

Guia

A construção de uma Política de Comunicação Institucional



 **COMTEXTO**
Comunicação e Pesquisa

2024

Sumário

Apresentação	3
Em que consiste a Política de Comunicação Institucional	4
Os modelos de Política de Comunicação Institucional	5
As etapas de construção da Política de Comunicação	7
Os temas relevantes da Política de Comunicação	10
O perfil do consultor da Comtexto para a Política de Comunicação	13
Tempo de elaboração da Política e orçamento	14
Dados gerais sobre a Comtexto Comunicação e Pesquisa	15

Apresentação

A Comtexto Comunicação e Pesquisa é uma empresa de consultoria na área de Comunicação Organizacional e Jornalismo Especializado que tem evidenciado, em sua trajetória, vínculo estreito com as áreas de comunicação, educação, ciência e tecnologia, em função de suas áreas de atuação principal: o ensino, a pesquisa e a prática profissional.

Desde a década de 90, ela tem-se dedicado, de forma pioneira, à elaboração, em parceria com empresas privadas e organizações da área pública, de políticas de comunicação institucional.

A Comtexto Comunicação e Pesquisa já prestou assessoria para o desenvolvimento do processo de construção de Política de Comunicação Institucional para uma dezena e meia de organizações, com destaque a empresas públicas, universidades públicas e institutos federais.

Esta publicação traz informações básicas sobre o processo de construção de uma Política de Comunicação, respaldadas na experiência da Comtexto Comunicação e Pesquisa.

Estamos à sua disposição para prestar informações adicionais e para viabilizar a elaboração de uma Política de Comunicação Institucional que atenda aos interesses de sua organização.



Nancy Aparecida Soares dos Anjos Bueno

Diretora

Comtexto Comunicação e Pesquisa

E-mail: nancy@comtexto.com.br

WhatsApp: (11)98104-0933

Em que consiste uma Política de Comunicação Institucional

A Política de Comunicação Institucional define o conjunto de diretrizes que balizam o relacionamento de uma empresa ou organização de maneira geral com os seus públicos estratégicos e a sociedade. Ela se consolida num documento que incorpora ações, estratégias, projetos, programas e produtos que têm como objetivo este abrangente processo de interação.

A construção de uma Política de Comunicação Institucional representa uma etapa fundamental para a consolidação de uma comunicação efetivamente integrada e estratégica. Esse processo teve como pioneiros, em nosso país, a Rhodia, uma empresa química, na área privada, a Embrapa, na área pública, com destaque também à UFSC, dentre as universidades e o IFSC, no conjunto dos Institutos Federais.

Nos últimos 5 anos, houve um incremento importante na construção de Políticas de Comunicação Institucional sobretudo na área pública, em virtude sobretudo do reconhecimento da necessidade de padronizar posturas e ações no esforço de comunicação das organizações. É correto afirmar que as políticas de comunicação existentes no país foram construídas a partir da segunda década deste século e que, em pouco tempo, um número significativo de organizações também irá aderir a este processo.

Os modelos de Política de Comunicação Institucional

A análise da experiência brasileira na elaboração dos textos que constituem a chamada Política de Comunicação indica que é possível perceber alguns formatos básicos, derivados dos objetivos que orientam a sua concepção, mas, simplificadamente, podemos reduzi-los a dois deles, denominados de modelo básico ou padrão e modelo ampliado ou completo.

No modelo padrão, a Política de Comunicação geralmente tem dois focos essenciais: ela enuncia os princípios, valores e diretrizes gerais que devem nortear a comunicação pública ou institucional, que são complementados, em alguns casos, pela indicação das funções, competências e responsabilidades das diversas subáreas profissionais (Jornalismo, Relações Públicas, Propaganda/Marketing) que, tradicionalmente, integram uma estrutura profissionalizada de comunicação.

No modelo ampliado ou completo, o documento da Política de Comunicação não apenas incorpora estes dois focos que compõem o modelo padrão, mas explicita diretrizes e ações, gerais e específicas, que se reportam aos tópicos ou temáticas especiais que caracterizam o universo da comunicação institucional. Neste modelo, o documento deixa evidentes as aplicações das diretrizes gerais da Política em determinados campos ou territórios da comunicação institucional, como se pode depreender das Políticas de Comunicação elaboradas, nos últimos anos, para inúmeros institutos federais e universidades públicas. Isso significa que o documento da Política de Comunicação, no modelo completo, é mais denso, mais abrangente, buscando orientar, com maior nível de detalhamento, as posturas a serem observadas pelos públicos internos (servidores em geral, gestores) na realização de atividades básicas de comunicação institucional (relacionamento com a imprensa, gestão das mídias sociais, planejamento e realização de eventos, gestão da marca institucional, comunicação em situações de crise, comunicação voltada para as questões de acessibilidade, diversidade e inclusão e assim por diante).

Observa-se, nos últimos anos, uma tendência em se priorizar o modelo completo, ainda que a sua construção requeira um tempo maior, sobretudo quando o processo de construção da Política prevê a participação ampla e democrática da comunidade interna, a partir, inclusive, de um sistema de consulta pública.

As etapas de construção da Política de Comunicação

A construção de uma Política de Comunicação se origina, obrigatoriamente, da necessidade de sistematizar ações e posturas a serem desenvolvidas para o relacionamento de uma organização com os públicos estratégicos e a sociedade de maneira geral.

Esta demanda costuma estar explicitamente identificada no Planejamento Estratégico e, quase sempre, envolve a organização ou empresa como um todo, sob a liderança da estrutura profissionalizada de comunicação (Diretoria, Gerência, Assessoria).

Algumas etapas, dentro do modelo adotado pela Contexto Comunicação e Pesquisa, são importantes para o processo de elaboração de uma Política de Comunicação:

- a) É preciso definir se a sua construção será efetivada apenas com o concurso de profissionais da organização, ou seja, se ela será realizada internamente, ou com a contratação de uma assessoria/consultoria externa, com experiência comprovada neste processo;
- b) Constituir uma Comissão que será responsável pela condução do processo de elaboração, que deverá, obrigatoriamente, incluir representantes de áreas e setores que dialogam frequentemente com a área de comunicação, como, por exemplo, Gestão de Pessoas, Tecnologia da Informação, Planejamento Estratégico, Ouvidoria, além de núcleos e diretorias que têm como responsabilidade tratar de temáticas emergentes, como Acessibilidade, Linguagem Simples, Princípios ESG, Governança Corporativa, Promoção da Diversidade e Inclusão, dentre outras.
- b) Definir a amplitude da Política de Comunicação (escolha do modelo de Política) e estimativa do período para a conclusão deste processo de construção;
- c) Indicar claramente os temas a serem incluídos na Política de Comunicação e os setores e áreas que participarão dos debates para a definição das diretrizes relativas a estes temas;

d) Decidir algumas questões associadas à condução deste processo, por exemplo, com o envolvimento ou não de toda a comunidade interna e a adoção ou não do sistema de consulta pública;

A experiência da Comtexto evidencia que, ao estimular a participação de representantes dos públicos internos na construção da Política de Comunicação, o engajamento e a adesão da comunidade a posteriori visando à sua implementação são maiores.

e) Promover reuniões com a participação da Comissão e do consultor para o debate de cada um dos temas que integrarão o documento da Política. Elas, preferivelmente, deverão ser realizadas on-line, o que favorece uma maior participação e reduz substancialmente os custos.

Para tanto, deve ser traçado, no início dos trabalhos, um cronograma que, sempre que possível, deve ser seguido à risca.

f) Elaboração, pelo consultor ou o coordenador interno de todo o processo, logo após cada reunião, de um texto básico, com as recomendações (diretrizes, ações, projetos) relativas ao tema abordado e que será submetido aos demais membros da Comissão para sua análise e aprovação.

f) Elaboração do documento da Política de Comunicação e do Plano de Implementação.

Ao final de todas as reuniões temáticas e da produção e aprovação dos textos, é elaborado finalmente o documento básico da Política de Comunicação.

Como fruto do processo de construção da Política, normalmente, também será elaborado um Plano de Implementação que prevê as ações, produtos, estratégias que serão desenvolvidas para a efetivação da Política a curto, médio e longo prazos.

g) Aprovação do documento final da Política e do Plano de implementação pelas instâncias superiores da empresa ou organização.

h) Divulgação ampla do documento da Política de Comunicação e do Plano de implementação, que devem ser disponibilizados para acesso fácil por todos os públicos internos e externos. Normalmente, é realizado um evento presencial ou on-line para dar ciência à comunidade da aprovação da Política e de sua imediata aplicação.

Recomenda-se, também, que seja formada uma Comissão para o acompanhamento do plano de implementação, com o objetivo de dirimir possíveis dúvidas, exigir a aplicação das diretrizes definidas pela Política de Comunicação e proceder a uma permanente revisão do documento. Ele precisa estar em sintonia com mudanças ocorridas nos objetivos institucionais e no universo da comunicação, área dinâmica, que tem sofrido mudanças estruturais importantes, como a consolidação da comunicação digital, em particular as mídias sociais, o combate à desinformação, o enfrentamento de crises institucionais, e a adaptação necessária a novas tecnologias, como as ferramentas de inteligência artificial generativa e assim por diante.

Os temas relevantes da Política de Comunicação Institucional

O documento da Política de Comunicação reúne, quase sempre, um número significativo de temas, correspondentes a tópicos fundamentais da comunicação institucional e que, na prática, irão constituir os seus capítulos. Para cada um destes temas, são explicitados diretrizes, ações, programas e, em muitos casos, projetos e produtos a serem desenvolvidos na implementação da Política de Comunicação.

Os temas relevantes da Política de Comunicação, considerando a experiência da Comtexto Comunicação e Pesquisa, são:

a) Definição dos públicos estratégicos

Constitui, obrigatoriamente, o primeiro capítulo do documento de uma Política de Comunicação, no qual estão identificados os públicos internos e externos considerados estratégicos, e que, face a esta condição, devem ser objeto do esforço de comunicação. Geralmente se recomenda, inclusive, o acompanhamento das manifestações diretas dos representantes destes públicos nas mídias tradicionais e sociais.

b) Gestão da comunicação e capacitação dos comunicadores

O documento da Política deve indicar os princípios e valores que balizam a sua proposta de comunicação, como transparência, ética, profissionalismo, impessoalidade, dentre outros. Recomenda-se, fortemente, no caso de empresas e instituições em geral da área pública que cumpram os 12 princípios básicos listados para a comunicação pública, explicitados pela Associação Brasileira de Comunicação Pública. (ABC Pública, 2022),

c) Relacionamento com a mídia

Este capítulo do documento da Política costuma apresentar diretrizes que orientam a interação da organização com os veículos jornalísticos e os

profissionais de imprensa. Neste texto, deve ficar claro que a imprensa deve ser assumida como parceira e que ela também é bastante diversa, reunindo veículos de informação geral, veículos especializados, veículos impressos, radiofônicos, televisivos, digitais, de amplitude local, regional ou nacional (até mesmo internacional). Em muitos documentos de Política de Comunicação, já elaborados, há a indicação da necessidade de elaboração de um guia ou manual com diretrizes gerais e específicas voltadas para o relacionamento com a imprensa e, também, para o desenvolvimento de um trabalho de monitoramento da presença e da imagem da organização na mídia.

d) Gestão da comunicação nas mídias sociais

A intensa adesão dos diversos públicos e da sociedade de maneira geral às mídias sociais requer a elaboração, com detalhes, de diretrizes que contemplam esses espaços virtuais. Em geral, recomenda-se na Política de Comunicação a elaboração de um Manual com boas práticas de comunicação nas mídias sociais e, inclusive, em alguns casos, de um Código de Ética específico que rege a sua gestão.

e) Gestão da comunicação em situações de crise

Este capítulo, que integra, obrigatoriamente, o documento da Política de Comunicação define diretrizes, posturas e ações que a organização deve assumir em situações de instabilidade institucional, chamando a atenção para a capacitação dos seus porta-vozes e para atributos indispensáveis como o profissionalismo, a ética e a transparência.

f) Gestão da marca institucional

Este capítulo tem como objetivo traçar diretrizes que contribuam para a manutenção da integridade da marca institucional e sua associação aos valores, propósito, missão, visão e objetivos da organização.

g) Comunicação da acessibilidade e para a promoção da inclusão e da diversidade

Temática abrangente e relevante que tem provocado debates internos nas organizações e que visa combater o preconceito, em todas as suas dimensões, reduzir a desigualdade social e adequar as linguagens e discursos organizacionais ao perfil dos públicos com os quais a empresa interage.

h) Realização e promoção de eventos institucionais

Como a realização de eventos institucionais, de âmbito local, regional, nacional e internacional, ocupa esforço importante da área de comunicação, em geral os documentos de Política de Comunicação trazem um capítulo específico com orientações para esta atividade, e, em alguns casos, chegam a recomendar a produção de um Manual de Eventos, com o objetivo de garantir a sua eficácia.

i) Outros temas importantes

É possível enumerar uma série de outros temas relevantes que integram os documentos de Política de Comunicação elaborados por empresas e organizações da área pública, como a Comunicação da Extensão, do Ensino, da Pesquisa e da Inovação, presentes, obrigatoriamente, nos centros produtores de conhecimento, como as universidades e os institutos federais. Alguns documentos de Política de Comunicação traçam também diretrizes para o processo de comunicação que contemplam a internacionalização das organizações e dedicam espaço a atividades específicas, como a de Ouvidoria, que desempenham papel importante no processo de interação com os públicos internos e externos.

Certamente, novos temas obrigatoriamente estarão presentes nos documentos das Políticas de Comunicação, elaboradas a partir de 2024, em especial pelo debate intenso relativo às aplicações da inteligência artificial generativa, com a definição de suas virtudes e riscos no campo da comunicação.

O perfil do consultor da Comtexto para a Política de Comunicação

. A consultoria para a elaboração de uma Política de Comunicação Institucional está sob a responsabilidade do jornalista Wilson da Costa Bueno, professor sênior da Escola de Comunicações e Artes (ECA), da Universidade de São Paulo, e diretor da Comtexto Comunicação e Pesquisa.

Wilson da Costa Bueno tem mestrado e doutorado em Comunicação pela USP, orientou mais de 120 dissertações e teses em Comunicação/Jornalismo e coordenou o processo de construção de Política de Comunicação Institucional para cerca de uma dezena e meia de empresas e instituições, incluindo universidades públicas, institutos federais, empresas públicas e privadas. Já publicou e organizou mais de duas dezenas de livros e e-books na área, bem como cerca de uma centena de capítulos em livros e artigos em revistas acadêmicas do Brasil e do exterior. Ele lidera o grupo de pesquisa JORCOM – O Jornalismo na Comunicação Organizacional, cadastrado no Diretório dos Grupos de Pesquisa do CNPq e edita a newsletter *Pensando a Comunicação fora da caixa*. O currículo Lattes do professor Wilson Bueno pode ser consultado pelo link: <http://lattes.cnpq.br/9495822246558650>.

Tempo de elaboração da Política e orçamento

O período estimado de realização de um processo de construção da Política de Comunicação Institucional varia em função do modelo a ser desenvolvido e do ritmo das atividades a serem empreendidas.

Em geral, o processo demanda um tempo médio de 5 a 7 meses, incluída a etapa de aprovação pelas instâncias superiores da empresa ou organização.

Da mesma forma, o orçamento depende, necessariamente, da amplitude da Política de Comunicação, da forma de realização das reuniões (presenciais ou virtuais) e do tempo de duração do processo.

Quando a empresa ou organização decide contar com uma consultoria externa, o que tem sido cada vez mais frequente em virtude da sobrecarga habitual de trabalho de sua estrutura profissionalizada de comunicação, será necessário incluir os custos relativos a essa contratação.

A Comtexto Comunicação e Pesquisa pode contribuir com informações a este respeito, repassando aos interessados a experiência já realizada com outras organizações, inclusive no que diz respeito à forma de contratação e ao orçamento praticado.

Dados gerais sobre a Comtexto Comunicação e Pesquisa

CNPJ: 52.633.104/0001-37

Site: www.comtexto.com.br

E-mail para contato: nancy@comtexto.com.br ou comtexto@comtexto.com.br

E-mail para contato com professor dos cursos: professor@comtexto.com.br

Fone e WhatsApp: (11) 95340-6948 e (11)98104-0933

Endereço para correspondência: Rua Brentano, 580, conjunto 201 B,
Vila Leopoldina, São Paulo – SP, 05302-041.

Observação: Ilustração da Capa: Gerd Altmann, Pixabay

