto de profissionais desenvolve o planejamento de divulgação dos produtos e serviços do Sindilojas, das causas da entidade e das ações de representação nas quais o sindicato se envolve para as mídias.

Outras ações para estreitar o relacionamento dos jornalistas e dos veículos de comunicação com a organização também são estruturadas, como a distribuição de *press releases* e a articulação de encontros entre os porta-vozes do Sindilojas e membros da imprensa. As profissionais que compõem esse núcleo e realizam tais atividades têm formação na área do Jornalismo, com foco em sua atuação empresarial.

A assistente de Comunicação, que desenvolve a Comunicação Digital da entidade, está ligada à assessoria de imprensa, planejando as ações através dos canais de comunicação *online*, como redes sociais, o *site* da entidade e o envio de e-mails marketing.

As atuais diretrizes para o Sindilojas – incluindo o setor de Comunicação e Marketing – estão estabelecidas no Plano Estratégico, documento oficial desenvolvido em 2011, que formaliza os objetivos e metas da instituição até o ano de 2020. Nele, estão registradas desde sua razão de existir e seus princípios éticos até os seus objetivos em longo prazo. Dez metas foram divididas entre cinco pilares, que são descritos da seguinte maneira: a) aprendizado e crescimento, b) processos internos, c) clientes e d) financeiro e organizacional.

É no âmbito do pilar de “aprendizado e crescimento” que estão as diretrizes principais para a área de Comunicação e Marketing, mais especificamente, para a Assessoria de Imprensa. Nela, está descrita como projeto estratégico a implantação de câmaras setoriais, a elaboração de um plano de marketing e, principalmente, a intenção de aumentar o posicionamento público das bandeiras do Sindilojas.

Além da importante atuação da área de Assessoria de Imprensa para alcançar esta meta, a Comunicação Digital ganha espaço, pois, segundo o Planejamento Estratégico da entidade, a divulgação dos produtos, serviços e atuação da entidade em prol do lojista nos meios de comunicação públicos favorecem todo o setor, contribuindo para a longevidade dos negócios.

Entre outros momentos em que a estrutura de comunicação do Sindilojas atuou de forma mais intensa, destaca-se o período de junho de 2013, marcado pela ocorrência e magnitude de manifestações populares que tiveram forte impacto no país, e cuja contextualização será apresentada na sequência.

### 3.3 AS MANIFESTAÇÕES POPULARES

Nesta seção, buscamos descrever o processo de mobilização popular que marcou o Brasil no mês de junho de 2013. As informações são baseadas em notícias sobre os acontecimentos, veiculadas em meios de comunicação de referência no país.

Inicialmente, importa dizer que esse processo de mobilização popular foi marcado por intensas manifestações públicas e protestos, que, durante o mês de

junho de 2013, reuniram mais de um milhão de pessoas nas ruas de cidades de todo o país, demonstrando sua insatisfação com os rumos da política nacional e exigindo mudanças por parte do poder público, nas esferas federal, estadual e municipal. A cobertura desses atos pela mídia, somada à narrativa dos mesmos na internet, em tempo real, pelos participantes e movimentos sociais envolvidos com a mobilização, colocaram o Brasil inteiro em estado de alerta durante o período.

Nesse contexto, as redes sociais tiveram um papel fundamental para o desenrolar dos acontecimentos. Elas foram uma força convergente, utilizadas tanto para a “convocação” de cidadãos para os protestos, quanto para proporcionar à sociedade o acompanhamento dos fatos em tempo real. Os espaços de discussão dentro das redes sociais tornaram-se ambientes para coberturas colaborativas dos protestos nas diversas cidades onde aconteceram.

O estopim dos atos populares foi o aumento das tarifas do transporte público. Desde 2004, existem registros sobre as iniciativas contra o aumento, principalmente nas cidades de São Paulo (SP), Florianópolis (SC) e Salvador (BA). Em 2013, no entanto, as investidas populares contra o reajuste dos preços das passagens começaram em Porto Alegre (RS).

A partir da retomada desta questão, que aliava o aumento das tarifas com as péssimas condições dos serviços de transporte público prestados à população, tiveram início as convocações para as mobilizações nas ruas, principalmente nas grandes metrópoles do Brasil. Os grupos ativistas tiveram papel importante no processo, pois assumiram a liderança dos protestos, tanto em relação ao convite para a participação popular, quanto nas posteriores negociações com órgãos do governo.

O Movimento Passe Livre (MPL), criado em 2005, foi um dos principais grupos de articulação das manifestações no período. No entanto, outros coletivos ativistas também se envolveram no processo, além de partidos políticos, veículos de comunicação da mídia independente e o grupo Anonymus. Todos estes grupos fizeram uso das redes sociais como um agente catalisador das pautas e uma forma de divulgação.

Durante o mês de junho, as manifestações passaram a ser mais recorrentes no país. Se antes os atos caracterizavam-se por ser um movimento embrionário e disperso pelo território nacional, na primeira quinzena do mês eles passaram a ser mais frequentes e intensos, sendo registrados sete dias com ocorrência de

protestos, espalhados por diversas cidades, em especial São Paulo (SP), Rio de Janeiro (RJ), Porto Alegre (RS), Goiânia (GO), Maceió (AL), Brasília (DF), Belo Horizonte (MG), Natal (RN) e Salvador (BA).

Ao mesmo tempo em que alguns manifestantes cometiam atos de depredação contra os espaços públicos e estabelecimentos e bens de propriedade privada, as polícias militares faziam uso de bombas de efeito moral, *spray* de pimenta e balas de gás lacrimogêneo contra os manifestantes, com o objetivo de dissipar a população. Além disso, neste período, aumentaram as prisões de manifestantes, supostamente por desacato à autoridade ou porte de objetos ou produtos proibidos.

Sobre a atuação dos veículos de comunicação tradicionais, que realizaram a cobertura dos atos, houve posicionamento claro contra os protestos no momento inicial das manifestações. De modo geral, a mídia de referência utilizou termos pejorativos para caracterizar as mobilizações e os manifestantes, ao mesmo tempo em que omitia, em sua cobertura, as ocorrências militares e seus abusos contra a população.

As causas que estavam sendo levantadas eram colocadas em segundo plano, enquanto o fenômeno dos protestos era considerado vandalismo, e seus participantes, arruaceiros. No Jornal da Globo, principal telejornal da maior emissora do Brasil, a Rede Globo de Televisão, o comentarista Arnaldo Jabor questionou, no dia 12 de junho, os verdadeiros motivos pela tamanha revolta dos manifestantes, afirmando que os R\$ 0,20 de aumento nas tarifas do transporte público de São Paulo não seriam a causa da mobilização<sup>14</sup>. Segundo o apresentador, os atos eram frutos da ignorância política, sob a influência dos protestos que ocorriam na Turquia. Segundo o comentarista, a grande maioria dos manifestantes era composta por jovens de classe média, que não necessitavam destes “vinténs”.

A Folha de São Paulo, principal jornal de referência no país, publicou editorial no dia 13 de junho<sup>15</sup> sobre as manifestações. Nele, os R\$ 0,20 são considerados um “pretexto, e dos mais vis”, de jovens predispostos à violência que buscam tirar proveito da insatisfação da população pelo preço que é pago pelo transporte público, enquanto este é superlotado e de má qualidade.

---

<sup>14</sup> Disponível em <http://globoTV.globo.com/rede-globo/jornal-da-globo/t/edicoes/v/arnaldo-jabor-fala-sobre-onda-de-protestos-contr-aumento-nas-tarifas-de-onibus/2631566/>

<sup>15</sup> Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/opinia/113690-retomar-a-paulista.shtml>

Enquanto a mídia considerada tradicional se colocava neste primeiro momento contra as manifestações, os veículos de comunicação independentes e os usuários das redes sociais compartilhavam fotos, vídeos e textos sobre as mobilizações. Na maioria das vezes, as críticas quanto aos abusos das polícias militares durante os atos ganhava destaque, assim como as principais reivindicações dos protestos.

Martins (2013), em artigo publicado no site Observatório da Imprensa, veículo que analisa a atuação da imprensa no Brasil, trata do que ele chama de virada na cobertura.

De repente, não mais que de repente, o noticiário sobre as manifestações que paralisam grandes cidades brasileiras há uma semana sofre uma reviravolta: agora os jornais começam a enxergar os excessos da polícia e mostrar que no meio da tropa há agentes provocadores e grupos predispostos à violência (MARTINS, 2013).

Esta virada caracteriza-se pela mudança na perspectiva da imprensa em relação às manifestações. No dia 13 de junho, em São Paulo, aconteceu um novo ato civil, que foi fortemente reprimido por policiais militares. Esta ofensiva resultou em muitos feridos – entre eles, sete jornalistas da Folha de São Paulo<sup>16</sup>.

De acordo com Martins (2013), foi preciso que os próprios jornalistas sofressem com a violência policial para que os veículos de comunicação passassem a criticar a ação das polícias militares. Enquanto repórteres somente testemunhavam os abusos dos policiais, o tom das matérias era diferente – depois de vitimados, jornalistas passaram a destacar os atos de violência gratuita e excessiva por parte da polícia, na mesma intensidade que os atos dos manifestantes.

A partir da segunda metade de junho, principalmente após o dia 17, uma das datas em que o maior número de manifestantes foi registrado no país, as manifestações tornaram-se ainda mais expressivas. Durante a segunda quinzena do mês, 13 protestos foram organizados por todo o país.

A partir desse momento, além de agruparem cada vez mais manifestantes a cada ato, novas cidades aderiam às causas das manifestações, programando seus atos. No entanto, o que mais chama atenção para esta etapa do fenômeno é a

---

<sup>16</sup> Conforme notícia disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/cotidiano/113957-novo-protesto-tem-reacao-violenta-da-pm.shtml>

incorporação de uma série de novas pautas à original, focada na questão do transporte público. Essas novas pautas já existiam como demanda na sociedade, de forma diluída, mas, a partir desse ponto, ganharam impulso, com a mobilização crescente de grupos ativistas e cidadãos insatisfeitos. Podemos citar entre estas causas que passaram a fazer parte das exigências da população o combate à corrupção, a melhoria da saúde e da educação públicas no país, a questão do alto investimento público em obras para a Copa do Mundo 2014 (estádios, principalmente), o projeto de “cura gay” em tramitação no Congresso Nacional, entre outras. A diversidade das pautas resultou em um grupo heterogêneo de manifestantes, caracterizado pela ausência de organização hierárquica, liderança única ou coesão de propostas.

Conforme vídeo de autoria do grupo Anonymus Brasil<sup>17</sup>, as cinco causas principais do movimento naquele período eram: 1) a posição contrária à PEC 37, emenda constitucional que daria poder exclusivo à polícia para realizar investigações criminais, retirando essa atribuição do Ministério Público; 2) a saída de Renan Calheiros, senador envolvido em diversos escândalos de corrupção, da presidência do Congresso Nacional; 3) investigação e punição dos envolvidos em supostas irregularidades nas obras da Copa do Mundo de 2014; 4) a criação de lei para transformar a corrupção em crime hediondo; e, 5) fim do foro privilegiado para parlamentares. Vale destacar, contudo, que o grupo Anonymus foi apenas um dos grupos articuladores do processo, entre tantos outros que se mobilizaram, a partir de demandas diversas.

Frente à magnitude das movimentações populares do período, o governo federal viu-se pressionado a agir em resposta aos protestos. Nesse sentido, a presidente Dilma Rousseff proferiu um pronunciamento ao vivo em rede nacional de televisão, no dia 21 de junho<sup>18</sup>, em que propôs um pacto com a população. Em seu discurso, afirmou que somaria esforços com prefeitos e governadores para melhorar as questões da saúde, educação e transporte público, entre outras que constavam das pautas dos manifestantes.

A partir desta exposição dos fatos, é possível compreender a magnitude do movimento no país na segunda quinzena de junho de 2013. No próximo capítulo,

---

<sup>17</sup> Disponível em <http://www.youtube.com/watch?v=v5iSn76l2xs>

<sup>18</sup> Texto na íntegra disponível em <http://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2013/06/21/leia-a-integra-do-pronunciamento-da-presidente-dilma.htm>

analisamos as estratégias de atuação de assessoria de imprensa do Sindilojas Porto Alegre, frente às manifestações e aos atos de violência contra o patrimônio privado da cidade.

## **4 O ESTUDO DAS ESTRATÉGIAS DE ASSESSORIA DE IMPRENSA DO SINDILOJAS PORTO ALEGRE FRENTE ÀS MANIFESTAÇÕES DE JUNHO DE 2013**

Neste capítulo, estão inicialmente expostos os procedimentos metodológicos que proporcionaram a seleção e a análise do *corpus* deste estudo, com o objetivo de solucionar o problema de pesquisa já apresentado. Na sequência, estão descritos os resultados da investigação, que compreendem as estratégias de assessoria de imprensa empregadas pelo Sindilojas Porto Alegre durante as manifestações de junho de 2013.

### **4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Com o objetivo de verificar e analisar as estratégias de assessoria de imprensa utilizadas pelo Sindilojas Porto Alegre para se constituir como principal fonte de informação sobre os impactos das manifestações de junho de 2013 no comércio da capital gaúcha, esta pesquisa adota como principais procedimentos metodológicos a entrevista em profundidade e a análise documental.

Segundo Duarte (2009, p. 62), a entrevista em profundidade é um “recurso metodológico que busca, com base em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer”. Nesse prisma, a seleção dos entrevistados deve recair sobre os informantes-chave do processo que se pretende investigar. Conforme Duarte (2009), informantes-chave são aqueles que estão profunda e diretamente envolvidos com os aspectos centrais do problema de pesquisa.

Neste trabalho, as entrevistas foram realizadas com o presidente do Sindilojas Porto Alegre, a gerente de Comunicação e Marketing da entidade e a assessora de imprensa da organização. A escolha desses entrevistados fundamenta-se no critério da pertinência e relevância desses sujeitos para a definição e execução das estratégias de comunicação organizacional do sindicato no período em foco, sendo eles, portanto, informantes-chave no contexto deste estudo. Pode-se dizer que os entrevistados foram os responsáveis, em diferentes níveis hierárquicos, por essas estratégias. Além disso, representam as diferenças de posições dentro do

planejamento estratégico da entidade, oferecendo visões diversificadas dos acontecimentos estudados.

É também importante destacar que, segundo Duarte (2009), a entrevista em profundidade não tem a intenção de identificar a amplitude dos processos, mas sim *como* estes são percebidos pelos entrevistados. Segundo o pesquisador, o objetivo dessa técnica “está relacionado ao fornecimento de elementos para compreensão de uma situação ou estrutura de um problema” (DUARTE, 2009, p. 63). Caracterizadas pela flexibilidade e pela possibilidade de explorar ao máximo determinado tema, as entrevistas em profundidade podem ser abertas<sup>19</sup>, semi-abertas<sup>20</sup>, não estruturadas e semi-estruturadas<sup>21</sup>. No caso deste trabalho monográfico, o tipo de entrevista em profundidade utilizada foi a semi-estruturada, que se caracteriza por apresentar um roteiro de questões previamente preparadas, mas possibilitando flexibilidade ao pesquisador para formular outras questões visando a aprofundar aspectos do relato do próprio entrevistado. A realização das entrevistas com os três sujeitos selecionados para a pesquisa deu-se entre os dias 24 de setembro e 23 de outubro de 2013.

Já os documentos escolhidos para análise compreendem os *releases* produzidos pela entidade e disparados para a imprensa no período entre os dias 18 de junho e 28 de junho de 2013, totalizando 15 textos. Todos os releases selecionados tratam de questões relativas às manifestações populares e seu impacto no setor do comércio de Porto Alegre. Optamos pela escolha dos *releases*, entre os diversos materiais produzidos pela organização no período, por terem sido utilizados para a comunicação com os jornalistas, sendo também reproduzidos no site da entidade e em suas redes sociais, como, por exemplo, na página do Sindilojas Porto Alegre no *Facebook*. Importa ainda destacar que os releases situam-se na segunda quinzena de junho, pois, conforme já pontuado, foi nesse período que se intensificaram as manifestações populares, agrupando maior número de participantes em relação às anteriores, e marcando o que chamamos do início dos grandes protestos no Brasil. Após este período, outros protestos continuaram

---

<sup>19</sup>“Realizadas a partir de um tema central, uma entrevista sem itinerário” (DUARTE, 2009, p.64). São, de acordo com o autor (p.65), essencialmente exploratórias e flexíveis, na qual o rumo é determinado de acordo com aspectos significativos identificados pelo entrevistador.

<sup>20</sup>Entrevistas que, conforme Duarte (2009), partem de um roteiro básico de questões que dão cobertura ao interesse de pesquisa.

<sup>21</sup> De acordo com Duarte (2009), entrevistas não estruturadas não possuem um roteiro básico de questões, enquanto a pesquisa semi-estruturada o possui.

ocorrendo, mas de forma pulverizada e menos intensa dentro do território nacional, recebendo menos atenção midiática. Assim, para delimitar o período de análise, levou-se em consideração: maior intensidade em termos de midiaticização dos protestos; maior número de participantes; maior número de cidades adeptas simultaneamente ao movimento; e, ainda, maior quantidade de atos em um mesmo período (dos 15 dias analisados, em 13 deles ocorreram grandes manifestações pelo país).

Tanto para os relatos obtidos através das entrevistas (transcritos para análise) quanto para os documentos (*releases*), empregou-se neste estudo a técnica da análise de conteúdo. Segundo Bardin (2004, p. 37), a análise de conteúdo é

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Para a autora, a metodologia procura efetuar deduções lógicas sobre a origem das mensagens, considerando o emissor e seu contexto, através de um processo de transformação dos dados brutos de forma sistemática, segundo regras de enumeração, agregação e classificação, visando a esclarecer o analista sobre as características do material selecionado. O pesquisador cria então um jogo de operações analíticas adaptadas à natureza da questão que procura resolver.

Desta forma, a partir de uma “leitura flutuante” (BARDIN, 2004), foram identificados índices relacionados ao objetivo geral da pesquisa, posteriormente agrupados em diferentes categorias, que, seguindo a sistematização de Bardin (2004), têm como características as ideias de exclusão mútua, homogeneidade, pertinência, objetividade/fidelidade e produtividade. Assim, no caso deste estudo, cada categoria corresponde a uma estratégia específica de assessoria de imprensa do Sindilojas no contexto focalizado pelo estudo, conforme se verá a seguir.

## 4.2 AS ESTRATÉGIAS

Através da análise de conteúdo do *corpus* de pesquisa (relatos transcritos das entrevistas e releases), foi possível identificar uma série de estratégias de

assessoria de imprensa do Sindilojas Porto Alegre durante a segunda quinzena de junho de 2013.

Algumas dessas estratégias referem-se às atividades de relacionamento com jornalistas da assessoria de imprensa do sindicato, enquanto outras referem-se às características dos conteúdos que foram desenvolvidos no período. No entanto, antes de apresentá-las, é importante observar alguns aspectos gerais que envolveram e permearam toda a delimitação estratégica de comunicação organizacional do Sindilojas.

O primeiro aspecto refere-se aos profissionais responsáveis pela determinação das estratégias da organização no período. Conforme pontuado anteriormente, mesmo que situando-se em diferentes níveis hierárquicos e técnicos, a assessora de imprensa, a gestora da área de Comunicação e Marketing e o presidente do Sindilojas definiram de forma conjunta quais seriam as estratégias da entidade para atingir seus objetivos naquele momento.

A partir dos relatos dos entrevistados, percebe-se que o processo de definição das ações iniciou a partir do alerta da assessora de imprensa. Para evidenciar esta constatação, seguem abaixo fragmentos da entrevista realizada com a assessora de imprensa, em que os trechos em negrito correspondem aos índices que evidenciam esse aspecto.

[...] eu estava à noite acompanhando os protestos pelo Twitter e pelo Facebook e eu vi que tinham quebrado uma loja e **eu falei com a gerente de Comunicação do Sindilojas**, falei com ela no Facebook e disse “**está acontecendo isso, a gente tem que se posicionar amanhã**”.

[*quem definiu as estratégias*] fui eu em conjunto com a Karin [*gerente de Comunicação e Marketing*], a gente conversou bastante, trocou muita ideia, **a gente que definiu isso**. E o presidente validou (Entrevista – Assessora de imprensa).

A gerente de Comunicação e Marketing também comentou sobre o processo, descrevendo como aconteceu a sucessão de decisões estratégicas da organização, conforme destacado a seguir:

**Elencamos [gerente e assessora de imprensa] tudo o que precisava ser feito naquele momento**. Primeiro, se posicionar, posicionar a classe lojista em relação à imprensa, levantar os problemas que estavam acontecendo com o comércio, todo mundo precisava saber quais eram os problemas que nós estávamos enfrentando. Segundo, analisar e ver como é que nós vamos conseguir contornar essa situação (Entrevista – Gerente de Comunicação e Marketing).

Foi uma **ação feita em conjunto**, claro que é importante a gestão da área [*gerente de comunicação*], a gestão da área foi fundamental para [*dizer*] “vamos por esse caminho, não vamos para esse caminho”. E o presidente que aprovava [...] (Entrevista – Gerente de Comunicação e Marketing).

Além disso, de acordo com os entrevistados, todas as estratégias foram baseadas nos princípios organizacionais da entidade, como sua missão e seu planejamento estratégico global. A missão indica o motivo principal no qual a organização existe e, além disso, expressa seu o papel na sociedade (KUNSCH, 2003), enquanto o planejamento determina de que forma os objetivos da organização serão atingidos (KOPPLIN E FERRARETO, 2001). Esses aspectos são evidenciados nos trechos a seguir:

O **planejamento de comunicação que nós temos na área foi fundamental para a gente poder fazer [a definição das estratégias]**, porque se a gente não tem um planejamento, a gente não saberia nem por onde começar. **Como nós temos um planejamento, nós sabemos que, dentro da nossa meta de comunicação [...], temos que estar atuando em prol do lojista**, defendendo o lojista (Entrevista - Gerente de Comunicação).

Então **não foi nada assim feito às pressas**. Foi feito com a urgência que demandava o processo, com a emergência que demandava esse processo, mas **foi feito dentro do planejamento** que nós já temos (Entrevista - Gerente de Comunicação).

Outro aspecto que podemos destacar com relação à definição das estratégias refere-se à constante análise de cenários feita pela área de comunicação do sindicato. Isso se tornou, conforme os entrevistados, um fator relevante para a tomada de decisões dentro da entidade e por parte da assessoria de imprensa, pois possibilitou compreender o contexto no qual a organização estava inserida, facilitando o direcionamento das estratégias que seriam utilizadas, conforme evidenciado a seguir.

**A primeira coisa que a gente fez foi análise de cenário**. A gente estava acompanhando o que estava acontecendo e identificamos ali problemas para o varejo (Entrevista - Gerente de Comunicação).

Eu saía do Sindilojas e **continuava olhando tudo o que estava acontecendo sobre as manifestações** e torcendo, “parem de saquear as lojas”, tipo assim (Entrevista – Assessora de imprensa).

A partir deste último relato, percebemos que o principal objetivo da entidade era a diminuição da violência contra o comércio na cidade, conforme ilustram também os trechos a seguir:

**A partir do momento que os lojistas começaram a ter prejuízos** e tem uma data específica que foi o dia do primeiro quebra-quebra, que abriram as lojas e tudo mais, **foi o momento que o sindicato tinha que se posicionar** [...] (Entrevista – Gerente de Comunicação).

Mas a **questão do vandalismo, do prejuízo do comércio**, sim, **isso a gente não podia aceitar**. A gente trabalhou pra **reverter** (Entrevista – Gerente de Comunicação).

A última questão que deve ser ponderada antes da discussão e apresentação das estratégias identificadas é a função da assessoria de imprensa como “ponte” no processo da comunicação organizacional. Isso se deve ao fato que este profissional realizou a intermediação da entidade com os jornalistas da mídia, conectando esses profissionais à entidade, de forma a atender tanto os objetivos da organização quanto as demandas da imprensa.

Nesse prisma, destacam-se como fundamentais para o desenvolvimento das estratégias de assessoria de imprensa, primeiro, o fato de a entidade contar com um profissional com esta *expertise*, e, segundo, o fato desse profissional ser um jornalista, que, mesmo trabalhando dentro da entidade, compreende as rotinas produtivas do jornalismo nos veículos de comunicação e busca atendê-los de forma a suprir suas necessidades.

Este profissional possui as técnicas do jornalismo enraizadas em seu trabalho, ao mesmo tempo em que busca visibilidade midiática para o assessorado. Desta forma, no período analisado, a assessora de imprensa do Sindilojas contribuiu para a visibilidade midiática organizacional, da mesma forma em que pôde atender as demandas dos jornalistas para que estes obtivessem as informações que eram necessárias para a construção de suas notícias ou reportagens.

Aí está o nosso papel de assessor, porque a gente os **entende** [*entende os jornalistas da mídia*] e a gente **vai tentar atendê-lo a todo custo**. Eu sempre digo, **o meu cliente é o jornalista**, e isso eu faço para fortalecer a imagem da entidade na imprensa (Entrevista – Assessora de imprensa).

Uma vez evidenciados esses aspectos mais gerais da atuação da área de comunicação do Sindilojas Porto Alegre no contexto analisado, apresentam-se as

estratégias de assessoria de imprensa da organização frente às manifestações populares de junho de 2013. São elas: 1) Lobby; 2) agilidade e antecipação às demandas da mídia; 3) disponibilidade para os jornalistas da mídia; 4) preparação das fontes; e 5) uso da “gramática” jornalística. Cada uma delas será detalhada a seguir.

#### 4.2.1 Lobby

Após a delimitação do objetivo principal da organização frente aos acontecimentos do período, a primeira estratégia traçada para viabilizar a atuação da assessoria de imprensa foram as ações de lobby. Podemos caracterizar a ideia de lobby como sendo uma atividade de articulação ou pressão, visando a fazer com que outros atores sociais envolvidos numa dada questão se alinhem aos interesses da organização. Nessa direção, pode-se dizer que as ações de comunicação organizacional do Sindilojas Porto Alegre foram direcionadas, num primeiro momento, aos órgãos governamentais, procurando sensibilizá-los sobre os problemas enfrentados pelos comerciantes durante os protestos, problemas esses relacionados à segurança do patrimônio dos empresários representados pelo sindicato e à liberdade de funcionamento das lojas.

Conforme já afirmado anteriormente, o Sindilojas tem como missão a defesa do setor, o que determina seu papel na sociedade. Assim, para que sua missão fosse efetivamente atendida no contexto das manifestações, a entidade se articulou para atuar contra a violação do patrimônio privado da cidade, através de reuniões com outras entidades ligadas ao comércio, e, depois, com órgãos governamentais responsáveis pela integridade das empresas. Foi desse modo que o Sindilojas assumiu a posição de líder no processo de diminuição da violência contra o comércio em Porto Alegre durante os protestos do período.

Nessa ótica, quando tratamos da área de assessoria de imprensa propriamente dita, o processo de divulgação de informações como forma de lobby junto aos governantes era estratégico, conforme se depreende das afirmações a seguir:

Todas essas nossas ações, a gente procura divulgar o máximo possível, até para essas **pessoas que dirigem**, por exemplo, **órgãos do governo, o próprio governador, o próprio prefeito, o próprio poder legislativo e, acima de tudo, a Brigada Militar** [...]. Então eles ficaram sabendo da nossa

reunião graças à comunicação e todas as nossas reuniões eram **reportadas e enviadas para os veículos** (Entrevista – Presidente).

**Porque nada adianta as entidades conversarem, externar todas as suas dificuldades e isso não ser divulgado.** Então o papel da imprensa é fundamental (Entrevista – Presidente).

A gente [*Sindilojas*] fez uma análise de cenário e um fez planejamento de ações que deveriam ser feitas pra **conter o processo** (Gerente de Comunicação).

Para coordenar a atuação da assessoria de imprensa, foi traçado o posicionamento do sindicato frente às manifestações. Essa posição pode ser evidenciada conforme relato a seguir:

A gente tinha muito essa preocupação de dizer “a gente não é contra a manifestação, [...] a gente é **contra o vandalismo**, a gente é **contra o saque, contra o roubo**” (Entrevista – Assessora de imprensa).

A realização de reuniões com outras entidades ou órgãos governamentais foi fundamental, portanto, para marcar o posicionamento claro do Sindilojas Porto Alegre e, ao mesmo tempo, gerar fatos que pudessem servir de pauta para os jornalistas, colocando em evidência a organização. A seguir, destacamos outra estratégia relevante, relacionada ao *timing* da divulgação das informações.

#### **4.2.2 Agilidade e antecipação às demandas da mídia**

Quando se pensa no contexto das rotinas produtivas do jornalismo, a questão do tempo emerge como central. O ritmo da produção de notícias é cada vez mais intenso, exigindo das assessorias de imprensa um atendimento ágil, como forma de garantir a inserção de seus assessorados nas pautas dos meios de comunicação. Essa estratégia de agilidade e antecipação às demandas da mídia (levantamento prévio de informações e dados que poderiam interessar aos jornalistas) foi verificada no caso em análise. Conforme os entrevistados, a divulgação do posicionamento do sindicato frente às manifestações não seria efetiva caso o material produzido não fosse rapidamente disponibilizado à imprensa. Desta forma, a agilidade consistiu não somente em alinhar o discurso da entidade em relação aos acontecimentos, mas também de disseminá-lo rapidamente junto aos jornalistas e, em consequência, à opinião pública.

A velocidade com que as informações são enviadas para a imprensa é um elemento fundamental para o aproveitamento dos materiais pelas redações, levando em consideração a urgência com que as pautas são desenvolvidas e a busca constante de atualizações, principalmente após o advento da internet e o uso cada vez maior das redes sociais, que levam seus públicos a constantemente procurarem informações sobre determinados acontecimentos. A estratégia da agilidade e antecipação às demandas da mídia pode ser decisiva para a conquista de visibilidade midiática de uma organização.

No caso desta pesquisa, a liberação ágil de informações sobre a situação do comércio e o posicionamento do sindicato possibilitou que o Sindilojas se colocasse à frente no papel de defesa do lojista e garantisse maior espaço nas notícias veiculadas pela mídia no período. Ao mesmo tempo, analisando a estratégia através da noção da antecipação, permitiu que a entidade estivesse preparada para os questionamentos que pudessem surgir por parte da imprensa. Ou seja, ao mesmo tempo em que a entidade despontava como porta-voz dos lojistas de Porto Alegre, conseguia se constituir como fonte de informações atualizadas e importantes frente a possíveis indagações da imprensa.

Mesmo que, em um primeiro momento, os jornalistas dos veículos de comunicação não percebessem o Sindilojas como única entidade responsável pelo setor varejista de Porto Alegre, a organização se colocou à disposição desses profissionais, fornecendo dados e opiniões com presteza, e assumindo, assim, o papel de principal fonte de informação sobre os impactos das manifestações no segmento.

A estratégia aqui analisada começou a se desenvolver já na manhã seguinte ao dia em que ocorreram os primeiros atos de depredação de estabelecimentos comerciais (18 de junho de 2013), momento em que a organização passou a levantar rapidamente informações sobre os fatos e a oferecê-las aos jornalistas. De acordo com a assessora de imprensa, esta estratégia permitiu que os jornalistas passassem a perceber o Sindilojas como o representante do setor, diminuindo as chances de que outra entidade assumisse este papel. Ao mesmo tempo, definir com rapidez uma linha de atuação deixou a entidade preparada para o contato da imprensa, evitando a falta de atendimento a algum veículo. Nesse sentido, destacam-se os trechos a seguir:

Talvez a imprensa nos procurasse, talvez não, não sei, mas a gente saiu **na frente e mandou os dados**, fez os levantamentos, todo mundo ajudou pra conseguir já enviar um posicionamento da entidade sobre isso porque nos afetava diretamente. Já que a gente representa os lojistas (Entrevista – Assessora de imprensa)

[*Eu disse*] “vamos soltar a prévia para **não perder tempo**”. Porque daqui a pouco tinha outras pessoas inventando dados e enfim, soltando outras coisas. A estratégia inicial foi **rapidez** (Entrevista – Assessora de imprensa).

Desse modo, podemos considerar que o Sindilojas teve o objetivo de trazer a causa para sua responsabilidade, conduzindo a tomada das providências em relação aos saques e depredações no comércio. Além disso, enquanto se posicionava antes de outras entidades, garantiu sua preparação para os questionamentos da imprensa que pudessem surgir.

Para que fosse possível manter a rapidez no abastecimento de informações para a imprensa, o sindicato optou por realizar toda a produção de conteúdo internamente, com os profissionais que atuam dentro da organização. Normalmente esse trabalho é realizado em conjunto com uma empresa terceirizada de assessoria de imprensa, que auxilia no desenvolvimento das estratégias de relacionamento com a mídia. Este fornecedor é co-responsável pela produção de conteúdos (*releases*, notas, sugestões de pauta), disparo do material para a imprensa, realização do *follow up* junto aos jornalistas, atendimento às demandas dos veículos de comunicação, auxílio na logística de realização de entrevistas, entre outras funções. No entanto, durante o período em questão, o sindicato optou por centralizar a produção de conteúdos (*releases*, artigos opinativos e notas) dentro da própria entidade, o que significa que o fornecedor foi ativo somente no disparo dos releases para a imprensa e no suporte ao atendimento aos jornalistas. Esta determinação teve o objetivo de garantir a estratégia da agilidade, porque, desse modo, o tempo que era despendido na produção e aprovação dos materiais foi reduzido, refletindo-se diretamente nos prazos de envio de *releases* à imprensa, de acordo com os relatos a seguir:

Nesse momento que a gente identificou a crise, a gente **puxou todo o trabalho pra dentro da assessoria de comunicação, dentro do sindicato**. [...] Então a gente tinha um apoio externo pra ajudar no atendimento à imprensa e pra disparar os releases. Pra gente **poder ter tempo** também de fazer o estratégico dentro de casa. Então a parte bem operacional a gente fazia com o nosso parceiro (Entrevista – Gerente de Comunicação).

Eu [assessora de imprensa] estou lá para dizer “olha eu preciso desse dado, e eu **preciso desse dado agora**”. [...] Então é fundamental que se tenha um assessor de imprensa numa hora dessas [atuando internamente na organização] (Entrevista – Assessora de Imprensa).

**Eu redigi [os releases] e mandei pra nossa assessoria externa só disparar** porque era muita coisa mudando ao mesmo tempo. Então, se a gente vai mandar pra outra pessoa [redigir o texto], ter que ajustar ainda.... a gente já **mandava pronto** (Entrevista - Assessora de Imprensa).

Como podemos perceber, a assessora de imprensa da entidade se tornou mais do que uma articuladora das estratégias, mas também uma produtora de conteúdo, como forma de conferir agilidade ao processo. Além disso, o atendimento ao jornalista também era feito internamente, contexto em que o fornecedor (empresa terceirizada de assessoria de imprensa) representava apenas um suporte no processo. Esta delimitação permitiu que o Sindilojas tivesse autonomia para direcionar seu posicionamento e estruturá-lo em conjunto com a alta diretoria de maneira mais veloz.

#### 4.2.3 Disponibilidade

Quando o Sindilojas disparava informações à imprensa, sejam elas na forma de dados sobre os prejuízos sofridos pelo comércio em razão das depredações, sejam elas na forma de opiniões da entidade ou orientações sobre o funcionamento dos estabelecimentos na cidade, a contrapartida era a imediata procura, por parte dos jornalistas, de fontes ligadas à organização para a realização de entrevistas. A receptividade destes profissionais necessitava de um direcionamento, e, por esta razão, outra estratégia identificada refere-se à postura de disponibilidade adotada pela organização em relação aos contatos realizados pelos veículos de comunicação.

Além de utilizar todos os seus canais de comunicação para abordar a questão das manifestações e dos atos de violência que o setor sofreu no período, o Sindilojas decidiu também que estaria acessível para receber as demandas de jornalistas nestes múltiplos canais.

Desta forma, todos os canais de comunicação organizacional do Sindilojas que permitem interação foram direcionados a receber questionamentos dos jornalistas e esclarecer suas dúvidas. Cabe ressaltar que entendemos por canais interativos aquelas vias de comunicação que permitem estabelecer um diálogo

instantâneo entre dois sujeitos (Sindilojas e jornalista), como, por exemplo, as redes sociais (*Twitter, Facebook*), o e-mail e o telefone.

Estar preparada para receber estas solicitações constitui um fator fundamental no relacionamento da organização com a mídia naquele momento, pois permitiu a aproximação da imprensa com o sindicato, por meio de diversos canais de comunicação, ou, como define Kunch (2007), através da ampliação da “área de contato” com esse público. Para que isso fosse possível, estes canais eram abastecidos e monitorados constantemente.

Essa estratégia facilitou o processo de atendimento à imprensa, visto que os jornalistas tinham maior facilidade em contatar a organização e localizar as informações da entidade. Tal estratégia pode ser identificada a partir dos seguintes trechos dos relatos da assessora de imprensa e da gerente de Comunicação e Marketing:

Quando tu manda uma coisa é meio automático. Ou a pessoa [*o jornalista do veículo*] te procura para pedir entrevista ou ela usa o material que tu mandou. E **plataformas é basicamente e-mail, telefone e Facebook também**. Eu **uso Facebook também para falar com vários jornalistas**. Mas o que eles mais usam ainda é **telefone**, eles ligam direto (Entrevista – Assessora de imprensa).

**Todos os canais do sindicato estavam à disposição** para comunicar sobre os fatos que estavam acontecendo e sobre os levantamentos. Então nós tínhamos [*também*] o site, newsletter [...]. **Todos os canais do sindicato estavam à disposição do seu público-alvo [*lojistas*], da imprensa e das autoridades** para que pudessem fazer a atualização das informações (Entrevista – Gerente de comunicação).

Além disso, fez parte desta estratégia a exigência de disponibilidade total do presidente para entrevistas e interações com jornalistas durante o período. Segundo o dirigente, todas as questões que envolveram as manifestações tornaram-se prioridade em sua agenda, incluindo a participação em programas jornalísticos e o diálogo com profissionais da mídia. Todas as outras demandas da entidade foram deixadas naquele momento em segundo plano, devido à complexidade do cenário em que a organização estava inserida. Desta forma, atender às demandas da imprensa se tornou mais fácil – o principal porta-voz da organização estava a par da situação e disponível para entrevistas, como mostra o fragmento abaixo.

Foi muito tenso porque inclusive **largamos todas as outras coisas** e ficamos simplesmente monitorando, em contato com a Brigada Militar, com

os lojistas, pedindo até que os lojistas relatassem os fatos ocorridos. Foi um momento de tensão, **paramos de trabalhar**. Acordávamos de manhã, dormíamos a noite, sempre olhando veículo, olhando um comunicado, recebendo telefonemas (Entrevista – Presidente).

Como já mencionamos, a partir do momento em que a organização se disponibilizou a atender às demandas dos jornalistas, a necessidade de conceder entrevistas aumentou. A importância da pauta provocou a necessidade de alinhamento entre as estratégias da entidade e o discurso e a postura de seus porta-vozes. No sentido de estarem aptos a concederem entrevistas, empreendeu-se esforço de preparação das fontes da organização, estratégia que será analisada a seguir.

#### 4.2.4 Preparação das fontes

Os porta-vozes do sindicato são, na maioria das vezes, os próprios membros da diretoria desta organização, lojistas do comércio de Porto Alegre. Embora a diretoria do Sindilojas já esteja familiarizada com as rotinas de relacionamento com a imprensa, como é o caso da concessão de entrevistas, era possível que eles demonstrassem algum tipo de insegurança ou falta de foco no desempenho junto aos jornalistas, considerando-se a complexidade e o caráter polêmico das questões que envolveram os protestos. Um desempenho inadequado por parte de algum porta-voz poderia minar todo o planejamento realizado pela assessoria de imprensa (MAFFEI, 2006). Assim, podemos considerar que o momento exigia atenção – era uma situação delicada que envolvia muitos setores da sociedade, fator que exigiu um cuidado especial na escolha de cada palavra que era dita publicamente sobre o assunto, conforme destacado no trecho a seguir:

[...] mesmo eles já tendo noção e tendo todo um acompanhamento de entrevistas e já estando preparados para falar, era um momento de pressão muito grande, onde os próprios diretores [*porta-vozes da entidade*] estavam sofrendo com esse momento. [...] **A preocupação era em prepará-los para esse momento de pressão que eles estavam sofrendo** (Entrevista - Gerente de Comunicação).

Neste sentido, a partir da compreensão da importância e complexidade do assunto, e também levando em consideração o grau de envolvimento que os diretores tinham com os acontecimentos, decidiu-se por acompanhar e treinar as

fontes com atenção e cuidados especiais naquele contexto, orientando os assessorados em relação às interações com a imprensa, para que estes mantivessem uma postura adequada, seguindo os objetivos da entidade, conforme recomenda a literatura sobre assessoria de imprensa (KOPPLIN E FERRARETO, 2001). Os trechos de relatos dos entrevistados destacados a seguir ilustram essa preocupação em alinhar/uniformizar o discurso dos porta-vozes, bem como de prepará-los e acompanhá-los durante os contatos com a mídia.

**Eles eram acompanhados sempre**, ou pela jornalista [assessora], ou pela gerente de Comunicação e Marketing (Entrevista – Gerente de Comunicação e Marketing).

Em todas as entrevistas a gente sempre faz uma **preparação**, a não ser que seja um assunto que ele [porta-voz] domina muito, mas a gente faz um documento com os **tópicos principais** daquele assunto. No caso das manifestações, foram os prejuízos, o número estimado de loja depredada, de loja saqueada, as ações que o sindicato vinha tomando pra minimizar isso, porque o Sindilojas teve uma série de ações, de encontros com entidades, com a Brigada, com o governador, **então a gente sempre retomava isso para que ele pudesse dizer nas entrevistas** (Entrevista – Assessora de Imprensa).

Essa estratégia possibilitou que os dirigentes estivessem mais preparados, seguros e focados nos assuntos em pauta para receber os jornalistas e conceder as entrevistas. O treinamento era realizado através da produção de materiais que retomassem as ações do sindicato e também do acompanhamento e *feedback* sobre a entrevista, tarefas de responsabilidade da assessora de imprensa e da gerente de Comunicação e Marketing. Desse modo, o desempenho das fontes ligadas à entidade deu-se de forma objetiva e satisfatória para ambos os lados – o lado do jornalista, que precisava de fatos e informações provenientes de fontes especializadas, e o lado do sindicato, que se consolidava cada vez mais como fonte para os veículos de comunicação, aumentando sua visibilidade midiática.

Além disso, podemos perceber que o alinhamento das fontes com os textos que eram produzidos foi crucial para que a posição da entidade fosse reafirmada aos meios de comunicação. Para que isso fosse possível, além dos materiais de preparação das fontes para as entrevistas, todos os releases redigidos no período foram submetidos à aprovação do presidente. Desta forma, os dirigentes da entidade estavam cientes da linha de atuação da organização, de modo geral, e de sua assessoria de imprensa, de modo particular, como pode ser observado a seguir:

Se ele não conseguia olhar, ler [os *releases*], eu ligava pra ele, eu lia pra ele, falava “ó presidente, vou divulgar tal e tal coisa, ok?”, “ok!”. Sempre com um ok de alguém, né. **Não dá pra gente fazer as coisas por nós mesmos porque é uma questão de segurança**, que todo mundo **esteja alinhado** (Entrevista - Assessora de Imprensa).

Em relação ao conteúdo dos releases desenvolvidos no período que compreende este estudo, também encontramos uma estratégia bem definida, que auxiliou no melhor aproveitamento e na repercussão da organização na imprensa. Essa estratégia é descrita a seguir.

#### 4.2.5 Uso da “gramática” jornalística

A escolha das palavras e a exploração dos valores-notícia dos fatos divulgados permitiram que as informações do Sindilojas Porto Alegre obtivessem maior aderência no meio jornalístico. O uso de um estilo jornalístico nos textos dos *releases*, bem como o enquadramento dos fatos segundo a lógica da noticiabilidade, foi uma das estratégias mais importantes executadas pela organização no contexto analisado. Em termos de produção de conteúdo, pode-se dizer que o uso da “gramática” jornalística contribuiu para maior aceitação das pautas e sugestões oferecidas aos veículos pela assessoria de imprensa.

Isto significa que os textos foram produzidos levando-se em conta algumas normas consagradas pelo estilo jornalístico, tais como, por exemplo, linguagem clara, texto objetivo/conciso e tom de neutralidade/imparcialidade na apresentação dos fatos. Além disso, o uso da “gramática” do jornalismo também implicou na prioridade dada, em termos de conteúdo, aos dados e informações de relevância social, enquanto representam uma ruptura nos fatos cotidianos.

A assessoria de imprensa da organização, para atender estas características, aplicava um filtro sobre as informações que eram levantadas pelo sindicato naquele momento, visando a obter maior noticiabilidade das mesmas. A seleção de dados que eram noticiáveis melhorava a “*performance*” dos *releases* enviados aos veículos de comunicação. Um dos filtros que podemos destacar refere-se ao caráter público das informações divulgadas (MAFEI, 2004), conforme atestado no relato a seguir:

**Às vezes o que é interessante pra gente [Sindilojas] não é pra eles [jornalistas].** [...] Então assim, **o assessor de imprensa tem que fazer esse papel** [de selecionar as informações], ele é um jornalista dentro da empresa, porque ele sabe como é que o jornalista pensa (Entrevista – Assessora de Imprensa).

No entanto, para que fosse possível desenvolver um texto adaptado à “gramática” do jornalismo, algumas características foram observadas, para que os mesmos se tornassem mais noticiáveis. Um dos principais atributos dos textos foi a presença de dados numéricos sobre a violência presente nas manifestações, assim como pode ser exemplificado nos trechos a seguir:

[A estratégia era] **levantar dados**, não só soltar um posicionamento dizendo “ai achamos um absurdo”, mas ter algum **dado pra gente soltar porque a imprensa gosta de número** (Entrevista - Assessora de Imprensa).

**Com certeza o levantamento dos prejuízos**, a gente destacava o levantamento dos prejuízos (Entrevista - Gerente de Comunicação).

Assim, o Sindilojas articulou-se desde o início da maior onda de protestos para realizar esses levantamentos, que buscavam apontar as consequências das manifestações no comércio da cidade, como, por exemplo, o número de lojas saqueadas ou depredadas ou o volume dos prejuízos causados pelas depredações. Além de apresentar números de interesse para a mídia, os *releases* tratavam de questões conflituosas e problemáticas, que tendem a ser mais noticiáveis, já que a cultura jornalística prioriza fatos dramáticos, polêmicos ou com potencial de conflito (DUARTE, 2006).

Os dados contidos nos releases representaram a situação “fora do comum” que o jornalista almeja, e, por isso, os números levantados pela organização apareciam em destaque nos releases (R5, R8, R15)<sup>22</sup>, conferindo relevância para o assunto que seria abordado ao logo do texto. Mesmo quando o assunto principal do material não fosse o número propriamente dito, alguns releases os continham como forma de lembrar à imprensa sobre a importância da pauta, a amplitude dos fatos e dos danos ao comércio (R10, R11, R13), assim como mostram os trechos abaixo:

Prejuízo superou **R\$ 600 mil** no comércio de Porto Alegre (R5)

Prejuízo já é de mais de **R\$ 2 milhões** no comércio da capital (R8)

<sup>22</sup> Os *releases* que compõem o *corpus* da pesquisa são aqui referenciados pela letra R (*release*), seguida de número (de 1 a 15), que identifica o texto mencionado.

(...) os prejuízos ao comércio da Capital e à base de lojistas representada pelo Sindicato já são superiores a **R\$ 3 milhões**. Além disso, **a queda no faturamento chegou a 60%** nos dias de protesto. (R11).

Como já salientamos, os protestos aconteciam com frequência, e, por isso, era realizado um levantamento ininterrupto acerca das perdas do comércio naquele período, o que possibilitou a exploração jornalística destes dados.

Outro aspecto presente nos releases produzidos, que também compôs a estratégia de uso da “gramática” jornalística, foi a ênfase no posicionamento e nas opiniões da entidade sobre as manifestações populares em quase todos os textos. Em 11 dos 15 releases produzidos e enviados à imprensa, verifica-se a permanente reiteração da posição do Sindilojas diante dos acontecimentos, conforme é possível notar nos trechos de releases a seguir:

O Sindilojas Porto Alegre **reconhece a legitimidade e a importância das manifestações pacíficas, porém lamenta os atos de vandalismo** ocorridos novamente na noite desta quinta-feira (20), no Centro Histórico da Capital e na região da Azenha (R5).

A Entidade reitera o **reconhecimento da legitimidade de manifestações pacíficas que reivindiquem melhores condições de vida e trabalho para os brasileiros, porém repudia os saques e depredações** (R11).

Assim, o Sindilojas não se posicionava contra as manifestações, um cuidado que foi tomado especialmente para o período, devido ao caráter complexo da situação em que a organização estava inserida. Os protestos eram apoiados por parte expressiva da população, e, assim, não se posicionar contra os atos foi importante para adquirir uma visibilidade midiática positiva naquele contexto.

Nesse sentido, podemos compreender que fator foi importante para a estratégia de uso da “gramática” jornalística – ao mesmo tempo em que a entidade se posicionava frente aos fatos, defendendo os interesses de seus representados e repudiando os atos de violência e depredação do comércio, ela também levava em consideração a legitimidade das manifestações, o que conferiu aos textos um caráter de neutralidade.

**O principal cuidado era não se mostrar contra os manifestantes** (Entrevista - Assessora de imprensa).

O nosso cuidado era separar isso, não botar o **manifestante no bolo dos marginais**, enfim, esse era o principal cuidado. Cada palavra tem que ser

pensada muito bem antes de ser escrita, antes de ser construída a frase, o release, enfim. Isso é sempre um cuidado que a gente toma com tudo (Entrevista – Assessora de imprensa).

**A gente sempre deixou claro que não era contra as manifestações ou a movimentação da população de Porto Alegre** que queria melhorias na cidade, na economia e na política brasileira. **Isso a gente deixou bem claro, que a gente não era contra a manifestação, mas que a gente era contra o vandalismo** (Entrevista - Gerente de Comunicação).

Além disso, outro conteúdo que obteve grande interesse da mídia foi a divulgação das ações que a entidade promovia para obter a redução dos ataques ao comércio. Além de estas informações serem importantes para o sindicato, por imprimirem um caráter de liderança da entidade na busca pela redução dos atos de violência contra o comércio, o Sindilojas noticiava novos fatos sobre as manifestações, que, conforme já destacamos, obtiveram grande repercussão nos espaços noticiosos da mídia.

Aos jornalistas, as informações sobre a atuação do Sindilojas no período foi importante, pois apresentava um “outro lado” da mobilização popular, auxiliando na sua tarefa de relatar os acontecimentos a partir de fontes diversas.

Outra característica dos textos produzidos foi o caráter de “serviço” das informações, tão caro à “gramática” jornalística. Os veículos de comunicação costumam veicular informações que servem de orientação para suas audiências. Esta é uma das formas com que a mídia presta serviços para a sociedade e, através dos *releases* do Sindilojas, foi possível que os veículos divulgassem as orientações fornecidas pelo representante legal da categoria.

Nessa perspectiva, considerando-se que o comércio foi um dos setores mais atingidos em termos de depredações, em muitos momentos o sindicato indicou que os lojistas fechassem seus empreendimentos antes de encerrar o horário de funcionamento normal, sob a justificativa de proteger a integridade das empresas e seu quadro de funcionários.

Por isso, os releases de serviço abordaram tanto a questão do fechamento antecipado ou não das lojas em dias de manifestações (R2, R3 e R11) quanto orientações sobre como proceder em caso de lojas serem danificadas durante os protestos (R9, R13). Os casos estão exemplificados, conforme trechos abaixo:

Devido aos acontecimentos dos últimos dias, o Sindilojas Porto Alegre **aconselha o fechamento das lojas do Centro Histórico e arredores às**

**17h de hoje**, para segurança e melhor mobilidade dos funcionários em razão da manifestação que deve ocorrer na região a partir das 18h (R2).

O Sindilojas Porto Alegre informa ainda que os empresários que desejarem mover ações indenizatórias necessitam **das seguintes documentações** (R13).

Também como forma de desenvolver textos segundo a “gramática” do jornalismo, alguns releases continham pequenas “deixas” sobre as próximas informações que seriam enviadas. Este recurso foi utilizado para que os jornalistas tomassem conhecimento de que a entidade ainda estava envolvida na pauta, e que novas informações poderiam surgir a qualquer momento, como afirmam os entrevistados e demonstram os *releases*:

[Quando o jornalista ligava, após o envio do primeiro release do dia] já tinha uma noção do **horário que ia ter o próximo boletim**. [...] Porque se levava um certo tempo também para se largar os dados, porque a gente tava fazendo um levantamento sério e um levantamento real (Entrevista – Gerente de Comunicação).

Os números das perdas desta quinta-feira **estão sendo verificados**, e calculados pela Entidade, que **deve divulgar os resultados no decorrer desta sexta-feira** (R4).

**Os resultados são parciais**, já que a maioria dos lojistas relatou que ainda está mensurando os danos causados aos seus estabelecimentos (R5).

**Os representantes das Entidades continuarão em contato nos próximos dias** para que as decisões sejam efetivadas (R6).  
**No final do dia teremos novas informações** (R14).

Conforme demonstrado, essa estratégia foi fundamental para o aumento da visibilidade midiática do Sindilojas durante o período focado neste estudo. As diversas técnicas empregadas para chamar atenção do jornalista para o conteúdo divulgado pelo Sindilojas permitiram que os textos fossem reconhecidos, aceitos e incorporados como “matéria-prima” informativa pelas redações.

A partir das análises das estratégias do Sindilojas durante o período das manifestações, foi possível identificar algumas questões importantes para o processo de tomada de decisões. Nota-se que, a partir da identificação de um cenário excepcional em que a organização esteve inserida, delimitou-se um objetivo para a atuação da assessoria de imprensa, o que permeou todas as estratégias definidas a partir deste momento.

Desta forma, podemos perceber a aplicação do conceito de Perez (2001), que define que o processo estratégico consiste em eleger caminhos e ações necessárias para alcançar uma meta estabelecida. No mesmo sentido, Larchiori (2008) trata sobre o ambiente no qual a organização está inserida e como a atenção ao contexto (mudanças de cenário, situações imprevistas) é fundamental para que as organizações criem novas formas de atuação.

Além disso, outro ponto a ser considerado é o que se refere à determinação das estratégias a partir do planejamento global do sindicato durante o processo descrito. Mesmo que o contexto das manifestações não fosse algo esperado pela entidade, a partir da clara determinação das metas do planejamento da organização, as estratégias puderam ser desenvolvidas.

Desta forma, a assessoria de imprensa permitiu que o sindicato se estabelecesse como fonte de informação sobre o comércio do período, aumentando sua visibilidade midiática. Ou seja, os veículos de comunicação tomaram o Sindilojas como fonte no período, endossando as informações emanadas do sindicato, ao mesmo tempo em que outras entidades concorrentes não obtiveram o mesmo destaque.

Para que isso fosse possível, percebeu-se um grande esforço para a realização de um levantamento ágil de dados, da mesma forma em que foram tratados estes dados de forma especializada, com o objetivo de que se tornassem relevantes aos jornalistas da mídia. Ou seja, a partir do momento em que os dados eram levantados, estes passavam pelo filtro e pelo tratamento da assessoria de imprensa, que, de acordo com sua especialização na atividade, lapidava os textos para que neles fossem destacados e evidenciados os valores-notícia dos fatos relatados.

Além disso, a questão do tempo de atuação foi fundamental para o sucesso das estratégias de assessoria de imprensa. No contexto das rotinas produtivas do jornalismo, o ritmo de produção de notícias é cada vez mais intenso, ainda mais quando o ambiente exige uma atualização constante, como foi o caso do período estudado. Dessa forma, a partir da antecipação das demandas jornalísticas, o Sindilojas estava preparado para atender à imprensa, demonstrando propriedade no assunto.

Outro fator relevante para o desenvolvimento das estratégias do Sindilojas foi a questão da movimentação articulada entre sua diretoria e as entidades

governamentais. Estas reuniões caracterizavam-se como fatos com alto grau de noticiabilidade na medida em que exigiam atitudes por parte do governo, possibilitando o desenvolvimento de ainda mais conteúdos para os jornalistas.

Estas ações, em conjunto, possibilitaram à entidade ser reconhecida como fonte de informação qualificada sobre o assunto, garantindo sua existência pública como líder do comércio frente às manifestações. Também conferiram ao Sindilojas maior credibilidade, à medida que a presença no espaço de notícias dos veículos tende a desenvolver nos públicos da organização maior respeito e confiança (ALMEIDA, 2007).

Nesse sentido, podemos destacar que a meta do Sindilojas de realizar a divulgação da atuação da entidade em prol do lojista nos meios de comunicação durante o período de estudo foi alcançado. Como parte de um planejamento que terá sequência em ações futuras, a organização vem buscando ser reconhecida como representante da classe lojista nos variados contextos que envolvem a categoria.

## 5 CONCLUSÃO

Cada vez mais, as organizações buscam reafirmar seu espaço e suas funções na sociedade, por meio de estratégias diversas de comunicação organizacional. Uma das alternativas mais utilizadas por estas organizações é a assessoria de imprensa, por ser um processo que contribui para a construção da imagem organizacional, à medida que atua no sentido de garantir a exposição midiática de empresas e instituições. Nessa perspectiva, este estudo teve como objetivo identificar e verificar as estratégias de assessoria de imprensa do Sindilojas Porto Alegre no contexto das manifestações populares que marcaram a segunda quinzena de junho de 2013 no Brasil.

Durante o período em foco nesta investigação, foi percebida uma ameaça para o setor que o Sindilojas Porto Alegre representa. Enquanto aconteciam as manifestações, nas quais milhares de cidadãos se reuniam para exigir mudanças políticas e sociais no país, ocorreram focos de violência contra o comércio da capital do Rio Grande do Sul – lojas foram depredadas e saqueadas, trazendo prejuízos ao segmento e perturbando a rotina de funcionamento dos estabelecimentos, bem como a segurança de trabalhadores do setor.

Percebendo a necessidade de se posicionar e atuar frente aos acontecimentos, que, embora representassem aspirações legítimas da população, também ameaçavam muitas empresas do varejo de Porto Alegre, o sindicato dos lojistas desenvolveu uma série de estratégias de assessoria de imprensa. Estas trouxeram como resultado principal uma grande visibilidade midiática para as ações do Sindilojas, nos espaços de notícias dos veículos de comunicação, tornando a organização fonte principal de informações sobre os impactos das manifestações no setor.

Para identificar tais estratégias, foram realizadas entrevistas em profundidade com informantes-chave do processo: o presidente do Sindilojas Porto Alegre, a gerente de Comunicação e Marketing e a assessora de imprensa da entidade. Além disso, foram analisados os *releases* produzidos e disparados para a imprensa no período, que totalizaram 15 textos. A partir da análise de conteúdo dos relatos obtidos a partir das entrevistas e dos *releases* que integraram o *corpus* da pesquisa, foram identificadas e analisadas as seguintes estratégias: 1) lobby; 2) agilidade e

antecipação às demandas da mídia; 3) disponibilidade para os jornalistas da mídia; 4) preparação das fontes; e 5) uso da “gramática” jornalística.

A partir da identificação e análise dessas estratégias, que envolveram a equipe e a estrutura de comunicação organizacional do sindicato, é possível discorrer sobre a importância de alguns fatores que foram essenciais para que as mesmas fossem efetivas e alcançassem os resultados esperados.

A primeira conclusão tem relação com a análise de cenário realizada pela assessora de imprensa e pela gerente de Comunicação e Marketing. Essa ação foi importante porque, caso estas profissionais não procurassem atualizar-se em relação aos acontecimentos da cidade, era possível que soubessem tarde demais sobre as depredações das primeiras empresas do comércio – e desta forma a estratégia da agilidade estaria anulada. Assim, caso a oportunidade de atuação não tivesse sido identificada de forma rápida, haveria impacto direto no início da coleta de dados e da formulação do posicionamento da organização – o que poderia influenciar no retorno em visibilidade que a entidade obteve.

Nessa perspectiva, podemos considerar que a estratégia da agilidade foi uma das mais eficientes para a organização no período. Percebeu-se que, no início da cobertura jornalística dos fatos, os jornalistas não procuraram espontaneamente o Sindilojas (ou outra entidade do setor) para obter informações sobre os atos de violência contra lojistas. No entanto, após o envio do primeiro material para a imprensa, o meio jornalístico foi instado a “despertar” para a questão dos impactos dos protestos no comércio.

Por mais que a cobertura das manifestações não omitisse fatos sobre as depredações contra o comércio, ao obter dados concretos, provenientes de fonte credível e representativa do setor, tais como os valores totais dos prejuízos e o número de lojas afetadas, os jornalistas foram mais estimulados a relatar esses fatos na mídia. Importa atentar para o fato de que, nesse contexto, a imprensa dificilmente poderia dispor de números e dados, caso o Sindilojas não tivesse se disposto a fazer esse levantamento. Destaca-se assim a relação de interdependência entre a mídia jornalística e as organizações, bem como a convergência de interesses, neste estudo representada, de um lado, pela necessidade do Sindilojas em obter visibilidade midiática positiva, e, de outro lado, pela demanda da imprensa por dados e informações noticiáveis.

Vale salientar ainda que as estratégias identificadas neste trabalho permitiram que o Sindilojas fosse a primeira entidade a se manifestar publicamente sobre as consequências das manifestações para o setor lojista de Porto Alegre. Ou seja, a organização, sendo a primeira fonte especializada a enviar informações sobre as consequências das manifestações, instigou a curiosidade dos jornalistas em relação à pauta, contribuiu para legitimar seu posicionamento junto à opinião pública e ainda garantiu vantagem competitiva em relação à comunicação de entidades congêneres, que poderiam ter tomado a frente do processo, como é o caso da Câmara de Dirigentes Lojistas de Porto Alegre (CDL).

Outra questão essencial para o sucesso das estratégias aqui evidenciadas foi o envolvimento e o respaldo da alta diretoria do Sindilojas na execução das mesmas. Dirigentes que desconhecem a importância da imprensa na construção da credibilidade das organizações podem não se colocar à disposição para realizar o atendimento aos jornalistas, o que pode contribuir com o fracasso das estratégias da assessoria de imprensa.

No caso do Sindilojas, conforme demonstrou a análise, notou-se um empenho da presidência no processo de divulgação das ações da entidade, bem como sua disponibilidade para receber e conversar com jornalistas, ou mesmo para aprovar prontamente os *releases* que seriam divulgados para a imprensa. Todos estes fatores, associados às estratégias da disponibilidade, do lobby, da utilização da “gramática” jornalística e da preparação das fontes, contribuíram para que o sindicato alcançasse uma marca de 305,5% de aumento em sua exposição midiática no período analisado, em relação à média de períodos anteriores.

Espera-se que, através deste trabalho, seja possível compreender a importância da atuação coesa e estratégica das assessorias de imprensa nas organizações, e, principalmente, evidenciar a importância da existência de setores de comunicação organizacional que trabalhem de forma integrada – tanto entre si quanto na relação com as diretorias.

Para o aprofundamento da compreensão sobre essas estratégias, seria pertinente uma pesquisa com os diferentes públicos do Sindilojas Porto Alegre, visando a investigar quais foram suas percepções acerca da atuação da entidade frente aos acontecimentos aqui destacados. Uma investigação sobre a imagem construída por jornalistas, autoridades governamentais e, principalmente, lojistas da capital gaúcha, contribuiria para ampliar o conhecimento sobre os resultados dessas

estratégias. Tal proposta fica como sugestão para novas etapas de estudo desta temática.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Ana Luísa. **Mensagens corporativas e a construção de sentido nas organizações**. Revista Organicom. Número 7, p. 528 a 279, 2º semestre, 2007.

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade**. In: Revista Organicom. Ano 6, nº 10/11. Edição Especial, p. 115-120, 2009.

\_\_\_\_\_. **Significação e comunicação na construção da imagem-conceito**. In: Revista Fronteiras: estudos midiáticos, Vol X Nº 3, p. 193-200, - setembro/dezembro, 2008.

\_\_\_\_\_. **Imagem-conceito: anterior à comunicação, um lugar designificação**. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

BARDIN, Laurece. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Edições 70, 2004.

BUENO, Fernando. **Porto Alegre na Vitrine: memória do comércio varejista da Capital gaúcha**. Buenas Ideias, Porto Alegre, 2012.

BUENO, Wilson da Costa. **A comunicação empresarial estratégica: definindo os contornos de um conceito**. In: Conexão – Comunicação e Cultura. Caxias do Sul, v. 4, n. 7, p. 11-20, jan./jun. 2005

DUARTE, Jorge (Org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia**. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Entrevista em profundidade**. In: Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. São Paulo: Atlas, 2009.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações públicas estratégicas com o público interno**. In: CESCO, Cleuza G. Gimenes (Org.) Relações Públicas e suas interfaces. São Paulo, Summus, 2006.

KOPPLIN, Elisa; FERRARETTO, Luiz Artur. **Assessoria de imprensa, teoria e prática**. São Paulo: Summus, 2001.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

\_\_\_\_\_. **Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades**. In: Revista Signo y Pensamiento. Bogotá, ju/dec, 2007.

MAFEI, Maristela; CECATO, Valdete. **Comunicação corporativa – gestão, imagem e posicionamento**. São Paulo: Contexto, 2011.

MAFEI, Maristela. **Assessoria de imprensa – como se relacionar com a mídia.** São Paulo: Contexto, 2004.

MAKOVSKY, K. D. **El poder de la comunicación:** la comunicación estratégica. Estrategias de comunicación, Barcelona: Ariel, 2001.

PEREZ, Rafael Alberto. **Los 10 principios de la Nueva Teoría Estratégica.** Disponível em <[http://www.tendencias21.net/estrategar/Decalogo-de-Rafael-Alberto-Perez\\_a319.html](http://www.tendencias21.net/estrategar/Decalogo-de-Rafael-Alberto-Perez_a319.html)> Acesso em: 17 nov. 2013.

SAAD, Elizabeth. **Comunicação Digital nas organizações: tendências e transformações.** In: Revista Organicom. Números 10/11, p. 161 a 167, 2009.

\_\_\_\_\_. **Estratégias de comunicación.** Barcelona: Ariel, 2001.

SARTOR, Basílio Alberto. **Assessoria de imprensa Imaginada.** Revista Comunicação & Sociedade. São Bernardo do Campo, n. 55, p. 59-81, jan./jun. 2011.

\_\_\_\_\_. **Assessoria de imprensa e visibilidade: a imagem-conceito das organizações no incontrolável domínio da notícia.** Revista CONEXÃO – Comunicação e cultura. Caxias do Sul, v. 7, n. 14, jul./dez. 2008.

\_\_\_\_\_. **JORNALISMO E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EM DIÁLOGO:** Imagens-conceito da assessoria de imprensa e interações entre fontes, assessores e jornalistas. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social). – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

SARTOR, Basílio Alberto; BALDISSERA, Rudimar. **Quando a comunicação organizacional encontra o jornalismo.** In: Intercom. Caxias do Sul, set. 2010.

SINDILOJAS PORTO ALEGRE, **Plano Estratégico.** 2011.

SINDILOJAS PORTO ALEGRE, **Estatuto Social.** 2013.

TORQUATO, Gaudêncio. **As estratégias de comunicação nas modernas organizações.** In: Revista Intercom, v. 8, p. 59 a 64. 1985.

## ANEXO A – R1

### **Lojistas reconhecem a legitimidade das manifestações pacíficas, mas repudiam a violência e o vandalismo**

Os lojistas da Capital reconhecem a legitimidade dos protestos da população em favor de questões como redução de impostos e tarifas, segurança, geração de emprego, entre outras. Bandeiras estas que também são defendidas diariamente pelo Sindilojas Porto Alegre, por representarem benefício e crescimento não somente ao setor privado como também para a sociedade. Deste modo, a Entidade e os lojistas por ela representados, reafirmam o respeito ao direito à manifestação popular e sua realização de forma pacífica, sem ônus para a cidade e o comércio, setor de fundamental importância para a economia local. Depredações de locais públicos ou privados são atos que não contribuem para a mudança esperada e reivindicada pelas manifestações.

Portanto, as avarias sofridas por lojas de Porto Alegre e pelos patrimônios públicos na noite de ontem, somente trazem prejuízos para as causas defendidas e para a cidade. As manifestações em favor de um país mais justo para todos devem ser realizadas, cada vez mais, com a união da população e de todos os setores da economia. A causa é de todos e o vandalismo e a violência não podem ser admitidos.

## **ANEXO B – R2**

### **Comunicado Sindilojas Porto Alegre**

Devido aos acontecimentos dos últimos dias, o Sindilojas Porto Alegre aconselha o fechamento das lojas do Centro Histórico e arredores às 17h de hoje, para segurança e melhor mobilidade dos funcionários em razão da manifestação que deve ocorrer na região a partir das 18h. O encerramento das atividades no horário sugerido é opcional.

A Entidade reitera o reconhecimento da legitimidade de manifestações pacíficas que reivindiquem melhores condições de vida e trabalho para os brasileiros.

## **ANEXO C – R3**

### **Comunicado Sindilojas Porto Alegre sobre comércio de Alvorada**

Devido aos acontecimentos dos últimos dias, o Sindilojas Porto Alegre aconselha o fechamento das lojas de Alvorada às 18h de hoje, para segurança e melhor mobilidade dos funcionários em razão da manifestação que deve ocorrer na região a partir das 19h. O encerramento das atividades no horário sugerido é opcional.

A Entidade reitera o reconhecimento da legitimidade de manifestações pacíficas que reiviniquem melhores condições de vida e trabalho para os brasileiros.

## **ANEXO D – R4**

### **Sindilojas Porto Alegre – posicionamento**

O Sindilojas Porto Alegre reconhece a legitimidade das manifestações pacíficas que reivindicam melhores condições para o país. A Entidade, que defende a redução da carga tributária, qualificação da educação, correta destinação dos impostos e segurança para a garantia do livre trânsito dos porto-alegrenses, não concorda que o fechamento do comércio seja a forma de evitar maiores prejuízos decorrentes do vandalismo.

No dia de ontem toda a cidade perdeu. Redução nas vendas. Redução dos impostos recolhidos. Redução da renda dos trabalhadores do comércio. Redução da liberdade.

Os números das perdas desta quinta-feira estão sendo verificados, e calculados, pela Entidade, que deve divulgar os resultados no decorrer desta sexta-feira.

## ANEXO E – R5

### **Prejuízo superou R\$ 600 mil no comércio de Porto Alegre Sindilojas Porto Alegre divulga números parciais do prejuízo sofrido por lojistas durante protestos na noite de ontem.**

O Sindilojas Porto Alegre reconhece a legitimidade e a importância das manifestações pacíficas, porém lamenta os atos de vandalismo ocorridos novamente na noite desta quinta-feira (20), no Centro Histórico da Capital e na região da Azenha. Além da queda de 50% no faturamento das lojas pelo fechamento antecipado, o prejuízo decorrente das depredações já ultrapassa R\$ 600 mil com danos em cortinas de ferro, vidros, fachadas e equipamentos quebrados, pichação e saques. Apenas na região da Azenha, foram calculados R\$ 30 mil de prejuízo por loja saqueada. Os resultados são parciais, já que a maioria dos lojistas relatou que ainda está mensurando os danos causados aos seus estabelecimentos.

O presidente Ronaldo Sielichow salienta que os impactos não são somente financeiros. “Famílias dependem dos empregos gerados pelo comércio. Os lojistas são trabalhadores e a maioria tem lojas de pequeno porte. Não podemos admitir que algumas pessoas infiltradas nas manifestações prejudiquem e coloquem em risco o emprego e a vida dos cidadãos”, diz.

O Sindicato está se reunindo com outras entidades representativas do comércio para avaliar os danos e analisar as soluções que poderão ser tomadas.

## ANEXO F – R6

### **Entidades do comércio gaúcho se reúnem em Porto Alegre Reunião aconteceu na manhã desta segunda-feira no Sindilojas Porto Alegre e tratou dos impactos dos atos de vandalismo na Capital**

Em reunião com Entidades de todos os segmentos do varejo ocorrida na manhã de hoje na sede do Sindilojas Porto Alegre, foram analisadas as alternativas para minimizar os impactos negativos que o comércio vem sofrendo com os atos de vandalismo ocorridos nos últimos dias. As Entidades reconhecem a legitimidade das manifestações pacíficas, e estão cientes de que as depredações são causadas por uma minoria desconectada das causas apoiadas. Portanto, são necessárias ações que inibam o vandalismo, pois elas colocam em risco a segurança da população e prejudicam a economia do Estado e do município.

A reunião enfatizou a união das Entidades em favor de movimentos que objetivam melhores condições no País. As causas que vem sendo discutidas por todo o Brasil são temas já defendidos pelas instituições reunidas nesta manhã. A partir destas conclusões, um documento redigido em conjunto pelas Entidades será entregue ao governador Tarso Genro nos próximos dias.

Os representantes das Entidades continuarão em contato nos próximos dias para que as decisões sejam efetivadas.

Entidades presentes na reunião:

Sindilojas Porto Alegre

CDL Porto Alegre

Fecomércio/RS

FCDL/RS

AGAS

Secovi RS

Sindióptica RS

Sincodiv

SindPoa

Sindicato do Comércio Varejista de Produtos Farmacêuticos no Estado do Rio Grande do Sul

Sindirepa-RS

Sincopeças

## ANEXO G – R7

## **Brigada Militar vai reforçar segurança para Porto Alegre**

*Sindilojas Porto Alegre realizou reunião emergencial com a instituição*

O presidente do Sindilojas Porto Alegre, Ronaldo Sielichow reuniu-se com a Brigada Militar nesta manhã para solicitar ações mais efetivas em relação à segurança das lojas de Porto Alegre, que estão sofrendo graves prejuízos com os saques dos últimos dias. Sielichow levou ao conhecimento do Coronel Silanus de Oliveira Mello os inúmeros relatos de lojistas que sofreram roubos e depredações. Além disso, lojas foram atacadas com funcionários dentro delas. As ações destes grupos estão colocando em risco o emprego de centenas de pessoas e a sobrevivência das empresas, principalmente das de pequeno porte. Diante disso, o Coronel reconheceu que houve mudança no movimento, já que os saqueadores não são manifestantes, mas sim pessoas que estão organizadas para roubar. Diante disso, a Entidade reivindicou mais segurança para a cidade e as medidas iniciais e imediatas que serão tomadas pela Brigada Militar compreendem o fortalecimento do efetivo. Segundo o Coronel, duzentos alunos da academia estão vindo de outras localidades para reforçar o policiamento.

“Reconhecemos a legitimidade das manifestações pacíficas, porém esses grupos estão se unindo para roubar as lojas. Não são manifestantes, não querem o melhor para o nosso país. São bandidos que estão aproveitando as oportunidades que apareceram. Estamos monitorando os acontecimentos e exigindo providencias”, afirmou Ronaldo Sielichow, presidente do Sindilojas Porto Alegre.

O Sindilojas Porto Alegre recebeu lojistas em sua sede, também nesta manhã, que reforçaram estas solicitações e afirmaram que estes prejuízos podem ser irreparáveis e estão impactando negativamente nas obrigações fiscais das lojas, no pagamento de contas essenciais e, principalmente, no pagamento aos colaboradores.

## **Prejuízo já é de mais de R\$ 2 milhões no comércio da capital**

### **Sindilojas Porto Alegre divulga números parciais do prejuízo sofrido por lojistas durante protestos na noite de ontem (24).**

Além da queda de 60% no faturamento das lojas pelo fechamento antecipado em relação a um dia normal de funcionamento, o prejuízo decorrente das depredações que novamente aconteceram na noite de ontem (24), é de cerca de R\$ 2 milhões. Danos em cortinas de ferro, vidros, fachadas e equipamentos quebrados, pichação e saques na região central da Capital, incluindo o bairro Cidade Baixa, assustaram lojistas, trabalhadores e moradores. Os resultados são parciais, já que a maioria dos lojistas relatou que ainda está mensurando os danos causados aos seus estabelecimentos.

O presidente Ronaldo Sielichow salienta que a Entidade é a favor das manifestações por um país melhor, mas repudia os atos de vandalismo. “Estamos percebendo que a cada manifestação, mais trabalhadores são prejudicados com as depredações. Somos apoiadores da caminhada pacífica pelas ruas da cidade, mas não podemos admitir que o prejuízo continue”, diz.

No início da semana, em reunião com Entidades de todos os segmentos do varejo, foram analisadas as alternativas para minimizar os impactos negativos que o comércio vem sofrendo com os atos de vandalismo ocorridos nos últimos dias. Todas as Entidades presentes reconheceram a legitimidade das manifestações pacíficas, e estão cientes de que as depredações e saques são causadas por uma minoria desconectada das causas apoiadas. Portanto, são necessárias ações que inibam o vandalismo, pois elas colocam em risco a segurança da população e prejudicam a economia do Estado e do município. A partir destas conclusões, um documento redigido em conjunto pelas Entidades será entregue ao governador Tarso Genro nos próximos dias.

As recentes movimentações na cidade têm gerado diversas dúvidas nos lojistas. O Sindilojas Porto Alegre está atendendo aos empresários e lista abaixo algumas informações importantes.

### **Horário de expediente**

Em dias de manifestação, a Entidade divulga para a imprensa e em todos os seus canais de comunicação orientação com horário sugerido para que as lojas fechem mais cedo. O horário depende do início de cada manifestação. Esta sugestão é feita para facilitar o deslocamento dos funcionários das lojas para suas casas e também por segurança. Os estabelecimentos não são obrigados a fechar mais cedo.

### **Horas não trabalhadas**

Com a liberação dos funcionários em horários antecipados, recomendamos que cada loja aplique a compensação da melhor forma para a empresa e colaborador, desde que sejam observados os termos da Convenção Coletiva de Trabalho. Uma das formas sugeridas é incluir este tempo não trabalhado em banco de horas.

### **Novos protestos**

O Sindilojas Porto Alegre não recebe informação oficial dos organizadores de protestos na Capital. A Entidade acompanha as divulgações da imprensa e a partir disso comunica as empresas.

### **Segurança**

Evitar deixar produtos de valor nas vitrines das lojas, mesmo quando fechadas, pode dificultar a ação dos ladrões. A Brigada Militar também recomenda que as lojas que possuem sistema de monitoramento por câmera, entreguem as imagens para que a polícia possa identificar os criminosos.

## **Secretaria de Apoio à Micro e Pequena Empresa levará apelos do comércio ao Governador**

Paulo Kruse, vice-presidente do Sindilojas Porto Alegre, esteve nesta tarde com Maurício Dziedricki, secretário da **Secretaria da Economia Solidária e Apoio à Micro e Pequena Empresa (SESAMPE)** do Estado, para levar as demandas dos lojistas afetados pelos furtos e vandalismos ocorridos nos últimos dias em Porto Alegre durante as manifestações populares.

Diante dos mais de R\$ 2 milhões de prejuízos sofridos pelo comércio, o Secretário levará a situação ao conhecimento do governador Tarso Genro em reunião que acontece nesta quinta-feira (27). Segundo Dziedricki, existe a possibilidade de aprovação de uma linha de crédito de até R\$ 15 mil para micro e pequenas empresas que poderá auxiliar os lojistas prejudicados. Para empresas de grande porte, o Secretário afirmou que trabalhará para que uma linha de crédito diferenciada seja criada.

A pedido da Secretaria, o Sindilojas Porto Alegre está realizando levantamento dos prejuízos dos lojistas que será entregue ao Governador durante a reunião de amanhã.

### **Comunicado Sindilojas Porto Alegre 27/06**

Ciente dos prejuízos que os lojistas já tiveram em razão do fechamento antecipado do comércio nos dias em que ocorreram manifestações, o Sindilojas Porto Alegre não indicará horário de fechamento das lojas, pois o índice de queda no faturamento tem chegado a 60% nestes dias. Indicamos que os lojistas de toda a cidade fiquem atentos às movimentações nas proximidades de seus negócios para poderem definir o melhor horário para o encerramento das atividades. É importante que os empresários tenham prudência em definir o horário de fechamento, respeitando a integridade física de seus funcionários e a segurança patrimonial.

A Entidade reitera o reconhecimento da legitimidade de manifestações pacíficas que reivindicam melhores condições de vida e trabalho para os brasileiros, porém repudia os saques e depredações.

### **Governo do Estado recebe Sindilojas Porto Alegre**

Nesta manhã o presidente do Sindilojas Porto Alegre, Ronaldo Sielichow, esteve no Palácio Piratini para entregar o documento elaborado pelas entidades representantes do comércio da Capital. Recebido por Rodrigo Zamora, Chefe de Gabinete e Tadeu Rigo, assessor especial do Governador Tarso Genro, Sielichow reforçou as solicitações dos lojistas por mais segurança na cidade, principalmente durante as manifestações. Zamora afirmou que o policiamento será reforçado durante os protestos de hoje, com aumento do efetivo trazido de outras cidades. Zamora ressaltou ainda que a Entidade poderá procurar o governo sempre que for preciso.

As Entidades que assinaram o documento em conjunto com o Sindilojas Porto Alegre são:

Fecomércio/RS

CDL Porto Alegre

Sincodiv

FCDL/RS

SindPoa

Sindicato do Comércio Varejista de Produtos Farmacêuticos no Estado do Rio Grande do Sul

Sindirepa-RS

Sincopeças

Secovi RS

Sindióptica RS

AGAS

## **Sindilojas Porto Alegre oferece apoio jurídico para lojistas lesados pelo vandalismo**

Os lojistas prejudicados pelo vandalismo ocorrido durante as manifestações que estão acontecendo desde o dia 17 de junho podem contar com a assessoria jurídica do Sindilojas Porto Alegre. A consulta para orientações sobre como proceder é gratuita para lojistas associados.

Os prejuízos ao comércio da Capital e à base de lojistas representada pelo Sindicato já são superiores a R\$ 3 milhões. Além disso, a queda no faturamento chegou a 60% nos dias de protesto. Por este motivo, a Entidade vem tomando uma série de ações para que os danos sejam minimizados.

“Alguns lojistas não sabem como agir nessa hora, por isso estamos colocando nossos assessores jurídicos à disposição para apoiá-los”, afirma Ronaldo Sielichow, presidente da Entidade.

O Sindilojas Porto Alegre informa ainda que os empresários que desejarem mover ações indenizatórias necessitam das seguintes documentações:

- Boletim de Ocorrência com a indicação do dia, horário aproximado e prejuízos ocorridos – indicar o que foi destruído, quebrado e furtado;
- Imagens ou fotos da loja e dos prejuízos – quanto mais detalhadas as imagens forem, melhor;
- Notas fiscais de todos os gastos com a reparação do que foi destruído, quebrado e furtado;
- Laudo e/ou inventário com a posição do estoque anterior ao furto e imediatamente após.

A Entidade está disponível para prestar esclarecimentos pelo telefone 51 3025-8300.

## **Paralisação Geral em 1º de julho**

Posicionamento às 11h51

O Sindilojas Porto Alegre informa que consultou as autoridades do Estado e até o momento não há posição oficial sobre paralisação geral no dia 1º de julho. Até o momento, o funcionamento do comércio na segunda-feira será normal. No final do dia teremos novas informações.

## **Prejuízo superior a R\$ 51 mil foi registrado em Porto Alegre**

**Sindilojas Porto Alegre divulga dados parciais sobre vandalismo contra o comércio na noite de ontem (27).**

O Centro Histórico de Porto Alegre, segundo levantamento parcial do Sindilojas Porto Alegre, teve prejuízo de mais de R\$ 51 mil com atos de vandalismo durante manifestação ocorrida ontem (27). Apesar da diminuição das ocorrências, 17 lojas foram depredadas nas imediações da rua Riachuelo e do viaduto Otávio Rocha. Os maiores danos foram quebras de vitrines, pichação e portas amassadas. Um estabelecimento sofreu saque e teve mais de R\$ 6 mil de prejuízo. Já no bairro Cidade Baixa, não houve registro de furtos e poucas lojas foram atacadas. Lojistas da Av. Azenha não relataram ocorrências na noite de ontem. Os resultados são parciais e a Entidade está recebendo novas informações ao longo do dia. Lojistas que desejarem enviar informações sobre seus estabelecimentos podem entrar em contato com o Sindicato.

A Entidade reconhece a legitimidade de manifestações pacíficas, porém reafirma o repúdio ao vandalismo e à violência.

BRAZIL

# Brazil Protests Back Despite Proposed Reforms

By AP / Bradley Brooks and Marco Sibaja @TIMEWorld | June 25, 2013 | 0

Share Read Later

(SAO PAULO) — Protesters on Tuesday returned to the streets in low-income suburbs of Brazil's biggest city to demand better education, transport and health services, one day after President Dilma Rousseff proposed a wide range of actions to reform Brazil's political system.

Email Print  
+ Share Comment  
Follow @TIMEWorld

Police said at least 500 people blocked streets for several hours in a peaceful protest in the districts of Capao Redondo and Campo Limpo on the outskirts of Sao Paulo.

At the same time, police in Rio de Janeiro were looking for a looter who killed a police officer after a protest on Monday. Police said eight people, including the police officer, were killed in the Nova Holanda slum in a clash with demonstrators who had looted stores and robbed bystanders.

"We think the people who are most interested in the demands being made in the street demonstrations of the past several days are those who live in these kind of suburbs," said Guilherme Boulos, one of the leaders of Tuesday's protests.

(MORE: Brazil's Protests: Social Inequality and World Cup Spending Fuel Mass Unrest)

So far, Brazilian protesters don't appear appeased by Rousseff's proposals, which shifted some of the burden for progress onto Brazil's widely loathed Congress by calling for a plebiscite on political reform lawmakers will have to approve. The divided Congress would likely struggle to take any quick action on such a plebiscite.

Protesters have filled cities to air a wide spectrum of grievances including poor public services and the high cost of hosting next year's World Cup soccer tournament and the 2016 Olympics.

About 100,000 people are expected to march in the city of Belo Horizonte Wednesday before Brazil plays Uruguay in the semifinals of the Confederations Cup.

City officials have declared a holiday in Belo Horizonte, and authorities say they are expecting confrontations with demonstrators.

Sepp Blatter, president of soccer organizing body FIFA, is scheduled to attend the game. FIFA officials have said security has been boosted because of the protests, but it wasn't immediately known if any changes were expected in Belo Horizonte because of Blatter's presence.

In the city of Porto Alegre, Ronaldo Sielichow, president of the Association of Store Owners there, asked law enforcement to beef up security after looting has hit the southern city over the past few days during demonstrations.

Rousseff told governors and mayors Monday that her administration would allocate \$23 billion for new spending on urban public transport, but she didn't provide details on what the new projects would be. Four leaders from the free-transit activist group that launched the demonstrations more than a week ago said she also gave them no concrete plans while meeting with them Monday.

She said her government would focus on five priorities: fiscal responsibility and controlling inflation; political reform; health care; public transport, and education.

Mayara Longo Vivian, one of the leaders of the Free Fare Movement, said their "fight would

## IN THIS WEEK'S ISSUE

Why the Royal Baby is Already a Global Figure



Cuban Evolution

The Exodus of Syrians Amid Sectarian Warfare

## LATEST TWEETS



L.T. Mustafa Kazemi @combatjourno We remembered Bowe Bergdahl 1hour here in Afghanistan at the ISAF Headquarters via a statement to show that he is not forgotten by us. Retweeted by Andrew Katz



Michael Hanna @mwhanna1 3h @TonyKaron This is pretty shoddy. Tamarod always proposed SCC head as interim exec+elevation was administrative+pre-planned based on Snrty Retweeted by Tony Karon



Michael Hanna @mwhanna1 3h @TonyKaron yeah, that's just not true. This idea has been out there from the start. Absolutely not new. Retweeted by Tony Karon

## LATEST FROM OUR PARTNERS

Help! I Tricked My Boyfriend Into Getting Me Pregnant. —Slate



## Most Popular

FROM WORLD

- 1 Snowden's Worst-Case Scenario: What if No Countries Take Him?
- 2 RECAP: As Morsi Languishes in Detention, Egypt Wakes Up to New Interim leader
- 3 The Royal Stakeout: Meet the Photographers

continue” despite Rousseff’s promises. The movement has been working since 2006 to eliminate public transport fares.

Vivian referred to the billions of dollars Brazil is spending on the World Cup, saying, “If they have money to build stadiums, they have money for zero tariffs” on public transportation.

**(PHOTOS: Scenes from Brazil’s Angry, Nationwide Protests)**

In her weekly column posted Tuesday on the presidency’s website, Rousseff said: “The money spent to build or renovate stadiums for the World Cup is not part of the federal budget and does not affect funds earmarked for health and education.”

Rousseff added that the World Cup cost “was financed and will be paid back by the companies and state governments that use these stadiums.”

At a Monday demonstration in Rio de Janeiro, 68-year-old sociologist Irene Loewenstein said she wasn’t impressed with Rousseff’s plans.

“It’s a necessary first step, but not a particularly meaningful nor surprising one,” she said. “Neither Dilma nor any other politician here is capable of even understanding, much less putting into practice, the kind of systematic change the people are demanding. It’s just not within their world views.”

Many of the actions proposed by Rousseff, including using all oil royalties to fund education and attracting foreign doctors to work in underserved areas, weren’t new and had already met with stiff resistance in Congress.

Opposition politicians, including a senator viewed as Rousseff’s biggest rival in next year’s presidential election, blasted her call for a plebiscite.

“It’s the specific jurisdiction of Congress to call a plebiscite,” said Sen. Aécio Neves, from the central state of Minas Gerais. “To divert attention, she’s transferring to Congress a privilege that is already ours and isn’t responding to the expectations of the population.”

---

*Associated Press writer Bradley Brooks reported this story in Sao Paulo and Marco Sibaja contributed from Brasilia.*