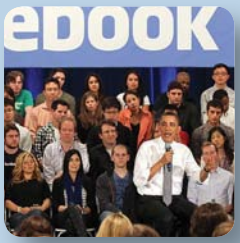
UMA ASSESSORIA DE IMPRENSA RESPONSÁVEL NA ERA DIGITAL

[SÉRIE MANUAIS]







[Departamento de Estado dos EUA]

[Bureau de Programas de Informações Internacionais]

UMA ASSESSORIA DE

IMPRENSA RESPONSÁVEL

NA ERA DIGITAL

[SÉRIE MANUAIS]

[Departamento de Estado dos EUA]

[Bureau de Programas de Informações Internacionais]

Uma Assessoria de Imprensa Responsável na Era Digital
Edição da Série Manuais

Publicado em 2012 pelo: Bureau de Programas de Informações Internacionais
Departamento de Estado dos Estados Unidos
e-mail: handbooks@state.gov

BUREAU DE PROGRAMAS DE INFORMAÇÕES INTERNACIONAIS
Coordenadora:..... Dawn L. McCall
Editor executivo:..... Nicholas S. Namba
Diretor de Publicações:..... Michael Jay Friedman
Editora-chefe:..... Mary T. Chunko
Editora-gerente:..... Ashley Rainey Donahey
Diretor de arte/Design:..... David Hamill
Projeto da capa: ..... Dori Walker
Pesquisadoras de fotos: ..... Anne Jacobs
Maggie Sliker

Capa: (A partir de cima, da esquerda para a direita) *© Corbis/ZUMA Press/Pete Marovich; © AP Images/Charles Dharapak;© AP Images/Red Huber, Pool; © AP Images/Glenn Russell; © AP Images/Pablo Martinez Monsivais; © Corbis/Michael Seamans/Demotix; © Getty Images/Justin Sullivan; © AP Images/Journal Times/Gregory Shaver; © AP Images/Ron Edwards; © Alex Wong/Pool/Corbis; © AP Images/NBC/ William B. Plowman; foto oficial da Casa Branca de Pete Souza.*

Índice

Autora

Depto. Estado EUA/Jane Chun

Marguerite Hoxie Sullivan é especialista em Relações com a Mídia. Trabalhou como jornalista, especialista em Comunicação e Relações Públicas e executiva em organizações governamentais e não governamentais internacionais. Marguerite Sullivan já fez mais de cem sessões de treinamento em todo o mundo sobre comunicações eficazes. Além desta publicação, é autora da primeira edição de Uma Assessoria de Imprensa Responsável: Guia Interno, do Departamento de Estado dos EUA, traduzida para mais de 30 idiomas e vencedora de vários prêmios.

Marguerite Sullivan inaugurou e foi diretora sênior do Centro para Assistência à Mídia Internacional (Cima) do Fundo Nacional para a Democracia. O Cima promove o papel indispensável que a boa governança e a mídia independente desempenham na criação e no desenvolvimento de democracias sustentáveis.

Marguerite iniciou sua carreira como jornalista trabalhando para jornais em Boston e na Califórnia antes de se mudar para Washington, onde foi repórter e colunista de um serviço nacional de notícias que cobria o Congresso, órgãos federais e departamentos. Foi presidente do Clube de Imprensa em Washington (hoje Clube Nacional de Imprensa), trabalhou como editora executiva de uma revista feminina e é autora de diversas publicações.

Marguerite ocupou vários cargos no governo americano, inclusive no Departamento de Estado dos EUA, no Fundo Nacional para Ciências Humanas e na Casa Branca, e participou do secretariado de um governador de estado. Foi diretora executiva da Comissão Nacional da Unesco nos EUA e vice-presidente de Comunicações e Assuntos Externos de uma ONG que trabalha com questões de democracia.

Californiana, Marguerite tem bacharelado em História e mestrado em Jornalismo pela Universidade de Stanford. Faz palestras em diversas universidades e instituições, entre elas, o Instituto Smithsoniano, e foi membro do Instituto de Política da Escola de Governo John F. Kennedy na Universidade de Harvard. Trabalhou no Conselho Nacional de Humanidades e no bureau de concessão de verbas do Programa Internacional para o Desenvolvimento da Comunicação, da Unesco.

O presidente Obama assiste ao início de coletiva de imprensa na Casa Branca. As operações de imprensa podem ser organizadas de diversas maneiras *(Casa Branca/Pete Souza)*

Obtenha mais dicas da autora!

Relação completa de vídeos — http://goo.gl/Mubrq

Prefácio

Escrevi *Uma Assessoria de Imprensa Responsável: Guia Interno* para responder as perguntas que recebia quando falava sobre comunicações eficazes como participante dos Programas de Oradores do Departamento de Estado dos EUA. O livro foi depois traduzido para cerca de 30 idiomas, recebeu vários prêmios e tem sido usado como um conjunto de ferramentas em países grandes e pequenos, de norte a sul, velhos e novos.

Desde a publicação de *Uma Assessoria de Imprensa Responsável: Guia Interno* há mais de uma década, novas tecnologias transformaram as comunicações. As mídias sociais explodiram no cenário das comunicações e levantaram uma infinidade de novas perguntas: como posso usar as mídias sociais junto com as mídias tradicionais para alcançar a imprensa e o público? O governo deve ter um blog oficial? O que faço se um cidadão postar um comentário crítico na minha página do Facebook? A mensagem para as mídias sociais é diferente daquela para a imprensa tradicional? Com que frequência devo atualizar minha página na internet? Que mídia devo usar em uma crise: a mídia social ou a tradicional?

Este livro — *Uma Assessoria de Imprensa Responsável na Era Digital* — procura responder a essas perguntas, bem como abordar preocupações mais tradicionais, como por exemplo: como combinar a necessidade de uma estratégia de longo prazo da assessoria de imprensa com suas responsabilidades de comunicação diária, o quão amistosos os comunicadores do governo devem ser com os jornalistas e como ter acesso ao chefe e ganhar o seu respeito. Como na edição anterior, as leis que respaldam a liberdade de informação não são tratadas neste livro. E não porque não sejam importantes — pelo contrário. Elas não foram incluídas porque muito já foi escrito sobre esse tópico, e costumo indicar aos leitores a publicação *Media Law Handbook* do Bureau de Programas de Informações Internacionais.

Este novo material reflete minha própria experiência trabalhando nos Estados Unidos e em todo o mundo, tanto no governo quanto fora dele. Cobri assuntos de governo como repórter e colunista, trabalhei com autoridades governamentais, políticos e jornalistas como executiva de ONG e atuei no governo como porta-voz e executiva. Todas essas experiências influenciaram esta publicação.

Como na primeira edição de *Uma Assessoria de Imprensa Responsável*, este livro também se baseia nos bons conselhos, dicas e citações que coletei durante as pesquisas e as entrevistas com vários especialistas. Eles variam de porta-vozes e autoridades governamentais a jornalistas da mídia tradicional e das novas mídias, blogueiros e cinegrafistas. Sua orientação e cooperação foram cruciais na elaboração deste conjunto de ferramentas.

Em um ponto, todos os especialistas que consultei estavam de acordo. Não importa o tamanho da organização ou as ferramentas usadas na comunicação, todos disseram que o princípio fundamental das comunicações eficazes não mudou. É simples: diga sempre a verdade. Independentemente do meio de comunicação — seja um blog, um vídeo no YouTube, uma entrevista no rádio ou um artigo impresso — o que importa é a verdade.

O secretário de Imprensa do presidente Obama, Jay Carney, responde perguntas durante sua coletiva de imprensa diária. Uma comunicação de governo transparente e eficaz é essencial em uma democracia. © *AP Images/Carolyn Kaster*

Obtenha mais dicas da autora!

Vídeo do capítulo 1 — www.goo.gl/IcBYL

1

Por que uma assessoria de imprensa e as regras mudaram?

"Um governo popular sem informações acessíveis ao povo ou os meios de obtê-las não passa de um prólogo de farsa ou tragédia, ou talvez ambas", disse o quarto presidente dos Estados Unidos, James Madison, em 1822. E, mais de cem anos depois, o 35o presidente americano, John F. Kennedy, disse: "O fluxo de ideias, a capacidade de fazer escolhas bem fundamentadas, a habilidade de criticar, todos os princípios nos quais a democracia política se baseia dependem em grande parte das comunicações."

Esses presidentes dos EUA estavam falando sobre como funciona uma democracia. Suas palavras são ainda mais verdadeiras hoje neste século da informação.

Da Revolução Americana, no século 18, veio a ideia de que o governo deveria prestar contas ao povo e que as pessoas que trabalham no governo são servidores públicos. Mas servir o povo é um empreendimento de mão dupla. Em uma democracia, servir o povo, verdadeiramente informando o povo, é tanto tarefa da imprensa quanto das autoridades governamentais. E, em democracias onde a imprensa livre e a liberdade de informação são consideradas alicerces, a comunicação transparente e funcional do governo é vital. Um governo aberto e transparente é ingrediente essencial para uma imprensa livre.

Papel da mídia e dos cidadãos

Em uma democracia, os cidadãos precisam de informações factuais e confiáveis para fazer escolhas fundamentadas e ter opiniões independentes. A mídia livre e independente, incluindo a mídia tradicional, a digital e a social, é essencial para fornecer essas informações. A mídia independente serve de fiscalizadora do governo, mantendo as autoridades públicas nos mais altos padrões e noticiando se o governo está ou não mantendo a confiança pública. E, hoje, as mídias sociais, como o Facebook, propiciam aos cidadãos novas plataformas para compartilhar informações e expressar suas opiniões entre si e diretamente aos governos.

Por meio de blogs, vídeos no YouTube, mensagens no Facebook e no LinkedIn, tuítes e outras mídias sociais, autoridades governamentais, jornalistas e cidadãos estão se comunicando diretamente. Por meio das mídias sociais, os cidadãos também podem monitorar a precisão não apenas das informações de seus governos, mas também de informações publicadas pela mídia tradicional

O blog da Casa Branca usa vídeos para explicar políticas econômicas complicadas. Autoridades de governo estão cada vez mais empregando as mídias sociais para se comunicar com os cidadãos. *© AP Images/Casa Branca*

impressa e eletrônica. Hoje os cidadãos também têm oportunidades sem precedentes para auxiliar a mídia tradicional, fornecendo aos jornalistas fotos, vídeos de eventos e dicas de notícias, além de oferecer soluções de problemas para os governos. Nunca antes jornalistas, cidadãos e governos tiveram mais contato direto do que hoje em ambientes onde há verdadeira liberdade digital e na internet, liberdade de imprensa, liberdade de expressão e liberdade de reunião, inclusive on-line.

Autoridades governamentais escrevem em blogs, respondem a comentários dos cidadãos, tuítam sobre informações mais urgentes e enviam mensagens de texto sobre novos planos. Quando tudo funciona bem e não há interferência ou censura da mídia on-line e social, a transparência e a prestação de contas do governo aumentam, e governos, cidadãos e mídia podem ter um diálogo aberto.

Na era digital, as velhas regras ainda se aplicam. As regras de veracidade, precisão, abertura e verificação continuam tão verdadeiras hoje para governos democráticos que usam as mídias digitais e sociais quanto eram quando usavam só a mídia tradicional.

"As autoridades públicas devem seguir as mesmas regras não importa com quem estejam lidando", disse Anita Dunn, ex-diretora de Comunicação da Casa Branca no governo do presidente Barack Obama. O que mudou foi a velocidade e o ritmo das notícias — 24 horas por dia/sete dias por semana. "Estamos lidando com um mundo que não tem prazo final", disse, "porque estamos no prazo final o tempo todo".

No entanto, a necessidade de publicar notícias constantemente pode atropelar os fatos disponíveis. Isso torna o papel dos jornalistas crucial.

"A mídia tem um papel ainda mais importante para ajudar as pessoas a organizar as coisas", disse Anita Dunn.

Os jornalistas podem fornecer contexto e coerência às diversas notícias por meio de

análises e matérias de referência. Eles podem navegar na barafunda da infinidade de notícias para se concentrar no que é importante. Podem ser fontes confiáveis de informação qualquer que seja a plataforma usada — mídia impressa, eletrônica, on-line ou dispositivos móveis.

"As novas mídias são vistas como novas e transcendentes, mas são apenas outro conjunto de ferramentas", disse o chefe de um escritório de comunicação do governo dos EUA. "Assim como o telégrafo foi uma nova ferramenta, assim também é a mídia social. Ela nos ajuda a fazer mais coisas e de maneira mais rápida, mas a maneira de pensar e a estratégia não mudam." O que difere são os muitos meios de comunicação.

"O valor para nós é a capacidade de alcançar muitas pessoas de uma só vez a custo zero", disse o ex-diretor-gerente assistente da Prefeitura da Filadélfia ao Instituto Fels de Governo da Universidade da Pensilvânia. A cidade estava passando por reformas e "precisamos informar isso às pessoas. Precisamos dizer às pessoas o que está acontecendo. E certamente ninguém aqui, nem na grande imprensa, vai ter tempo para alcançar e identificar o público e passar essas informações". Com as mídias sociais, a comunicação de mão dupla é intensificada.

O que uma assessoria de imprensa é e o que não é

No centro dessa troca de informações entre governo, mídia e cidadãos está a área de comunicação ou a assessoria de imprensa do governo.

"A assessoria de relações públicas do governo é crucial para todo o sistema de comunicação com as pessoas", disse um ex-assessor de imprensa da Casa Branca. "A operação de imprensa do governo é o canal diário por meio do qual a imprensa obtém informações sobre as realizações do governo."

Explicar como os programas e as políticas do governo têm impacto para os cidadãos é o principal papel de uma assessoria de imprensa do governo. Esse esforço de comunicação leva ao público as preocupações e os planos

> "O trabalho do secretário de Imprensa é apresentar as posições e os pensamentos do presidente de uma maneira que o ajude a promover sua agenda e ao mesmo tempo ajudar a imprensa a ficar sabendo o que o governo está fazendo. Trata-se de uma ação equilibrada que requer julgamento cuidadoso para servir a dois chefes."

das autoridades governamentais e o ajuda a entender como as várias questões podem afetar sua vida.

"Os governos têm tanta informação que precisam de um modo eficaz de transmiti-la aos cidadãos, e é aí que entra o porta-voz do governo", disse Mike McCurry, ex-secretário de Imprensa no governo do presidente Bill Clinton. "O porta-voz é como um repórter trabalhando dentro do governo e coletando informações para o público. É papel do porta-voz obter o máximo de informação possível para o público."

Os assessores de imprensa do governo, portanto, têm vários papéis. Ao lidar com o público e a mídia, são defensores da posição do governo, explicando os méritos das ações oficiais. Corrigem informações erradas, tentam melhorar a interpretação e o entendimento das informações existentes e se comunicam diretamente com a mídia e, por meio das mídias sociais e de seus sites, com o público sobre seus programas e planos. Também são defensores da mídia perante o governo, retransmitindo as necessidades dos jornalistas, como o interesse em fazer uma reportagem sobre um assunto que as autoridades do governo possam estar ou não preparadas para discutir, e retransmitindo as preocupações dos cidadãos, como itens selecionados nas mídias sociais. Em certo sentido, os porta-vozes quase sempre fazem trabalho de jornalista, coletando

informações para a imprensa e traduzindo o que os especialistas do governo têm a dizer para a mídia.

"O trabalho do secretário de Imprensa é apresentar as posições e os pensamentos do presidente de uma maneira que o ajude a promover sua agenda e ao mesmo tempo ajudar a imprensa a ficar sabendo o que o governo está fazendo", disse Ari Fleisher, primeiro secretário de Imprensa da Casa Branca no governo George W. Bush. "Trata-se de uma ação equilibrada que requer julgamento cuidadoso para servir a dois chefes."

> Os assessores de imprensa do governo não devem esperar ser amigos ou inimigos dos jornalistas.

O papel do porta-voz é ao mesmo tempo assertivo — tentando enfatizar determinados aspectos das notícias — e reativo — respondendo às perguntas dos jornalistas. Por exemplo, nos Estados Unidos, a Casa Branca divulga diariamente uma grande quantidade de press releases, declarações, anúncios e outras atualizações em vídeos, blogs, Facebook, Twitter e SMS para anunciar novos programas, nomeações e atividades do presidente. Ao mesmo tempo, os jornalistas que cobrem a Casa Branca entram em contato com a assessoria de imprensa com perguntas para matérias que podem ou não ser de interesse das autoridades da Casa Branca. No meio disso tudo estão os blogueiros cidadãos — chamados hoje de jornalistas cidadãos — que podem verificar erros, atualizar informações e postar vídeos que os jornalistas selecionam e checam. O que for legítimo se torna parte do grande fluxo de notícias.

"Definitivamente somos o vínculo entre nossos governos e a população e os tradutores das informações do governo para a população, mas também temos de saber o que acontece ao nosso redor, ouvir o que se diz nas ruas e traduzir isso de volta para as autoridades do governo", disse um ex-presidente da Associação Nacional de Comunicadores do Governo (NAGC).

Mas um assessor de imprensa do governo não é um mágico que pode transformar uma política ou um programa que não está funcionando em algo que pareça estar funcionando bem. As relações públicas não podem substituir programas eficazes ou ideias que valem a pena. Um secretário de Imprensa não pode criar uma imagem de honestidade se as autoridades do governo não forem honestas. Ele não pode representar um governo que reconhece os problemas, e responde sobre eles, se os problemas persistem e pouco é feito para solucioná-los. Uma assessoria de imprensa não pode convencer a imprensa a escrever sobre a abertura de um governo que não é aberto ou sobre as habilidades de gestão das autoridades que não sabem administrar. Tampouco uma assessoria de imprensa pode comunicar os objetivos de um governo se os líderes do governo para os quais trabalha não forem claros sobre esses objetivos. Por melhor que seja a equipe de comunicação de um governo, se uma política ou seus implementadores forem fracos, ausentes, não éticos ou não profissionais, ela não pode fazer com que pareçam de outra maneira.

Jornalistas e assessores de imprensa do governo

Os assessores de imprensa do governo não devem esperar ser amigos ou inimigos dos jornalistas. Os jornalistas devem ser observadores neutros do governo e de suas ações e planos. Em uma democracia, a imprensa e o governo não podem ser parceiros. Eles são adversários naturais com funções diferentes. Cada um deve respeitar o papel do outro e, contudo, reconhecer que existe uma tensão natural entre os dois. Por um lado, às vezes é uma relação na qual as autoridades tentam contar sua versão dos acontecimentos ou evitar completamente a publicidade, e a imprensa investiga a existência de erros e pressiona para conseguir divulgar as informações. Por outro, a relação é recíproca. Os jornalistas precisam

de assessores de imprensa confiáveis e dignos de crédito no governo para ajudá-los a entender as ações e os planos do governo. Os assessores de imprensa do governo precisam dos jornalistas para que as informações sobre as ações e os planos do governo cheguem ao público. E hoje esses papéis são ainda mais importantes à medida que os cidadãos estão se tornando jornalistas cidadãos, ajudando os jornalistas profissionais a obter as informações, verificando dados divulgados pelos governos e checando o que é noticiado.

Alguns assessores de imprensa do governo esperam que um jornalista que seja um amigo social não escreva uma matéria negativa, mas um jornalista profissional não deixa que a amizade com uma autoridade se coloque no caminho de uma matéria. Ser jornalista é um trabalho de 24 horas por dia, e um bom jornalista nunca está de folga.

"Os porta-vozes precisam ter relações cordiais, porém profissionais, com os jornalistas", disse Mike McCurry, porta-voz da Casa Branca no governo Clinton. "Eles, os jornalistas, têm tarefas a cumprir, e vocês, os porta-vozes, têm tarefas a cumprir. Vocês podem ser amigos de um repórter, mas precisam lembrar que repórteres estão sempre a trabalho e vocês também."

> Mas um assessor de imprensa do governo não é um mágico que pode transformar uma política ou um programa que não está funcionando em algo que pareça estar funcionando bem.

"Porta-vozes podem ter relações profissionais amistosas com jornalistas, mas uma relação pessoal pode ser difícil", disse o ex-presidente da NAGC. "Haverá uma hora em que o jornalista precisará fazer perguntas delicadas ou escrever ou colocar no ar uma matéria que você talvez não queira. Você não pode contar apenas com a amizade. Algum lado será atingido — ou a relação profissional ou a amizade. Mas você precisa ter uma relação profissional. Você precisa ser capaz de ligar para um jornalista e dizer: 'Você realmente detonou aquela matéria'."

O dever de lidar com a imprensa

Além disso, os assessores de imprensa do governo não devem impedir a veiculação de uma matéria. Como servidores públicos, os assessores de imprensa do governo não têm o direito de decidir o que é bom e o que não é bom que as pessoas saibam. Seu trabalho é fornecer material informativo para todos os jornalistas, mesmo para aqueles tidos como pouco amistosos.

Algumas autoridades governamentais se mostram surpresas quando, durante uma coletiva de imprensa, os jornalistas fazem perguntas fora do assunto em pauta. Isso é normal. Os jornalistas talvez tenham pouco acesso às autoridades do governo e, quando têm, fazem perguntas, seja sobre o tópico da entrevista ou não. Isso faz parte da existência de uma imprensa livre.

"As assessorias de imprensa poderiam ser consideradas não apenas como um subsídio do governo ou como uma prova de eficiência do governo, mas como uma prerrogativa que deriva da natureza de uma sociedade livre e da relação do Estado com o cidadão", escreveu Stephen Hess, especialista em Assuntos Presidenciais, em *The Government/Press Connection: Press Officers and Their Offices [A Conexão Governo/Imprensa: Assessores de Imprensa e sua Assessorias]*. "Que função do governo é mais natural em uma democracia do que colocar à disposição as informações sobre como está governando?"

A deputada americana Zoe Lofgren assiste a uma coletiva da Casa Branca em um tablet. A assessoria de imprensa do século 21 deve ser capaz de navegar tanto na mídia tradicional quanto nas novas mídias. © *Corbis/ZUMA Press/Pete Marovich*

Obtenha mais dicas da autora!

Vídeo do capítulo 2 — www.goo.gl/qqSc0

2

Para ser um porta-voz eficiente, o assessor de comunicação ou secretário de Imprensa deve ter um relacionamento estreito de trabalho e de respeito mútuo com a autoridade do governo para quem trabalha, seja o primeiro-ministro, seja o presidente, um ministro, diretor regional ou prefeito. O porta-voz precisa conhecer bem o que pensa a autoridade e ter acesso direto a ela, podendo entrar em reuniões e interrompê-las em caso de notícias urgentes sem precisar passar pelo assessor de agenda ou outro auxiliar. Embora essa flexibilidade possa atrapalhar uma agenda organizada, possibilita que o governo lide rapidamente com as questões de mídia.

O porta-voz tem de exercer papel similar com a equipe — funcionários seniores e funcionários da linha de frente — com quem precisa com frequência obter informações rapidamente. Uma queixa bastante ouvida em todo o mundo é que o pessoal do governo não responde aos pedidos de informação dos assessores de imprensa que estão tentando ajudar os jornalistas com suas matérias. A menos que a importância do papel da imprensa seja enfatizada pela gerência sênior aos funcionários, ela nunca será reconhecida.

"Essa é a última tarefa que um servidor público gostaria de ter", reclamou uma autoridade de governo em um país com comunicações governamentais precárias. "Aqui o porta-voz não tem nenhum acesso, nenhum prestígio. Ele não participa das reuniões, não sabe o que está acontecendo. Ele não tem recursos nem equipe. E arruma problema com o chefe quando fala com a imprensa. Em geral, é uma situação em que todos saem perdendo. Ele não fala a menos que seja obrigado e, em última instância, não é eficaz."

Já em um sistema que funciona bem, o assessor de imprensa deve participar tanto da comunicação quanto das tomadas de decisão para que os formuladores de políticas possam entender as implicações das medidas propostas nas relações públicas. Se não tiver participado da formulação das políticas, o assessor de imprensa, como porta-voz, terá dificuldade em entender seu contexto e em explicá-las para a mídia.

"É muito importante que o comunicador faça parte da equipe estratégica", disse um ex-presidente da Associação Nacional de Comunicadores do Governo (NAGC). "Se

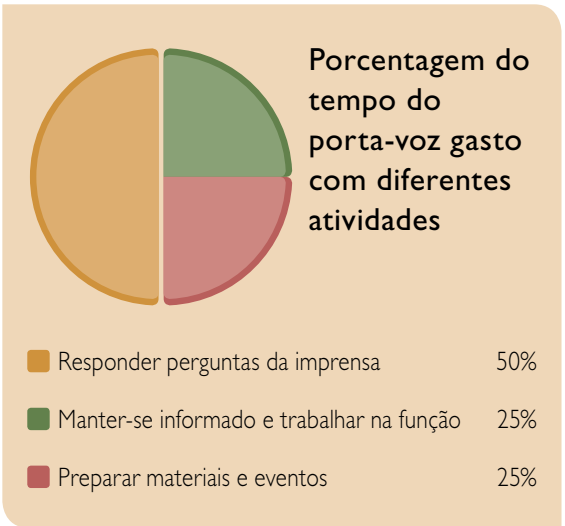
uma autoridade do governo estiver planejando adotar alguma medida, é preciso saber como ela será percebida pelo público. É melhor ter o comunicador sempre presente, envolvido no debate desde seus estágios iniciais, do que ter de atualizá-lo ou de enfrentar reação pública negativa porque o comunicador, a pessoa que conhece os sentimentos do público, não estava lá."

Visão de longo e curto prazos

Segundo o especialista em Assuntos da Presidência Stephen Hess, no governo federal dos EUA, um porta-voz costuma destinar 50% de seu tempo para responder às perguntas da imprensa, 25% para manter-se informado e trabalhar para o negócio da agência e 25% para preparar material e eventos.

Em geral o trabalho tem duas partes: fazer planejamento de longo alcance e atuar no curto prazo — isto é, executar o plano diariamente. Isso envolve dois conjuntos de atividades: ser proativo — planejando, persuadindo, executando, realizando o plano diário — e ser reativo — respondendo às consultas e às crises. Sem uma operação bem organizada na qual ocorrem os dois papéis, o assessor pode perder o controle das metas de longo prazo e ser atropelado pelos eventos e crises do dia a dia.

Na Casa Branca, o planejamento e a execução estão divididos entre dois escritórios: o escritório do diretor de Comunicação da Casa Branca e o escritório do secretário de Imprensa.



Separar a mídia tradicional das "novas" mídias pode resultar em mensagens conflitantes, e é por isso que elas devem estar integradas em uma assessoria de comunicação ou de imprensa.

Os dois trabalham muito próximos, com o primeiro sendo responsável pelo planejamento de longo prazo e o segundo pela execução do plano diário e pelas respostas às solicitações da mídia.

Na maioria dos demais órgãos do governo dos EUA, os dois papéis — planejamento e execução — em geral ficam em um mesmo escritório. Quase sempre o diretor de Comunicação, ou o diretor de Relações Públicas, lida com o planejamento de longo prazo, e o secretário de Imprensa fica subordinado a ele. Em alguns casos pode ser o contrário. Mas sejam dois escritórios com muitos funcionários, seja um escritório com uma pessoa fazendo as duas coisas, o importante é que haja planejamento de longo prazo, execução de curto prazo e interação com a mídia — tanto a tradicional quanto a on-line. Sem isso, a comunicação se torna reativa em vez de proativa — prejudicando a mensagem do governo sobre seus planos e programas.

"O ingrediente mais importante da boa comunicação não mudou: mensagens responsivas e bem estruturadas que não pareçam respostas prontas", disse Dana Perino, secretária de Imprensa da Casa Branca no governo do presidente George W. Bush. "Portanto, nas operações de comunicação é importante ter pessoas dos dois tipos — aquelas que pensam no que dizer e aquelas que divulgam as mensagens em todas as diferentes plataformas."

Um elemento estrutural que inicialmente perturbou as assessorias de comunicação foi onde colocar as "novas" mídias, em particular as mídias sociais. Como explicou um assessor de comunicação do Pentágono: "Por um tempo as mídias novas/sociais foram tratadas como uma capacidade separada e a cargo do subsecretário adjunto de Defesa para Relações com a Comunidade/Elemento de Ligação com o

Público por se acreditar que as mídias sociais representavam a 'comunidade' do século 21. Esse arranjo não deu certo porque acabou isolando essa função onde não era pertinente."

"Agora as novas mídias fazem parte da assessoria de imprensa principal, onde a expectativa é que os assessores de imprensa farão Twitter/Facebook e outras atualizações além de responder na blogosfera."

Separar a mídia tradicional das "novas" mídias pode resultar em mensagens conflitantes, e é por isso que elas devem estar integradas em uma assessoria de comunicação ou de imprensa.

As atribuições dos assessores de comunicação e de imprensa podem ser divididas em muitas tarefas:

- Atuar como o porta-voz do governo responsável por briefings normais ou especiais.
- Administrar as atividades diárias da assessoria de imprensa.
- Ajudar a elaborar políticas governamentais e estratégias para transmiti-las à mídia e ao público.
- Lidar com as solicitações da imprensa
- Lidar com as solicitações da imprensa.
- Organizar entrevistas e briefings das autoridades governamentais para a imprensa.
- Supervisionar o conteúdo de páginas na internet, postar em blogs e usar as mídias sociais, telefones celulares e outras tecnologias digitais.
- Assessorar autoridades e funcionários do governo no relacionamento com a imprensa e sobre possíveis reações da mídia às políticas propostas.
- Supervisionar a redação de discursos ou pelo menos revisar discursos e mensagens.
- Organizar eventos como coletivas de imprensa
- Preparar press releases, informativos e outros tipos de material.
- Atuar como elemento de ligação com outras assessorias de imprensa do governo ou como supervisor dessas assessorias.
- Organizar transporte e acomodações em hotéis para viagens de membros da imprensa.
- Emitir credenciais à imprensa.
- Coordenar mensagens com a apresentação de iniciativas do Legislativo.
- Supervisionar a comunicação interna e externa do órgão governamental.
- Monitorar e avaliar os efeitos da comunicação e planejar como fazer melhor na próxima vez.

Definição do trabalho do assessor de imprensa

A principal responsabilidade na definição do trabalho de um porta-voz cabe à autoridade governamental. A principal autoridade da agência deve determinar, juntamente com o porta-voz, como a assessoria de imprensa será organizada e quais serão suas responsabilidades. A autoridade deve tomar decisões importantes sobre a estrutura da assessoria de imprensa. Por exemplo:

- Se a comunicação de longo alcance e as operações diárias com a imprensa ficarão no mesmo escritório ou em dois escritórios que trabalham em parceria.
- A quem o secretário de Imprensa estará subordinado. Normalmente é ao chefe de gabinete, mas com acesso direto à principal autoridade.
- Qual será a relação do porta-voz com o restante da equipe da autoridade?
- Que tipo de relação deverá existir entre o departamento de imprensa e outros ministérios e departamentos? Isso é crucial em especial se a autoridade for chefe de governo ou de um ministério com agências subordinadas ou escritórios regionais.

A autoridade governamental também tem de tomar decisões sobre como usará a assessoria de imprensa.

- Qual será a disponibilidade da autoridade governamental para a imprensa?
- Com que frequência ela dará entrevistas e coletivas de imprensa?
- Ela escreverá em blogs, enviará tuítes ou postará mensagens no Facebook? É sempre melhor quando tudo isso faz parte de um plano geral de comunicação e é trabalhado em uníssono com a assessoria de imprensa.
- O porta-voz terá permissão para falar em seu nome? Ou somente a autoridade falará em briefings para a imprensa?

Dana Perino, secretária de Imprensa do governo do presidente George W. Bush, acredita que a boa comunicação exige "mensagens responsivas e bem estruturadas que não pareçam respostas prontas" © *AP Images/Ron Edwards*

Em circunstâncias ideais, a autoridade governamental mantém-se prontamente acessível à imprensa, dá entrevistas coletivas frequentes, escreve em blogs, usa as mídias sociais — por meio de sua assessoria de imprensa — e também tem um porta-voz que possa falar em seu nome. Na Casa Branca, por exemplo, o secretário de Imprensa realiza uma coletiva diária televisionada, mas se afasta quando o presidente aparece para se dirigir pessoalmente à imprensa.

Relações com outros funcionários do governo

A autoridade exercida pelo assessor de imprensa sobre os demais funcionários seniores e sobre toda a equipe da autoridade governamental também é importante. Algumas questões sobre o tema:

- O assessor é o primeiro ponto de contato com a imprensa e tem autoridade sobre o relacionamento da equipe com a imprensa? É melhor quando isso acontece.
- Outros escritórios estão autorizados a responder a perguntas que não sejam as de rotina sem primeiro consultar a assessoria de imprensa? Por exemplo, se um repórter telefona para a assessoria de agenda com uma pergunta simples como o horário de um evento, ele deve ser encaminhado para a assessoria de imprensa ou o assessor de agenda pode responder?
- Quem precisa revisar os press releases, discursos e declarações sobre políticas preparados pela assessoria de imprensa?
- A assessoria de imprensa administra o conteúdo dos sites e das mídias sociais, como a página do Facebook e do Twitter? É crucial que as informações no site e nas mídias sociais do órgão governamental estejam em sintonia com as informações divulgadas na mídia mais tradicional.
- Como a mídia digital será usada para atualizar e responder aos jornalistas?
- Outros funcionários de alto escalão, como o chefe de gabinete, têm autoridade para aprovar declarações públicas?
- O porta-voz terá acesso aos funcionários de alto escalão do escritório e fará parte da equipe sênior de governo? Novamente, isso é importante.

Interação com a imprensa

Em muitas operações, quando um jornalista tem uma pergunta, o primeiro ponto de contato é o secretário de Imprensa. Se não puder responder a pergunta de imediato, o secretário de Imprensa normalmente recorre a um especialista do governo que tem a informação. Ou o especialista fala diretamente com o jornalista ou o secretário de Imprensa, devidamente informado pelo especialista, o faz. Falar com o especialista costuma ser melhor, pois os jornalistas gostam de falar com quem tem mais conhecimento sobre determinado assunto, especialmente no caso de questões complicadas.

Em geral o secretário de Imprensa coordena toda a interação da equipe de governo com a mídia. No mínimo, ele precisa saber tão logo quanto possível se um membro da equipe teve — ou não — qualquer interação com a imprensa e que temas foram tratados. Sem

procedimentos claros, um governo poderá responder com informações contraditórias, deixando o público confuso e, em última análise, sem confiança nas informações divulgadas pelas autoridades governamentais.

As organizações em geral têm procedimentos sobre como trabalhar com a mídia — não para impedir que as informações sejam divulgadas, mas para garantir que a informação correta chegue rapidamente aos jornalistas e ao público. Por exemplo, um departamento solicita que todas as perguntas da imprensa passem pela assessoria de imprensa. A equipe atende às solicitações dos jornalistas de imediato, respondendo as perguntas com rapidez ou, mais comumente, encaminhando-os para um especialista. A meta é atender às solicitações rapidamente e com precisão, com o máximo de informações factuais disponíveis. Se for necessário mais tempo, o jornalista é informado sobre o que é preciso para obter as informações e quanto tempo isso levará. Esse procedimento vale tanto para um jornalista de jornal ou de televisão que solicita informações quanto para um blogueiro não vinculado a um órgão de imprensa.

Os procedimentos não devem ser complicados, como eram no Ministério da Fazenda de uma nova democracia. Quando um jornalista enviava um e-mail ou ligava pedindo informações, o secretário de Imprensa tinha de levar a pergunta ao ministro, que decidia quem da equipe responderia. O secretário de Imprensa então levava a pergunta ao membro da equipe designado, que redigia uma resposta. Essa resposta então retornava ao ministro para aprovação ou edição. O secretário de Imprensa então enviava a resposta por e-mail ao jornalista. Esse processo podia levar semanas, e se o jornalista precisasse de informações adicionais todo esse sistema moroso seria iniciado novamente.

Na atual era da informação, um jornalista com prazo para fechar a matéria, que não possa esperar semanas, dias ou horas por uma resposta, buscará a informação em outro lugar, e ela poderá ser incompleta ou mesmo incorreta. Os jornalistas não podem relatar os fatos se as autoridades do governo não responderem e os auxiliarem. Um jornalista de uma nova democracia admitiu que o maior desafio para produzir reportagens imparciais e de qualidade era a relutância das autoridades em fornecer informações. Apesar de inúmeras tentativas para falar com as autoridades e obter sua opinião sobre uma questão importante ou para confirmar as informações, o jornalista em geral não obtinha resposta. A resposta que normalmente recebia era "estou ocupado" ou "não tenho permissão para falar sobre isso". Isso, ele admitiu, costuma resultar em informações incompletas ou erradas já que a matéria precisa ser feita com ou sem a colaboração do governo.

Usar as mídias sociais pode ajudar. "Quando se trata de governo, as mídias sociais têm trazido o máximo de transparência possível o tempo todo", disse Anita Dunn, ex-diretora de Comunicação no governo do presidente Barack Obama. "Poucos segredos serão mantidos. Com as mídias sociais a expectativa de transparência está crescendo em todo o mundo."

Relacionamentos com outras assessorias de imprensa

Estas são algumas das questões a serem consideradas ao se organizar uma assessoria de imprensa central:

- Como as informações/comunicações podem ser coordenadas entre a assessoria de

TENTE ISTO

UMA FUNÇÃO COM MUITOS NOMES

A função de comunicador do governo pode ter muitos nomes. No governo federal dos EUA é conhecido como: assessor de informação, especialista em informações públicas, assessor de imprensa, gerente ou assessor de relações públicas, especialista em Comunicação, secretário de Imprensa, porta-voz ou assessor de relações com a comunidade, mas raramente pelo termo relações-públicas. Na esfera local, como no governo de uma cidade, gerente de Comunicação e Relações Públicas é usado com frequência.

> "Credibilidade é o patrimônio mais importante de um porta-voz".

imprensa principal e as outras assessorias em áreas mais distantes no ministério em questão e entre os escritórios do governo? Reuniões frequentes, teleconferências e trocas de e-mail podem ajudar.

- Como as informações circularão entre as assessorias? Elas farão teleconferências ou reuniões diárias, semanais ou mensais? As agendas de eventos futuros serão compartilhadas com frequência?
- A autoridade do secretário de Imprensa do chefe de governo deve se estender às agências com status de ministério?
- Quem deverá contratar os porta-vozes dos ministérios e das agências? Será o assessor de imprensa da principal autoridade do governo ou o diretor de cada órgão? Ou será feito por consenso entre os dois?
- Que notícias o assessor de imprensa da principal autoridade do governo anunciará em nome dos ministérios ou junto com eles?
- Como as assessorias subordinadas se ajustam à estratégia global de mídia?
- Que tipos de material — como press releases, entrevistas, postagens em blogs — e discursos em eventos precisam ser liberados pela assessoria de imprensa central antes de serem divulgados? Como será feita a revisão?
- Que situações ou eventos futuros podem impedir a divulgação de uma mensagem de interesse de uma autoridade do governo? Que procedimentos foram estabelecidos para obter informações de outras agências e ministérios? Trocar informações entre os departamentos sobre agendas, fazer reuniões regulares para discutir calendários de eventos e trocar mensagens sobre eventos futuros pode ajudar.

Um porta-voz confiável

Quais são as características de um bom secretário de Imprensa?

De acordo com Mike McCurry, porta-voz da Casa Branca no governo Clinton, os secretários de Imprensa devem ter "senso de humor, enorme paciência, capacidade de falar e escrever rapidamente e compromisso inabalável com a verdade".

"Credibilidade", afirma ele, "é o patrimônio mais importante de um porta-voz".

Em seu livro *The Government/Press Connection [A Conexão Governo/Imprensa]*, Stephen Hess escreve que os assessores de imprensa dizem precisar de energia, perseverança, curiosidade, natureza prestativa, boa memória, civilidade, controle sob pressão, entendimento da psicologia humana e capacidade de prever detalhes logísticos e lidar com eles. Também ajuda se o porta-voz se inteirar dos fatos rapidamente. Ele deve ser capaz de lidar com o imprevisível, administrar muitas tarefas ao mesmo tempo, conviver com constantes interrupções e reagir com rapidez. O porta-voz deve ser imparcial com jornalistas — ou seja, não ter favoritos. Acima de tudo, esse profissional deve ter muita ética pessoal e integridade.

Um porta-voz precisa manter sua credibilidade, assim como seu chefe.

"O esforço de mídia do governo não funciona quando o porta-voz não desfruta de credibilidade na mídia ou enfrenta sonegação de informações dentro do governo", admitiu uma ex-secretária de Imprensa.

Ajuda aos jornalistas

er jornalista exige muito. Normalmente exige trabalhar longas horas e capacidade de lidar com diversas tarefas diariamente sobre diversos temas às vezes com pouco tempo para fazer pesquisas detalhadas. O assessor de comunicação do governo precisa entender as dificuldades do trabalho, os prazos e as demandas.

"É importante lembrar que as exigências físicas e as muitas horas de trabalho contribuem para que os jornalistas fiquem mal-humorados", alerta Mike McCurry. "Deve-se procurar atender às necessidades básicas dos jornalistas. Certifique-se de que eles tenham acesso a comida e bebida, que o ambiente físico de trabalho seja propício para a compilação e o registro das

reportagens e que os funcionários da assessoria de imprensa do governo estejam sendo prestativos."

Embora muitos jornalistas noticiem de hora em hora ou mesmo de minuto em minuto, eles precisam de tempo para pesquisar, entrevistar e escrever as matérias. Eles também gostam de ficar sabendo sobre os eventos com antecedência para que possam aprovar a pauta com seus editores, agendar o fotógrafo e fazer pesquisas adicionais. A assessoria de imprensa da Casa Branca fornece aos jornalistas não apenas agendas diárias, mas também agendas com uma semana de antecedência para que possam saber quais serão os próximos eventos públicos.

Quando há notícias de última hora, como uma controvérsia política repentina ou uma crise, um repórter pode ter de cobrir a matéria com poucas informações de referência, o que dificulta a tarefa de escrever um artigo bem embasado. Consequentemente, quanto mais informações puderem ser fornecidas aos repórteres, melhor. Também é importante se informar sobre os prazos de fechamento e as necessidades de cada tipo de mídia. Eles podem variar muito.

O trabalho do porta-voz requer a conciliação de muitos relacionamentos: com a autoridade do governo que ele representa, com os demais membros de alto escalão do governo, com a imprensa, com a burocracia e com o público por meio da internet e das mídias sociais. O porta-voz também deve estar próximo de seu chefe quando for útil e em segundo plano quando o chefe estiver sob os holofotes da imprensa.

"A coisa mais importante a ser lembrada", disse Dee Dee Myers, porta-voz do governo Clinton, "é que, muito embora o trabalho possa ser irritante, difícil e às vezes frustrante, as assessorias de imprensa do governo têm o dever de ajudar a imprensa a obter a matéria correta. O sistema funciona melhor quando propicia um alto grau de abertura para a imprensa. A abertura não é algo de que se deva ter medo".

DIRETO AO PONTO

ESTÁGIOS DE EVOLUÇÃO DAS ASSESSORIAS DE IMPRENSA

Nenhuma assessoria de imprensa será realmente eficaz a não ser que esteja totalmente integrada nos altos escalões da organização, conte com o apoio do chefe e da equipe e tenha institucionalizado procedimentos para divulgar notícias que mereçam respeito — e não tenham sofrido interferência — da administração sênior. Um porta-voz não pode conduzir sozinho uma operação de comunicação eficaz. Isso deve vir de cima: da principal autoridade governamental.

Um porta-voz também não pode prestar serviço adequado a não ser que conheça o histórico dos assuntos e o contexto das tomadas de decisões. Simplesmente designar alguém para ser o comunicador não produz resultados. Se o porta-voz não consegue dar respostas plausíveis, os jornalistas têm de buscar as informações em outro lugar, e essas informações podem estar incorretas.

As democracias emergentes passam muitas vezes por vários estágios antes de terem assessorias de imprensa eficazes e transparentes. Entre elas:

- Não ter nenhum assessor de imprensa.
- Atribuir os deveres de comunicação a um membro da equipe que tenha muitas outras tarefas. Um exemplo típico é passar a função de secretário de Imprensa ou porta-voz a um indivíduo que seja também responsável pela pesquisa ou por alguma política ou exerça até mesmo a função de chefe de gabinete. Quando isso acontece, a comunicação geralmente não funciona, sendo a última função a qual a autoridade dedica atenção.
- Investir um funcionário no cargo de porta-voz ou assessor de informação em tempo integral, mas conceder pouca autoridade a ele. Algumas vezes o porta-voz tem pouco ou nenhum acesso ao ministro para o qual deve trabalhar como comunicador. O resultado: um cargo ou função sem autoridade e comunicação ineficaz.
- Ter um secretário de Imprensa que está sobrecarregado com excesso de tarefas de mídia — redigindo press releases, organizando coletivas de imprensa, acompanhando o noticiário — e sem qualquer equipe de apoio. O secretário de Imprensa torna-se ineficaz, concentra-se apenas nos momentos de crise, deixando de comunicar os planos da organização de forma proativa.
- Ter operações de imprensa espalhadas pela organização. No Ministério das Relações Exteriores de um governo de coalizão, uma assessoria falava pelo ministro, outra pelo ministério e outra fazia o acompanhamento do noticiário e a pesquisa.
- Chegar ao ótimo: assessoria de imprensa integrada, de respostas rápidas, usando todas as plataformas de comunicação.

Robert Gibbs (de pé, à direita), primeiro secretário de Imprensa do presidente Obama, participa de reunião para planejar uma visita presidencial. A coordenação é crucial para uma comunicação efetiva. *Casa Branca/Pete Souza*

Obtenha mais dicas da autora!

Vídeo do capítulo 3 — www.goo.gl/KAj1f

3

A assessoria de imprensa em ação

Embora as assessorias de imprensa governamentais nos Estados Unidos possam ser estruturadas de maneira diferente umas das outras, elas têm tarefas idênticas. Elas lidam com a imprensa, mantêm seus colegas de governo informados sobre os interesses da imprensa e, por meio de sites e das mídias sociais, comunicam-se não apenas com os jornalistas, mas também diretamente com o público. Algumas lidam principalmente com as relações com os jornalistas; mas a maioria, além disso, também administra todos os tipos de comunicação, como sites, mídias sociais, vídeos, fotografias, publicações e discursos. E, o mais importante, elas não apenas respondem às perguntas da mídia e dos cidadãos, que podem comentar nos blogs, mas também divulgam de maneira proativa informações sobre políticas, planos e operações do governo

A equipe das assessorias de imprensa é composta de diversas maneiras. Se a assessoria tiver poucos funcionários, como ocorre em uma operação de pequeno porte, a divisão do trabalho é informal e a maioria dos funcionários é generalista. Se for maior, como no caso de um grande escritório, poderá ter vários assessores de imprensa e cada um deles se encarregará de uma área ou assunto. Outras assessorias são organizadas por tipo de mídia, com alguns assessores de imprensa cuidando somente da mídia impressa, outros, de vídeo e áudio e outros, das mídias sociais. O tamanho do quadro de funcionários também depende do número de jornalistas que precisam ser atendidos e das tarefas da assessoria — por exemplo, ela lida apenas com a imprensa e as mídias sociais ou também com redação de discursos, fotografia, produção de vídeos e acompanhamento das notícias?

Acima de tudo, o que é preciso é uma operação estruturada e disciplinada, porém flexível e rápida, familiarizada com todos os tipos de comunicação — da mídia tradicional, da internet e das mídias sociais.

Visão de longo e curto prazos

Uma assessoria de imprensa precisa agir de modo proativo e reativo. A assessoria de imprensa precisa atender à mídia — respondendo rapidamente às suas perguntas, lidando com as notícias inesperadas e com as crises. Ao mesmo tempo, precisa ser proativa — divulgar informações sobre planos, políticas e procedimentos do governo com periodicidade tanto aos jornalistas quanto aos cidadãos por meio dos sites na internet e das mídias sociais e digitais. Isso requer um plano de longo prazo. Como acontece na Casa Branca, a assessoria de comunicação pode ser separada, porém vinculada a uma assessoria de imprensa que executa o plano. Ou as duas podem ficar no mesmo escritório, com a operação de comunicação estratégica e a operação de imprensa diária sob o comando do mesmo chefe.

Em grandes operações, pode ser difícil para uma mesma pessoa fazer planejamento de longo prazo e execução de curto prazo. A menos que o planejamento de longo prazo esteja firmemente em vigor, as crises diárias sempre sobrepujarão o processo de planejamento de uma operação. Crises e escândalos necessitam ação urgente e podem fazer com que a mensagem planejada seja posta de lado, a menos que exista um firme mecanismo para planejar as futuras comunicações e implementar o plano. Por essa razão, em assessorias de alta visibilidade e ritmo acelerado, geralmente uma pessoa cuida das questões imediatas — imprensa diária — e outra das questões de longo prazo — planejamento estratégico da mensagem no futuro.

> "Se você está sempre reagindo às questões, é bem provável que não consiga veicular seus melhores argumentos."

"Se você está sempre reagindo às questões, é bem provável que não consiga veicular seus melhores argumentos", disse o ex-porta-voz da Casa Branca Mike McCurry. "É preciso ter um plano proativo para passar a mensagem aos cidadãos, e essa

RESPONSABILIDADES DO DIRETOR DE COMUNICAÇÃO
Planejamento de longo prazo

- Definir estratégias
- Planejar mensagens e temas.
- Elaborar o cronograma principal.
- Acompanhar os departamentos do governo sobre os pronunciamentos que serão feitos à imprensa e coordenar as mensagens com eles.
- Fazer o planejamento de viagens.
- Supervisionar redação de discursos, pesquisa, fotografia, site e mídias sociais.
- Monitorar o serviço de clipping de notícias.
- Gerenciar a comunicação com a mídia de outras cidades — principalmente de áreas diferentes da política da capital.

RESPONSABILIDADES DO DIRETOR DE COMUNICAÇÃO
Implementação de curto prazo

- Divulgar a mensagem do governo diariamente e responder às perguntas da imprensa.
- Iniciar contatos com a mídia.
- Conversar com a mídia.
- Preparar e enviar por e-mail press releases e informativos.
- Tuitar mensagens.
- Organizar coletivas de imprensa e entrevistas com autoridades governamentais.
- Escrever em blogs.
- Enviar mensagens de SMS.
- Alertar a imprensa via mídias sociais, SMS, fax ou telefone sobre eventos e anúncios.

mensagem deve ser comunicada com persistência."

"Na Casa Branca, a tarefa de dar as notícias é diferente da tarefa de preparar pacotes de notícias, daí termos um secretário de Imprensa e um diretor de Comunicação", disse McCurry. "É preciso ter pessoas para elaborar a mensagem, preparar os melhores argumentos a serem apresentados, como também pessoal para distribuir essas mensagens diariamente. A primeira tarefa é do diretor de Comunicação, a segunda, do secretário de Imprensa. É semelhante ao que acontece nas empresas, uma pessoa desenvolve o produto e outra o vende."

Durante o governo do presidente George H. W. Bush (1989-1993), por nove meses o secretário de Imprensa Marlin Fitzwater acumulou as tarefas de curto e de longo prazos. Constatou ser uma missão impossível.

"Como secretário de Imprensa, você lida com problemas sérios cotidianamente", disse Fitzwater. "Precisa de respostas imediatas para problemas imediatos e não tem tempo para se concentrar em estratégias de longo prazo. Mesmo que tenha tempo, é difícil reorientar a mente para pensar no que fazer daqui a dois meses."

Segundo ele, a imprensa vê o secretário de Imprensa com outros olhos quando ele desempenha os dois papéis. "A imprensa vê o diretor de Comunicação como um marqueteiro que formula os temas do dia e cria as pautas e interpreta esse papel como menos imparcial." Mas ser conhecido por sua honestidade e integridade é crucial para a reputação e a eficácia do secretário de Imprensa. "Você fica comprometido se fizer as duas tarefas", afirmou.

Em um ministério importante de um novo governo, as tarefas de comunicação são divididas entre várias assessorias: um porta-voz, sozinho, trabalhando diretamente para o ministro; uma assessoria de pesquisa com 12 pessoas que também atende a imprensa estrangeira e regional; e uma assessoria de comunicação com três pessoas encarregada do planejamento estratégico de longo alcance. Cada um tem seu próprio chefe e raramente se reúnem. O chefe de gabinete defendeu esse arranjo para o porta-voz poder se concentrar no ministro — isto é, até o dia em que não conseguiu obter informações durante uma crise mundial. A solução: ter o porta-voz supervisionando e coordenando todas as tarefas e a equipe de comunicação por meio de um bom administrador.

> "Sem coordenação, não é possível fazer um bom trabalho."

Coordenação é crucial

Qualquer esforço bem-sucedido de relações públicas depende muito da coordenação com outros departamentos da agência, com a equipe da agência e com departamentos de fora da agência.

"Sem coordenação, não é possível fazer um bom trabalho", disse uma ex-porta-voz do governo.

DIRETOR DE COMUNICAÇÃO VS. SECRETÁRIO DE IMPRENSA

Às vezes, o diretor de Comunicação administra a assessoria e o secretário de Imprensa se reporta a ele. Por exemplo, o diretor de Comunicação de um ex-governador americano dirigia as duas operações. Ele atendia à imprensa ocasionalmente, quando conhecia bem algum jornalista ou se o assunto fosse de seu interesse. Raramente viajava com o governador. A secretária de Imprensa, que se reportava ao diretor de Comunicação, atendia à imprensa com sua equipe, dava depoimentos *on the record* e viajava com o governador. A secretária de Imprensa e o diretor de Comunicação tinham acesso direto ao governador. Eles se mantinham informados sobre questões relativas à mídia.

Ou o secretário de Imprensa pode administrar a assessoria e o diretor de Comunicação ficar subordinado a ele. O secretário de Imprensa se ocupa do contato diário com a imprensa. O diretor de Comunicação administra a estratégia de longo prazo, a redação de discursos, o site e as mídias sociais.

Para uma autoridade governamental e sua assessoria de imprensa, a primeira regra deve ser: não ser pego de surpresa — ou, pelo menos, o mínimo possível. Uma maneira de evitar isso é ter uma excelente comunicação entre toda a equipe de governo de modo que um sistema de alerta antecipado destacará questões difíceis que podem virar uma bola de neve. Surpresas sempre ocorrerão, mas elas podem ser minimizadas com planejamento e coordenação.

Para evitar surpresas, a assessoria de relações públicas de um grande departamento do governo dos EUA, com muitas sucursais e escritórios regionais, faz teleconferências constantes com as assessorias de relações públicas de suas sucursais e regiões para que possa acompanhar todas as principais questões antes que se transformem em controvérsias

A regra "não ser pego de surpresa" é crucial na relação entre a assessoria do governo central e os departamentos do governo. Grande parte da agenda de um governo é realizada por intermédio dos escritórios e ministérios do governo, e para que operem com eficácia deve haver uma boa coordenação entre todos eles, em todos os sentidos. Isso significa um constante compartilhamento de informações, resultando em mensagens coerentes e não conflitantes. O ideal é que funcionem como uma roda, com a assessoria principal no centro e os escritórios e ministérios do governo como os raios dessa roda. O mesmo modelo se aplica à coordenação de um ministério e seus escritórios.

O trabalho conjunto garante que um programa tenha sucesso logo de início. O ex-secretário de Imprensa da Casa Branca Marlin Fitzwater pediu aos diretores de Comunicação dos departamentos do governo para informar todos os anúncios que consideravam ter potencial para ser notícia de primeira página. Sua ideia era que o presidente poderia anunciar algumas das principais notícias de cada departamento e poderia conhecer as notícias polêmicas antes que acontecessem.

Mesmo quando duas autoridades do governo concordam em uma determinada questão, a combinação dos esforços tornará a mensagem mais forte. Um governador em primeiro mandato aprendeu isso quando ignorou a necessidade de coordenação das mensagens. Seu chefe de gabinete passou à imprensa uma mensagem sobre as metas do governador, o chefe de políticas, outra, e o secretário de Imprensa, uma terceira. A mídia informou sobre o caos resultante, e os índices de aprovação pública do governador despencaram rapidamente. Somente quando a operação de imprensa integrou-se com o restante da equipe uma mensagem coerente foi elaborada, melhorou a cobertura da imprensa e a população começou a apoiar os programas do governador.

"É realmente importante que todos em uma organização entendam suas prioridades e missão, de modo que reflitam a mesma agenda", disse uma ex-secretária adjunta para Relações Públicas de vários departamentos do governo americano. "Isso não significa falar em padronização total, mas se as pessoas não entenderem a missão e as prioridades, não falarão ao público de maneira articulada e a força efetiva da organização diminui."

"É realmente importante que todos em uma organização entendam suas prioridades e missão, de modo que reflitam a mesma agenda."

Coordenação também significa administrar a produção de notícias. Um ministério importante de um país se mobilizou para divulgar as notícias com uma coletiva de imprensa semanal, na qual eram anunciadas de oito a dez notícias importantes. Somente quatro ou cinco chegavam a receber cobertura da imprensa. Mesmo no ciclo atual de 24 horas de notícias por dia, as notícias por si só têm muito espaço e tempo. Para esse ministério, planejar e espaçar a produção de notícias teria funcionado melhor, pois as notícias poderiam ter sido divulgadas durante a semana e o apetite diário por notícias poderia ter sido alimentado constantemente.

Em outro exemplo, o secretário de Imprensa da governadora de um estado americano não deu a devida importância à coordenação das mensagens quando três eventos estaduais, que poderiam ter sido distribuídos durante a semana, foram realizados no mesmo dia. A coletiva de imprensa da governadora recebeu pouca cobertura, enquanto os secretários que ela indicou receberam mais. A assessoria de imprensa de cada secretário tomou suas próprias providências sem trabalhar com a assessoria de imprensa da governadora. Quando pesquisas de opinião pública mostraram a percepção de caos no governo, o secretário de Imprensa da governadora começou a solicitar os cronogramas de imprensa dos vários secretários e mudou a data de eventos caso conflitassem com os eventos da governadora. As mensagens para a mídia passaram a ser coordenadas, e a governadora deixou de competir com seus secretários pela atenção da mídia.

A coordenação também está relacionada com o momento certo. Em um país recém-democratizado, todos os ministérios têm uma operação de imprensa, mas não há nenhuma interação entre elas. Às vezes, cinco ou seis coletivas de imprensa diferentes são marcadas para a mesma hora. A diretora de Notícias de uma rede de televisão reclamou: "Tenho apenas quatro equipes de câmera, mas serão realizadas cinco coletivas de imprensa do governo no mesmo horário. Portanto, tenho de escolher." Um ministro cuja coletiva de imprensa não recebeu cobertura reclamou veementemente para a diretora. "Eu disse a ele que sua coletiva era menos importante do que as outras quatro que estavam sendo realizadas ao mesmo tempo. O que estava faltando era coordenação. O governo — não os jornalistas — deve escolher quais de seus eventos são mais importantes."

As ex-secretárias de Imprensa da Casa Branca Dana Perino (à esquerda) e Dee Dee Myers, do lado de fora da Casa Branca. Reuniões regulares podem ser essenciais para o funcionamento tranquilo de uma assessoria de imprensa. © *AP Images/Pablo Matinez Monsivais*

Autoridades em muitos governos de coalizão reclamam que a coordenação é impossível porque representantes de partidos políticos muito diferentes estão em cargos importantes do governo. Esse obstáculo não anula o fato de que a coordenação é tão essencial em um governo de coalizão quanto em uma eleição em que um partido ganha tudo.

Atividades diárias da assessoria de imprensa

Reuniões » reuniões frequentes podem dar a impressão de levar o dia inteiro, deixando pouco tempo livre para outras coisas, mas podem ser essenciais para uma operação tranquila. Entre os objetivos dessas reuniões estão troca de informações, antecipação de notícias e preparação para lidar com o noticiário. Nos Estados Unidos, reuniões regulares são realizadas entre porta-vozes, assessores de comunicação e os profissionais que cuidam das mídias digitais e sociais, como também com colegas do governo que não são da área de relações com a imprensa. As reuniões costumam ser realizadas diariamente, quase sempre várias vezes ao dia.

Muitas assessorias do governo federal começam o dia com uma reunião matinal da equipe sênior, com a participação do porta-voz e, quando há assessorias separadas, com o planejador de comunicação. Essas reuniões normalmente duram entre 20 e 30 minutos, com o principal assessor falando sobre as preocupações do dia — as principais questões do titular da pasta, agenda e reuniões, por exemplo. Cada membro da equipe discute as

TENTE ISTO

ASSESSORIA DE IMPRENSA EM AÇÃO

- Tenha alguém para pensar no longo prazo. Os esforços de mídia não devem ser apenas de curto prazo nem lidar unicamente com crises e situações de emergência.
- Faça reuniões diárias com a equipe da assessoria de imprensa e com a equipe sênior do ministério, de modo que todos estejam em sintonia com a mensagem para a mídia.
- Articule-se com outros departamentos e ministérios para evitar surpresas.
- Mantenha o acompanhamento do que sai na mídia administrável. Contrate fornecedores externos para fazer o trabalho, para que você possa se concentrar em obter informações para a imprensa e o público.
- Faça com que a pauta de imprensa seja sua também, não apenas da mídia. Se necessário, anote a pergunta e retorne prontamente com uma resposta bem elaborada.

próximas questões, como por exemplo, legislação, entrevistas à imprensa, questões orçamentárias e temas que merecem ser notícia. O secretário de Imprensa dá as informações sobre a cobertura da imprensa naquela manhã, que notícias podem afetar o titular da pasta e a mensagem do dia, da semana ou do mês.

Após essa reunião, o porta-voz normalmente tem uma segunda reunião com a equipe de atendimento à imprensa para informá-la sobre os principais assuntos do dia. Essa reunião segue o formato da reunião com a equipe sênior, com cada membro da equipe comentando o material que está preparando, repassando a agenda da autoridade e discutindo mensagens e temas que podem ser levantados pelos jornalistas naquele dia. O secretário de Imprensa divide as tarefas, e a equipe faz perguntas das várias assessorias do governo. Se for realizado um briefing diariamente, a equipe pode fazer um livreto de briefing com as políticas e posições do governo sobre tópicos atuais e importantes aos quais o porta-voz poderá se referir durante o briefing. Entre as tarefas diárias, estão a divulgação de mensagens para a mídia — impressa, eletrônica e digital —, respostas às perguntas e contato direto com o público por meio de blogs, sites na internet e mídias sociais.

A coordenação nas assessorias de imprensa dos governadores de estado dos EUA com autoridades do país e das cidades é similar à do governo federal. Dependendo do tamanho do governo, o porta-voz pode participar de uma reunião matinal com a equipe sênior, à qual a autoridade pode comparecer ou pode ligar para discutir as prioridades de imprensa da manhã e os eventos do dia. Em estados menores, essa reunião é realizada com menos frequência, por exemplo, semanalmente. Muitos porta-vozes também têm reuniões rotineiras com os secretários de Imprensa dos vários departamentos e agências do governo.

É importante que as assessorias de imprensa e de comunicação participem das reuniões com os principais membros da equipe da autoridade para discutir questões de imprensa, política, planejamento e programas, como esses assuntos se relacionam com a assessoria de comunicação e como os eventos podem ser usados para reforçar a agenda da autoridade em questão.

Acompanhamento do noticiário » saber o que está sendo dito sobre você é um elemento-chave do trabalho. Muitos órgãos governamentais compilam eles próprios as notícias ou assinam um serviço externo para acompanhar as notícias das mídias impressa, eletrônica, on-line e sociais. A tarefa pode ser feita internamente, por funcionários que chegam cedo para ler as notícias da mídia impressa e on-line e analisar matérias de rádio e tevê, ou terceirizada para empresas que fazem esse serviço. O clipping pode ser uma combinação das matérias mais importantes — positivas e negativas — seguidas das menos importantes. Normalmente é organizado por assunto. Às vezes, os clippings contêm trechos das principais matérias, às vezes, a matéria inteira. É importante acompanhar diversas

Scott McClellan, ex-secretário de Imprensa do presidente George W. Bush, oferece brownies caseiros à imprensa a bordo do Air Force One. Os comunicadores do governo devem ser acessíveis, do contrário, os jornalistas vão procurar as informações em outro lugar. © *AP Images/Pablo Matinez Monsivais*

fontes de notícias — não apenas a mídia impressa.

Em um governo novo, a equipe sênior da assessoria de imprensa recortava, colava e resumia artigos de jornais e revistas diariamente para os principais assessores do gabinete. Embora 80% das notícias viesse da televisão, não havia acompanhamento da TV nem das mídias sociais, pois o clipping das matérias da televisão era considerado muito caro e o das mídias sociais, muito difícil de ser feito. Consequentemente, perdiam grande parte das notícias importantes.

Em um pequeno país da ex-União Soviética, um dos principais ministros contava com uma única pessoa na assessoria de imprensa, que passava horas todos os dias compilando um resumo das notícias enviado apenas ao ministro. Ela tinha pouco tempo para trabalhar com os jornalistas, que logo foram buscar informações em outros lugares. Isso mudou quando foi feito um contrato para todo o governo com uma empresa externa de acompanhamento de notícias, liberando a secretária de Imprensa para dedicar mais tempo ao trabalho com os jornalistas.

Hoje, em quase todas as partes do mundo, empresas privadas podem pesquisar e fazer o clipping de matérias impressas, digitais e eletrônicas por palavras-chave ou data e enviar vídeos e transcrições. A análise das tendências de cobertura também é importante e pode ser feita com eficácia por fornecedores externos.

Ligações telefônicas, e-mail e mensagens de texto » nesta era da informação, as notícias são ininterruptas, 24 horas por dia. Nos Estados Unidos, os assessores de imprensa da Casa Branca e dos principais departamentos têm um sistema de plantão, de modo que sempre há um assessor para atender a imprensa, 24 horas por dia, inclusive à noite e durante os fins de semana. Um sistema de plantão permite que as assessorias de imprensa operem em um ciclo de notícias de 24 horas por dia. Em departamentos ou agências menores, quando não há um sistema de plantão, os secretários de Imprensa normalmente dão seus números de telefone celular aos jornalistas, para que possam ser contatados no caso de notícias de última hora ou inesperadas.

Isso é especialmente importante quando um jornalista está trabalhando em uma grande reportagem. Jornalistas e porta-vozes

> Para alcançar as pessoas, você precisa ir aonde seu público-alvo está.

trocarão números de telefones celulares, endereços de e-mail e no Twitter e se comunicarão pelo Facebook para que perguntas possam ser respondidas ou informações possam ser passadas fora do horário comercial. Se um assessor de imprensa está trabalhando com um jornalista em uma matéria, deve-se evitar a participação de outro porta-voz que talvez não esteja muito a par do assunto. "Prefiro que o repórter me ligue em casa e obtenha as informações precisas e completas em vez de publicar uma matéria incompleta porque o porta-voz de plantão não tinha as informações", disse um assessor de relações públicas de uma organização militar dos EUA.

Disponibilidade » fazer com que os jornalistas liguem diretamente para a principal autoridade da pasta elimina o "filtro" de uma secretária ou assessor atendendo o telefone, querendo saber quem está falando e determinando o assunto da ligação. Mas isso pode colocar a autoridade à mercê da imprensa em um momento em que talvez não esteja preparada para atender. Ter um assessor para responder a ligação inicial significa que alguém está sempre em condições de atender as solicitações da imprensa e permite que a autoridade se prepare para dar uma resposta fundamentada.

É essencial, no entanto, que o assessor — provavelmente o porta-voz — mantenha seu celular ligado para ligações, mensagens de texto e outras comunicações e responda prontamente aos jornalistas. Do contrário, a imprensa buscará a informação em outro lugar.

"Não é preciso responder à pergunta imediatamente", disse um ex-presidente da Associação Nacional de Comunicadores do Governo. "Você tem direito de não cair em armadilhas. É melhor dar um retorno a um jornalista do que falar besteira."

O que você pode sempre dizer, disse um ex-assessor da Casa Branca, é: "Você me pegou numa má hora. Qual seu prazo? Ligo de volta para você."

Ir aonde o trabalho está

Trabalhar de modo eficaz com a mídia, seja a tradicional, como jornais, televisão e rádio, seja a mídia digital e social, não significa necessariamente gastar mais dinheiro, contratar mais pessoal ou comprar mais equipamentos. Pode significar apenas realocar recursos. E significa que, para alcançar as pessoas, você precisa ir aonde seu público-alvo está.

No papel, a assessoria de imprensa de um ministério tinha uma equipe de comunicação enorme. Mas o número de funcionários de fato trabalhando com a imprensa era pequeno. A maioria trabalhava em produções do ministério para televisão e publicações vendidas em bancas. Poucas pessoas assistiam aos programas e menos ainda compravam as publicações. A pequena equipe da assessoria de imprensa sentia-se sobrecarregada com as consultas da mídia, e os jornalistas reclamavam que as respostas demoravam muito e que recebiam poucas informações. O ministério ficaria bem atendido se transferisse seus recursos — pessoas e equipamentos — para onde os cidadãos obtinham as notícias: a mídia independente e as mídias sociais.

Em outro país, muito mais sofisticado em sua capacidade de divulgar notícias, o público adulto estava recebendo as informações por tevê, rádio e jornais. O público jovem que usava as mídias sociais e mensagens de texto não recebia essa informações. O país tinha uma população com alta proporção de jovens, e o governo se queixava por não atingi-la. Só depois que o governo chegou até os jovens por meio das mídias que eles usavam — mídias sociais e programas de rádio para jovens — que esse público começou a prestar a atenção nas mensagens.

DIRETO AO PONTO

UM DIA NA VIDA DO SECRETÁRIO DE IMPRENSA DA CASA BRANCA

Não importa quem esteja na Presidência, o secretário de Imprensa da Casa Branca normalmente começa o dia muito cedo dando uma olhada nas notícias da mídia impressa e on-line em casa, enquanto ouve as notícias na tevê e/ou no rádio. Esse começo logo cedo dá ao porta-voz uma boa ideia das questões que os jornalistas vão cobrir e perguntar durante o dia.

O dia no escritório começa por volta das 7h30 com uma reunião matinal com a equipe principal da Casa Branca, em geral incluindo o chefe de gabinete do presidente, subchefes e principais assessores. Isso foi descrito por Martha Joynt Kumar em *Managing the President's Message: The White House Communications Operation [Como Lidar com a Mensagem do Presidente: A Operação de Comunicação da Casa Branca]* como uma reunião para tomada de decisões. Uma segunda reunião bem maior é realizada em seguida. Tem o dobro do tamanho, conta com a participação de pessoas que cuidam de várias operações da Casa Branca e é basicamente uma reunião informativa centrada nas atividades e questões previstas para o dia.

Na reunião operacional, o secretário de Imprensa concentra-se nos itens do noticiário que, segundo sua previsão, surgirão durante o dia e quais mensagens espera comunicar. Depois dessas duas reuniões, o secretário de Imprensa realiza outra com a equipe de sua assessoria de imprensa. Eles discutem as principais notícias do dia: o que preveem e o que querem comunicar.

O porta-voz também pode fazer um bate-papo matinal, ou um briefing informal, com os jornalistas que costumam cobrir a Casa Branca, para trocar informações sobre a agenda e a mensagem do dia do presidente e sobre possíveis assuntos levantados pelos jornalistas.

O restante da manhã é usado quase todo para preparar o briefing da tarde para a imprensa. O subsecretário e o secretário adjunto de imprensa acompanham os temas e os órgãos governamentais e passam a manhã reunindo informações para ajudar o secretário de Imprensa a responder às perguntas que devem surgir no briefing televisionado.

Em geral, o secretário ou o subsecretário de Imprensa tem uma teleconferência diária com seus pares dos Departamentos de Estado e da Defesa e do Escritório para Assuntos de Segurança Nacional, entre outros, para formular uma única mensagem sobre assuntos na área de Relações Exteriores.

O briefing diário, normalmente realizado no início da tarde, é televisionado ao vivo, transcrito e enviado para todo o governo dos EUA e para os líderes mundiais, e também é colocado no site da Casa Branca em formato de vídeo e transcrição do texto. Alguns canais de televisão a cabo também transmitem a sessão ao vivo.

Depois do briefing, o secretário de Imprensa e sua equipe passam boa parte do dia respondendo às perguntas dos jornalistas e participando de reuniões com o presidente e outros integrantes da equipe sênior. No fim do dia, em geral há uma reunião de encerramento com autoridades da Casa Branca para repassar as notícias e os eventos do dia e antecipar os próximos.

O ciclo recomeça na manhã seguinte.

O presidente Obama se reúne com o secretário de Imprensa, Jay Carney, no Salão Oval. Líderes e assessores de comunicação devem trabalhar juntos. *Casa Branca/Pete Souza*

Obtenha mais dicas da autora!

Vídeo do capítulo 4 — www.goo.gl/aDIXB

4

Plano estratégico e proativo de comunicação

O primeiro passo para o êxito da comunicação de planos e programas voltados para o público é saber qual a meta a ser alcançada e elaborar um plano estratégico para comunicá-la.

A comunicação estratégica é um processo bem definido para alcançar metas de comunicação de longo prazo. Requer uma variedade de elementos, entre eles, informações constantes e coerentes, coordenação e comunicação complementar interna e externa tanto com o público em geral quanto com públicos específicos no momento apropriado. A estratégia deve ser respaldada por um bom plano de pesquisa para mensurar as atitudes do público, definir os públicos e testar maneiras de mudar atitudes ou comportamentos. Uma estratégia eficaz também requer monitoramento e avaliação para saber se as metas estão sendo alcançadas e, em caso negativo, o que mais pode ser feito. O planejamento estratégico da comunicação ajuda a evitar que a assessoria apenas reaja aos eventos e às questões do dia a dia.

Pense nisso como um time de futebol internacional ou futebol americano com jogadores no ataque e na defesa. Os jogadores do ataque avançam para o gol (a meta) — divulgando a mensagem. Os jogadores da defesa respondem a perguntas e fazem o trabalho diário de implantar a mensagem. Os dois são importantes. Os dois precisam de planos, mas sem um plano de jogo claramente formulado, o papel proativo — o de divulgar a mensagem — pode se perder no papel defensivo de lidar com as crises do dia a dia. Com um bom plano de jogo, os jogadores saberão que jogadas deverão fazer; o mesmo acontecerá com a equipe de comunicação. Em última instância, uma boa comunicação é o equilíbrio das metas de longo prazo com as demandas de curto prazo — equilibrando o ataque com a defesa.

Na comunicação proativa, o primeiro passo é ter um objetivo — algo que se queira alcançar — com a subsequente comunicação planejada para explicá-lo e alcançá-lo. Isso inclui conceber um plano de jogo para comunicar por que alcançar esse objetivo é importante e o que deve ser feito para se chegar lá. A meta pode demandar uma mudança de comportamento (como reduzir o índice de fumantes), mudança de atitude (como obter

o apoio da população para aumentar a carga horária escolar) ou ação legislativa (como aprovar um projeto de lei para mudar o atendimento na saúde). Normalmente é uma combinação de várias coisas.

A partir do objetivo, desenvolve-se a mensagem principal. A meta é o que se deseja alcançar. A mensagem que expressa essa meta captura as ideias de uma maneira que possa ser facilmente entendida.

Embora um governo provavelmente tenha muitas metas que queira alcançar, em geral precisa agrupá-las em três ou quatro objetivos mais abrangentes para ter coerência. Falar sobre muitas coisas pode confundir o público e dispersar sua atenção. Por exemplo, sob a meta de fortalecer a economia podem estar as metas de reduzir o desemprego, aumentar as exportações e aumentar o investimento em um país. Normalmente um governo deve abordar três a quatro objetivos principais, tendo para cada um deles não mais de uma mensagem principal com não mais de três submensagens.

As mensagens precisam ser coerentes. Com a internet e as mídias sociais, as mensagens conflitantes se sobressaem. As informações podem ser direcionadas e ter nuances diferentes para públicos diferentes, mas como um todo a principal mensagem precisa ser a mesma. E precisa ser curta, fácil de entender, fácil de explicar e fácil de lembrar.

As mensagens devem ser repetidas. A meta é criar uma câmera de ressonância na qual a mensagem é ouvida repetidamente. As mídias sociais são especialmente úteis para amplificar as mensagens. As mensagens devem ser repetidas e expressas por pessoas diferentes em espaços diferentes para públicos diferentes. O que sensibiliza uma pessoa mais velha é diferente do que sensibiliza um jovem de 20 anos.

Então, por que não apenas lançar as mensagens para o público e deixar que tomem seu curso? Porque provavelmente não se chega a lugar algum fazendo isso.

Se o que se quer é fazer mudanças de ordem econômica na maneira como o governo é administrado, por exemplo, é preciso comunicar por que está sendo proposto o que se pretende fazer, que efeito isso terá e em quem, quanto isso custará ou quanto será economizado, como se saberá se o programa alcança as metas e quanto tempo será preciso. O plano estratégico de comunicação é o mapa para alcançar o destino; a campanha de mídia representa as estradas para se chegar lá.

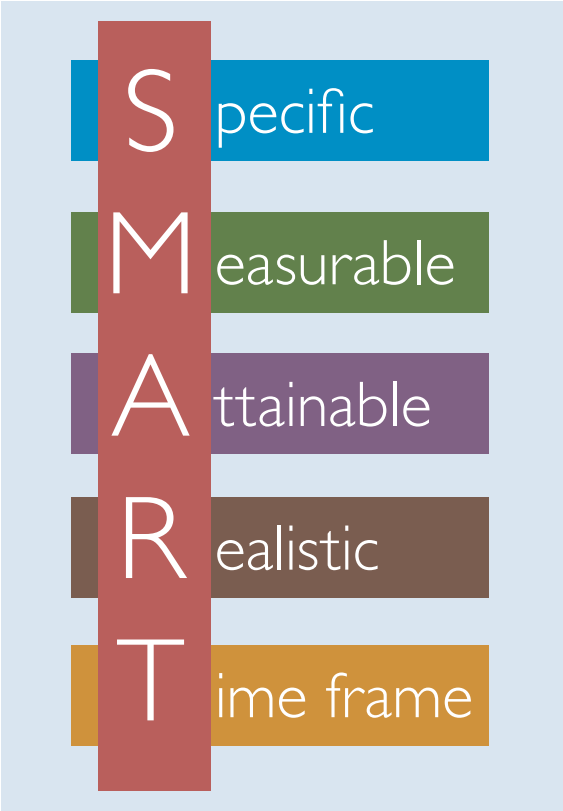
Em última instância, as metas precisam ser SMART. Isto é, específicas (*specific*), mensuráveis (*measurable*), viáveis (*attainable*), realistas (*realistic*) e terem um prazo (*time frame*) para serem alcançadas. A probabilidade de as "partes interessadas" ou os públicos prestarem atenção e agirem é maior se as mensagens forem coerentes. Quando os canais de comunicação são coordenados e a mensagem é divulgada de modo sistemático e simultâneo e se faz uso da repetição, é possível transmitir uma mensagem clara, coerente e convincentemente "sólida".

A mensagem começa com o líder

Elaborar metas de ação com as mensagens resultantes não é responsabilidade exclusiva da assessoria de imprensa. A assessoria de comunicação/assessoria de imprensa do governo pode conceber um plano estratégico de comunicação e implementar uma campanha de mídia, mas não terá sucesso se fizer isso sozinha. Deve haver colaboração do líder do governo e sua equipe sênior, bem como dos comunicadores do governo, na elaboração das metas e da comunicação para expressá-las.

Tudo começa com o chefe. A menos que ele esteja envolvido e trabalhe de perto com o assessor de comunicação, não há como ter êxito.

Um parlamentar recém-eleito nomeou seu secretário de Imprensa da campanha como porta-voz. Embora o porta-voz conhecesse a meta da campanha — ganhar — desde que o político tomou posse os dois raramente discutiam os temas ou a "mensagem atual". O foco era na aprovação de legislação. Não havia reuniões do parlamentar com seu secretário de Imprensa e principais assessores para formular e rever metas e avaliar os avanços. O porta-voz conversava com a imprensa por sua própria conta. "Como decidir por sua própria conta qual é a mensagem?", perguntou o porta-voz. A resposta é que você não decide.



Em última instância, as metas precisam ser SMART. Isto é, específicas (*specific*), mensuráveis (*measurable*), viáveis (*attainable*), realistas (*realistic*) e terem um prazo (*time frame*) para serem alcançadas

O ideal é que a autoridade, trabalhando em conjunto com o assessor de comunicação, o secretário de Imprensa e a equipe sênior, formule de três a cinco objetivos que gostaria de alcançar no longo prazo. Isso em geral vem das metas de campanha. Mais do que cinco pode ser muita coisa para o público absorver. Como exemplo, um país recentemente democratizado considerou esses cinco objetivos: promover as reformas da União Europeia, realizar reformas no serviço público civil, incentivar as metas de privatização, fortalecer a economia e combater a corrupção.

A mensagem deve ser repetida com frequência e ser um ponto de foco do governo. Todas as ações da autoridade — fazer um pronunciamento, dar uma entrevista, escrever em um blog, conversar com legisladores — devem estar centradas o máximo possível em torno de objetivos de longo prazo. Certamente a autoridade terá de elaborar mensagens de curto prazo para lidar com as crises à medida que elas surjam, mas as metas gerais devem ser repetidas constantemente e é preciso sempre voltar a elas.

Mal-entendidos normalmente são causados pela falta de informações básicas e de discussão. Um governo deve fornecer comunicação clara, constante e aberta sobre as questões para que o público entenda e aceite seus objetivos. E nunca isso foi mais possível do que hoje com a explosão das ferramentas digitais e móveis que permitem a participação direta dos cidadãos.

Os líderes de governo aprendem pelo caminho mais difícil quando não são bons comunicadores; eles podem não ser reeleitos para o cargo. Pesquisas feitas em um país recentemente democratizado mostraram que os cidadãos sabiam que tinham de passar por tempos econômicos difíceis para que a economia melhorasse, mas não sabiam como. O governo não havia formulado nenhuma mensagem. As autoridades do governo declararam que queriam uma economia mais forte, mas nunca esclareceram que medidas deveriam ser adotadas para chegar lá, por que determinadas medidas tinham de ser tomadas, como o plano funcionaria, para quando tempos melhores poderiam ser esperados, quem seria afetado e como e onde os maiores impactos seriam sentidos. Ao contrário, concentraram a atenção em obter medidas por meio de legislação e não da construção do apoio dos cidadãos. A imprensa definiu a pauta. Para a população, parecia que o governo estava cambaleando de questão em questão e de crise em crise.

Criação de um plano de comunicação

Uma vez identificadas as metas, a assessoria de comunicação ou de imprensa do governo redige um plano para concretizar a visão do governo. Um primeiro passo é a pesquisa, quase sempre realizada pela equipe de comunicação de longo prazo, sobre como as metas podem ser alcançadas e o que isso vai significar no curto e longo prazos.

Com as metas e a pesquisa em mãos, a equipe de comunicação e de imprensa pode fazer uma auditoria de relações públicas, que é uma avaliação de como a ação e as metas são vistas pelas pessoas da organização e pelo público externo. Isso envolve pesquisas de opinião pública, grupos de discussão e levantamentos para identificar os pontos fortes e fracos de um plano e os

argumentos que podem ser usados para respaldá-lo ou contradizê-lo. A partir disso a equipe de comunicação pode desenvolver um plano sobre como capitalizar os pontos fortes e lidar com os pontos fracos. Quando cabem no orçamento, pesquisas de opinião e grupos de discussão podem ser usados. Quando o orçamento é limitado, sondar a equipe, familiares, amigos e mesmo conhecidos pode ser usado como recurso para avaliar argumentos e identificar grupos a favor e contra o objetivo.

Esses dados quantitativos e qualitativos ajudam a decidir como formular as mensagens e a quem dirigir as propostas. Seguem algumas medidas: criar metas bem definidas e focadas decidindo o objetivo a ser alcançado em que período de tempo — o fim do ano, do período legislativo ou do mandato. A partir da auditoria, elabore uma mensagem principal concisa e forte. Pergunte-se:

- Que metas quero atingir? Escolha um número realista — não mais do que cinco — no qual se concentrar e separe as metas para saber quais gostaria de alcançar este ano, no próximo ano e assim por diante.
- O que quero comunicar e para quem?
- A quais públicos me dirijo e que aspecto do meu objetivo vai chamar a atenção deles em particular? Quais pontos vão sensibilizar mães, estudantes, idosos e militares?
- Quando comunico cada uma das mensagens? Você pode optar por enfatizar uma mensagem a cada semana. Você pode ter submensagens para cada mensagem principal. Por exemplo, se melhorar a educação é sua meta, você pode ter uma mensagem principal: "Um cidadão formado é um cidadão inteligente." As submensagens podem focar tópicos ligados ao aperfeiçoamento da capacitação dos professores, a envolver mais os pais no sistema educacional, a aumentar a carga horária escolar e assim por diante.
- Que ferramentas de mídia você utiliza? O ideal seria usar todos os tipos de mídia, da mídia tradicional (impressa, eletrônica) a internet, mídias sociais e tecnologia móvel, usando ferramentas específicas para públicos específicos. Por exemplo, se quiser chamar a atenção de mulheres mais velhas, voltar-se para as revistas femininas que elas leem e os programas de televisão que elas assistem pode ser parte do plano. Para atingir públicos mais jovens, pode ser melhor usar as mídias sociais e estações de rádio voltadas para os jovens.

A partir da análise, é possível formular uma campanha de mídia que pode ser usada para informar as pessoas, influenciar a opinião pública, persuadir formadores de opinião, gerar debate e inspirar as pessoas a agirem.

"Para comunicar de maneira eficaz, é preciso identificar uma necessidade; priorizar o que é mais importante; decidir o que se quer comunicar; fazer com que seja relevante para o público-alvo; e repetir a mensagem", disse Dee Dee Myers, porta voz da Casa Branca no governo Clinton. "Não é possível dizer tudo. É preciso decidir o que é mais importante dizer, focar no público-alvo e usar uma linguagem que faça sentido para esse público. Depois é preciso repetir a mensagem inúmeras vezes, porque as pessoas são ocupadas e recebem muitas informações no ciclo de notícias de 24 horas."

Elaboração de uma campanha de mídia

Uma campanha de mídia é o plano que vai conduzir a estratégia de comunicação. Ao elaborar uma campanha de mídia, você deve:

- Ter objetivos claros.

TENTE ISTO

MELHORES PRÁTICAS DO PLANO DE COMUNICAÇÃO

- Trabalhe com as principais autoridades do governo para ter metas claras e as reavalie com frequência
- Planeje como avaliar o sucesso ou o fracasso de seu plano de comunicação.
- Para evitar surpresas, articule-se com outros departamentos e ministérios.
- Trabalhe a mensagem em todos os atos da autoridade do governo.

- Conhecer os argumentos a favor e contra as metas da sua política.
- Elaborar mensagens claras que façam com que o público reaja às metas da sua política. Ter mensagens curtas, fáceis de entender, fáceis de explicar e fáceis de lembrar.
- Elaborar um plano estratégico de comunicação com uma campanha passo a passo para implementá-lo.
- Definir seus públicos. Eles podem variar de toda a população a subgrupos menores que você queira atingir em particular com mensagens personalizadas para características demográficas específicas (faixa etária ou renda, por exemplo).
- Planejar todas as mídias e mapeá-las em um calendário. Quais tópicos seu blog abordará na segunda, na terça, na quarta-feira?
- Decidir quem vai distribuir as várias mensagens de comunicação. Por exemplo, quem escreverá a postagem do blog na segunda, na terça-feira?
- Dividir o plano em tarefas.
- Fazer uma programação de quem faz o quê e em que data e atualizar com frequência.
- Indicar um supervisor para monitorar as tarefas e garantir que o trabalho esteja em dia com a programação.
- Mudar os prazos conforme necessário.
- Reunir-se regularmente com as pessoas que participam do plano – todos, do secretário de Imprensa ao chefe de gabinete, assessor de agenda, redator de discursos e assessor legislativo.
- Aprovar o plano com o grupo.
- Implantar o plano.
- Fazer uso de eventos para reforçar os temas. Ter um calendário das diferentes mídias, mensagens e divulgadores. Por exemplo, para chamar a atenção de um determinado evento, você pode designar pessoas na sua organização que sejam populares com as partes interessadas para fazer postagens para o blog, tuitar e escrever artigos sobre temas diferentes em dias diferentes. Você pode produzir vídeos e discursos para colocar no site da agência, no site de terceiros e no Youtube.
- Focar nas metas em discursos, blogs, site na internet e editoriais.
- Dirigir vários subtextos da sua mensagem para públicos diferentes. Você precisa segmentar as mensagens para públicos diferentes, como grupos-alvo primários e secundários, principais interessados e público interno?
- Fazer com que representantes ou especialistas externos também comuniquem a mesma mensagem relacionada com as suas metas. Acrescente a participação deles no seu calendário de atividades.
- Estar preparado para dizer ao público:
  - Em que consiste o programa.
  - Por que ele é necessário.
  - Como irá afetá-lo.
  - O que acontecerá no curto prazo.
  - O que acontecerá no longo prazo.
  - Como difere do que já está acontecendo.
  - Qual a responsabilidade do governo no novo programa.
  - Quais são os prazos e quando começarão as mudanças.
  - Oque acontecerá se a meta não for alcançada.
  - Como o público saberá se o programa foi bem-sucedido.
  - Que ações o público está sendo solicitado a tomar.

Repita a mensagem. Fale sobre o que você vai dizer, diga e depois fale sobre o que disse.

DIRETO AO PONTO

COMUNICAÇÃO COM O PÚBLICO

Sua comunicação com o público deve ser:

- **Coerente:** atenha-se à mensagem.
- **Penetrante:** coloque a mensagem em termos que as pessoas entendam — humanos e locais.
- **Relevante:** as pessoas precisam se importar com assunto.
- **Realista:** prometa pouco e faça muito.
- **Repetitious:** crie uma "câmera de ressonância"
- **Antecipada:** as pessoas se lembram da primeiras e das últimas coisas que ouvem.

O governador de Wisconsin, Scott Walker, fala com a imprensa sobre a criação de empregos em fábrica da Ruud Lighting. Ao fazer coletivas de imprensa, escolha locais que reforcem a mensagem © *AP Images*/Journal Times/*Gregory Shaver*

Obtenha mais dicas da autora!

Vídeo do capítulo 5 — www.goo.gl/gDnXd

5

Execução da campanha de mídia

O sucesso ou fracasso de um plano estratégico de comunicação depende de sua habilidade de executá-lo de maneira organizada, focada e coordenada, ainda que flexível. Você executa a estratégia em uma campanha de mídia, e uma das ferramentas mais importantes para isso é a mensagem transmitida. O que não se quer é uma mensagem fragmentada e confusa. Um esforço bem-sucedido de comunicação envolve a determinação de objetivos claros e mensuráveis e a elaboração de mensagens transmitidas de forma eficaz a públicos definidos, usando a mídia apropriada. Aqui estão algumas medidas a serem levadas em conta.

Coloque eventos importantes em um calendário mestre. Consulte o calendário oficial do governo — mês a mês — e preencha-o com os principais eventos anuais. Nos Estados Unidos, por exemplo, o presidente faz um discurso televisionado sobre o Estado da União em janeiro; logo depois é divulgada a proposta orçamentária anual; importantes reuniões internacionais ocorrem no terceiro trimestre; e as sessões da Assembleia Geral das Nações Unidas começam no quarto trimestre. Esses eventos anuais importantes são prioritários no calendário da mídia da Casa Branca e tema de declarações presidenciais.

Às vezes, eventos recorrentes dão oportunidade ao governo de encaixar um dos seus objetivos anuais. Por exemplo, se um objetivo estiver relacionado com o aumento de emprego, pode ser abordado no discurso anual sobre o Estado da União.

Planeje as mensagens periódicas. Após preencher os eventos "obrigatórios" no calendário mestre e qualquer outro objetivo que se encaixe neles, esquematize as demais metas. Isso lhe permite planejar sobre o que falará de forma proativa nas ocasiões em que não tiver de se envolver em um evento "obrigatório". Por exemplo, se em janeiro a economia e o aumento do emprego for um foco importante, em fevereiro, outro objetivo, como melhoria do meio ambiente, poderá ser abordado. Em março, poderá ser enfocada a melhoria da educação e, em abril, o líder do governo poderá voltar ao assunto da economia.

A frequência com que você alterna a discussão de seus objetivos depende de uma variedade de fatores, como o tamanho e a complexidade da organização ou o calendário legislativo. Por exemplo, se a reforma agrícola, a reforma no serviço público e a criação de

Use a técnica SWOT para analisar pontos fortes e fracos (*strengths, weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*).

empregos forem os três principais temas e você decidiu falar sobre um deles durante determinada semana, você pode falar sobre reforma agrícola em uma semana, reforma da educação na seguinte e criação de empregos nas duas semanas seguintes antes e durante o Dia do Trabalho. Durante as quatro semanas, para cada dia ou semana você agendará diferentes eventos em torno de um assunto e na quinta semana voltará às discussões da reforma agrícola.

Elabore uma mensagem e submensagens. A mensagem deve ser curta, fácil de lembrar e fácil de entender. Você pode elaborar três submensagens a partir dela, cada uma delas talvez visando a um grupo demográfico diferente. Pense nela como um tronco de árvore ou mensagem principal a partir da qual derivam ramos ou submensagens. Por exemplo, se a melhoria da educação é uma das três mensagens principais, você pode ter submensagens sobre capacitação de professores, carga horária escolar diária e semanal maiores e maior envolvimento dos pais. O resultado pode ser:

Mensagem principal:

- Um nova-iorquino instruído é um nova-iorquino trabalhador.

Submensagens para determinados públicos:

- Para professores: professores bem capacitados igual a alunos instruídos.
- Para pais e professores, promover carga horária escolar diária e semanal maiores: mais tempo na escola, maior o aprendizado
- Para a participação dos pais na educação: pais participativos igual a filhos instruídos.

Acrescente em que semana, dia ou mês do calendário mestre você divulgará qual mensagem ou submensagem. Escreva a mensagem para cada dia, semana, mês ou trimestre no calendário por pelo menos seis meses à frente. Atualize o calendário frequentemente à medida que eventos não planejados ocorram e agendas e cronogramas legislativos mudem, fazendo com que os planos tenham de ser ajustados.

Certifique-se de que as mensagens e submensagens sejam simples. Certifique-se de que a mensagem é simples, clara e direta. Escreva um tuíte ou uma manchete para ajudar a refinar a mensagem. Não ultrapasse três submensagens para não perder seu público. Em seguida, reafirme os pontos repetidamente.

Às vezes uma mensagem forte é o suficiente. Por exemplo: "Se beber, não dirija" é suficiente para mandar uma mensagem contra ingestão de bebidas alcoólicas e direção.

Faça um auditoria. Saiba como é visto pelos outros e identifique os argumentos a favor de seu plano e os que podem ser usados contra ele. Isso ajudará a aprimorar as mensagens e abordar os argumentos que serão usados contra você. O orçamento determinará que técnicas devem ser usadas — pesquisa de opinião, levantamentos ou simplesmente opiniões de colegas. As conclusões ajudarão na elaboração de mensagens defendendo as propostas e contestando os argumentos usados contra elas.

Isso também é chamado de análise SWOT. Significa que você está analisando seus pontos fortes e fracos (*strengths, weaknesses*), as oportunidades (*opportunities*) e as ameaças (*threats*)

Identifique os tipos de público. Decida a quem quer atingir com as mensagens. A mesma mensagem pode sensibilizar todos os cidadãos ou são vários tipos de público, como

idosos, estudantes ou mulheres, cada um deles exigindo uma submensagem com objetivo diferente para melhor assimilação?

Analise os vários públicos. Pergunte: Quem são as partes interessadas ou os tipos de público que se deseja atingir? Por que são importantes, quais são os desafios ou as preocupações de cada tipo de público, o que ou quem os influencia e o que você quer que façam: que mudem a atitude, o comportamento ou ambos? Dependendo do assunto, pode ser necessário dividir os tipos de público geograficamente por região, demograficamente por idade, gênero, renda ou religião ou ainda psicograficamente por estilo de vida ou interesses.

Pesquise como o público visado assimila as informações. Você precisa estar ciente das defasagens de conhecimento de seu público — seu comportamento, conhecimentos e atitudes atuais e qual a melhor maneira de abordar um tema para atingi-los. Que tipo de mídia é apropriado para cada tipo de público? Por exemplo, um público jovem provavelmente usa mídias digitais e sociais; um público mais velho poderá usar mídias mais tradicionais, como jornais e televisão. Em muitas partes do mundo, o rádio é o principal meio de comunicação. É preciso envolver as pessoas onde elas estiverem.

Mapeie as mídias. Mantenha uma lista atualizada de mídias e a analise para determinar quem estaria mais interessado em obter informações sobre o seu assunto. Quais são seus interesses e qual é o melhor modo de atingi-los? Isso vale não apenas para mídias tradicionais como jornais, revistas e programas de tevê ou rádio, mas também para blogueiros e cinegrafistas que publicam mensagens na era digital. Dirija-se à mídia especializada. Se o objetivo é agricultura, entre em contato não apenas com jornalistas políticos e econômicos, mas também com os interessados em agricultura.

Pergunte-se: a mensagem é pertinente à mídia? Reserve informações mais complexas para a imprensa escrita e informações mais simples para as mídias sociais e os vídeos. Por exemplo, uma história mais complicada seria contada na imprensa escrita e uma menos complicada em programas de tevê ou rádio ou nas mídias sociais. Conecte-se com sites de mídia social onde seja possível postar mensagens e colocar links. Crie uma página especial no Facebook sobre o assunto. A meta é atingir os diferentes tipos de público por meio das fontes de informação que usam e em que confiam. A utilização de dados de pesquisa com o público pode lhe dar essas informações.

Decida sobre o uso de ferramentas de marketing. ocê usará folhetos, outdoors ou logos e mensagens em bonés e camisetas? O impacto combinado de múltiplos elementos de comunicação — televisão, imprensa escrita, rádio, páginas na internet, mídias sociais e ferramentas de marketing — é muito maior do que a soma de seu impacto individual.

Torne a história assunto local. Saiba qual o impacto do programa em diferentes regiões. Lembre-se do ditado: "Todas as notícias são locais." Tanto quanto possível, coloque as informações não apenas em termos nacionais, mas também locais.

Como a cientista política Martha Kumar relatou em *Managing the President's Message [Administrando a Mensagem do Presidente]*, quando o presidente Bill Clinton queria atrair o interesse para o aquecimento global, ele convidava meteorologistas locais de todo o país para viajar a Washington e transmitir as previsões sobre o tempo dos jardins da Casa Branca. Isso ajudou a atingir públicos não interessados na cobertura política comumente feita a partir da Casa Branca e deu um enfoque local ao tema.

TENTE ISTO

DESENVOLVIMENTO DA MENSAGEM

- Planeje o ano. Concentre-se primeiro nos principais eventos anuais.
- Preencha o calendário com objetivos.
- Elabore mensagens e submensagens para cada meta. Escolha os públicos e as mídias para cada mensagem.
- Monitore e avalie.

Use exemplos pessoais. Dar informações sobre seu objetivo por meio de exemplos pessoais tem boa repercussão no público. Quando o presidente Barack Obama falou sobre suas propostas na área da saúde, os pacientes que seriam afetados positivamente pelo programa também deram suas opiniões aos jornalistas. É eficaz personalizar as políticas

Use impacto visual. Uma imagem vale por mil palavras. E a imagem que você projeta a um público deve também levar a mensagem desejada. Escolha locais e cenários com bom impacto visual para coletivas de imprensa, entrevistas e eventos. Varie os cenários. Não emita todas as mensagens detrás de um pódio ou mesa e não tenha apenas uma parede vazia atrás de você. Torne o cenário temático para o assunto em questão. Se estiver falando sobre empregos, vá a uma fábrica com trabalhadores à sua volta para enviar a mensagem; se estiver em uma escola, rodeie-se de escolares.

Escolha divulgadores. Determine quais aliados respeitados podem reforçar a mensagem. Se existir um escritório de relações públicas do governo, trabalhe com ele para identificar e engajar públicos favoráveis para promover também a sua mensagem. Por exemplo, sobre o tema agrícola, a quem os agricultores escutam? Quem escreverá artigos assinados, fará discursos, escreverá em blogs ou fará vídeos curtos defendendo o plano agrícola? Prepare tópicos para formadores de opinião favoráveis que apoiarão o plano e influenciarão a opinião pública.

Determine a coordenação. Articule a mensagem com outras pessoas do governo para criar um grupo de apoio afinado. É mais fácil conseguir apoio para um programa se todos os grupos interessados estiverem alinhados com você.

Elabore um plano de mídia social. Acrescente datas e temas para postagens em blogs ao calendário mestre. Tenha um plano mestre sobre quem fará postagens em blogs sobre qual submensagem da campanha em quais dias. Planeje um cronograma de mensagens pelo Twitter. Saiba que mensagens serão divulgadas no Facebook e tenha um plano de postagem no YouTube e em outros sites.

Elabore um cronograma. Quando a meta precisa ser atingida? Se for uma votação legislativa, por exemplo, qual é o cronograma que levará à votação? Isso determinará o cronograma para atingir a meta.

Elabore um orçamento para a campanha. Calcule cuidadosamente os custos potenciais. Decida quanto gastará em cada elemento do plano.

Monte um plano de avaliação e monitoramento. Que medidas usará para determinar se está alcançando as metas? O que determinará o sucesso ou o fracasso?

Elabore dois calendários. Um deles é um calendário de mensagens principais desenvolvido para toda a duração da campanha para determinar em que mídias e em que dias serão veiculadas quais mensagens. O outro é um calendário de trabalho, feito de trás para diante, a partir da data final da campanha até o início do planejamento. Nele você decidirá coisas como quem vai escrever os materiais. Quando as versões preliminares deverão ser concluídas? Quem deve aprová-las e em que data? Estabeleça prazos finais para cada etapa e coloque-os em um calendário de trabalho. Verifique com regularidade os calendários para ter certeza de que os prazos finais estão sendo cumpridos.

Faça o lançamento e seja flexível. Após o lançamento da campanha de mídia, seja flexível, pois pode ser preciso ajustar os planos.

Faça avaliações. valie mensalmente como está indo e altere o cronograma, a mensagem e o calendário, conforme necessário. Você pode classificar todas as reportagens sobre o objetivo: quais mensagens principais foram incluídas, quais foram omitidas e quais, se for o caso, foram imprecisas? Verifique também que ferramentas de mídia funcionaram melhor, quais jornalistas, blogueiros ou outros criadores importantes de mídia social deram a cobertura mais favorável, que porta-vozes da mensagem predominaram, que importância deram à mensagem e o que aliados — ou adversários — disseram sobre o assunto. Você pode mapear isso numericamente, classificando mensagens favoráveis, desfavoráveis e neutras. Se necessário, mude os planos e faça melhor no próximo mês.

DIRETO AO PONTO

EXEMPLO DE CAMPANHA DE MÍDIA

Agosto e setembro são tradicionalmente meses de "volta à escola" nos Estados Unidos, quando a imprensa e o público estão especialmente focados em questões educacionais, dando ao Departamento de Educação dos EUA uma excelente oportunidade de veicular notícias em âmbito local e nacional.

Em sua primeira viagem no cargo, Arne Duncan, secretário de Educação do governo Obama, fez um tour de ônibus por duas regiões do país: no Sul, Arkansas, Louisiana, Mississippi e Alabama, e no Nordeste, Nova York, Massachusetts, New Hampshire e Maine. Chamado de "Coragem na Sala de Aula: Homenagem aos Professores dos Estados Unidos", o tour tinha como meta amplificar a mensagem de apoio do Departamento de Educação aos professores. Entre os assuntos estavam a promoção da profissão de professor, o apoio ao ensino altamente eficaz, a reforma da avaliação dos professores e a remuneração justa.

Os locais foram escolhidos para realçar a variedade — escolas urbanas e rurais, centros dedicados à primeira infância e universidades. Mas a estratégia de imprensa foi tradicional, combinada com o uso das mídias sociais.

Uma nota à imprensa anunciou as diferentes cidades e paradas. Diariamente eram emitidas notas tanto em âmbito nacional quanto local, específicas por cidade, contando o que aconteceria. Feeds de RSS do Departamento de Educação distribuíam notas para a imprensa nacional e local. Além disso, havia press releases diários dizendo o que havia acontecido.

O ônibus do secretário, que foi pintado em azul real e coberto com imagens de professores, crianças, a mensagem de "Coragem na Sala de Aula" e com o logo do Departamento de Educação, tornou-se um objeto cênico. Foi um pano de fundo perfeito para entrevistas e apresentado de forma destacada em fotos na imprensa escrita e reportagens na TV.

Duncan realizou coletivas de imprensa em quase todos os lugares. Em algumas paradas fez discursos formais e em outras simplesmente visitou e conversou com professores, estudantes e outras pessoas. Também teve discussões informais e sessões para ouvir opiniões. Quase todos os eventos foram abertos à imprensa. Jornalistas da imprensa nacional e local foram convidados para viajar de ônibus com Duncan durante algumas horas ou até mesmo por um dia inteiro. Blogueiros, inclusive locais, especialmente os que escreviam para professores e pais, também conseguiram entrevistas.

O ônibus estava equipado com uma mesa e poltronas para possibilitar entrevistas individuais. Às vezes ocupantes de cargos eletivos ou educadores das cidades visitadas viajavam junto e participavam das entrevistas.

Para mídias sociais, a equipe de estúdio do Departamento de Educação tirou fotos e fez vídeos em cada local de parada. Eles faziam a edição do material, muitas vezes em uma minivan a caminho do próximo local. As imagens eram compactadas e enviadas por e-mail ao webmaster, que as postava no blog do Departamento de Educação, bem como no site no YouTube. Dois funcionários do Departamento de Educação, ambos ex-repórteres, postavam no blog do departamento pelo menos uma vez por dia.

Dois outros usavam o Twitter para antecipar os eventos de Duncan e fornecer relatos em tempo real, à medida que aconteciam. As entradas de vídeos e blogs eram postadas ao mesmo tempo na página do Facebook do secretário. O Facebook também foi usado para anunciar as paradas e os eventos agendados.

No ano seguinte, aconteceu tudo novamente em diferentes partes do país e, desta vez, as fotos foram postadas no Flickr.

Brian Dubie, candidato a governador de Vermont, participa de debate na estação de rádio WVMT. Frases simples e curtas funcionam melhor no rádio. © *AP Images/Glenn Russell*

Obtenha mais dicas da autora!

Vídeo do capítulo 6 — www.goo.gl/5nULu

6

Ferramentas da assessoria de imprensa

Como comunicador do governo, imagine que você é o regente de uma orquestra com muitos instrumentos para conduzir com o intuito de criar um som maravilhoso. Para conseguir um som alto e impactante, você usaria tantos instrumentos quanto fossem necessários para uma música harmoniosa; para obter um som mais isolado, regeria apenas os violinos.

Parte da função do "regente" de mídia é decidir quais ferramentas usar e quando. Doug Wilson, secretário adjunto de Relações Públicas do Departamento de Defesa dos EUA no governo Obama, disse ao Washington Post: "O segredo para lidar com uma gama tão ampla de ferramentas de comunicação é se lembrar que há espaço para usar todas elas."

E acrescentou: "Uma equipe de relações públicas formada apenas por pessoas que lidam com a imprensa escrita não tem sentido, assim como não tem sentido uma equipe de relações públicas somente com pessoas cuidando do Twitter. O segredo é perceber o que pode ser feito com cada uma dessas ferramentas e determinar qual a melhor combinação para atingir determinada meta."

As ferramentas de mídia estão em constante mudança. Aqui estão algumas disponíveis para o "regente" da era da informação:

Artigos assinados, textos opinativos, colunas e blogs são usados por quem é notícia para expressar seus pontos de vista e comunicar suas opiniões diretamente aos cidadãos.

Auditoria de relações públicas faz um comparativo entre a percepção da organização e seus objetivos. Com ela você pode ver se as estratégias e os métodos usados estão atingindo as metas.

Biografias podem ser divulgadas em press releases; elas resumem o histórico profissional e as realizações de uma pessoa que está sendo nomeada para um novo cargo, fazendo um discurso ou participando de um evento.

Blogs são como artigos digitais nos quais as pessoas escrevem seus comentários ou noticiam sobre determinado assunto. Os blogs combinam a força da mídia social — possibilidade de fácil divulgação, por exemplo — com a da mídia impressa tradicional. Frequentemente combinam texto, imagens e links para outros blogs, páginas de internet e mídias sociais. A maioria é interativa, permitindo que os visitantes deixem comentários e mensagens.

Calendários mestre e de trabalho são

usados em campanhas de mídia. O calendário mestre de mensagens é usado durante toda a campanha, apresentando a mensagem, a mídia a ser usada e o porta-voz para cada dia, semana ou mês. O calendário de trabalho é feito de trás para frente, da data final da campanha até o início do planejamento prévio, discriminando cada tarefa a ser cumprida e quem a realizará.

Chat on-line é uma comunicação de texto on-line que pode ser de um remetente para um destinatário ou muitos destinatários. Dessa maneira as autoridades podem determinar um horário e entabular uma conversa on-line com muitos interlocutores.

Coletiva de imprensa é um evento em que a mídia é convidada a fazer perguntas a uma autoridade. Normalmente são feitas pessoalmente ou por meio de uma variedade de formatos – em vídeo, por telefone ou digitais. Elas normalmente começam com um pronunciamento inicial feito pela autoridade sobre um tópico de interesse.

Comunicação estratégica é usar uma variedade de elementos a partir de pesquisas que avaliam as atitudes do público e definir os tipos de público com o objetivo de divulgar informações constantes e coerentes, além da coordenação para comunicar um conceito ou processo com a finalidade de atingir uma meta de longo prazo. Também requer monitoramento e avaliação do processo.

Comunicação proativa é uma iniciativa tomada para transmitir uma mensagem ao público.

Conselhos editoriais são reuniões entre quem é notícia e o editor da página de editoriais da publicação impressa ou on-line, editorialistas, articulistas e jornalistas das editorias para discutir um tópico. As principais redes de televisão também fazem reuniões similares. O conselho editorial pode dar a uma autoridade governamental a oportunidade de explicar mais claramente suas ideias, o que pode levar a mídia a compreender melhor as políticas do governo e quase sempre resulta em matérias jornalísticas, editoriais, postagens em blogs e outros comentários editoriais.

Discursos são utilizados para promover políticas, divulgar novos programas, explicar posições e obter consenso.

E-mail é um modo de trocar mensagens digitais entre um autor e um ou muitos destinatários.

Entrevistas dão às autoridades a oportunidade de falar com um jornalista, em geral diretamente, e expor suas ideias de maneira mais profunda do que em uma coletiva de imprensa.

Fã nas mídias sociais é um seguidor ou entusiasta de uma organização ou figura pública. Quando você se torna um fã, terá acesso a notícias, fotos e outras atualizações da organização, celebridade, figura pública ou organização dos seguidores.

Facebook é um dos serviços mais populares das redes sociais, onde os usuários podem criar um perfil ou uma comunidade em torno de um tópico, postar mensagens e trocar informações entre "amigos" ou partes interessadas. www.facebook.com

Flickr é um site de compartilhamento de fotos e vídeos. www.flickr.com

Fórum de discussões ou fórum na internet é um site on-line onde os usuários podem postar mensagens em forma de conversa. Um moderador normalmente aprova as mensagens antes de postá-las e as mensagens são arquivadas, pelo menos temporariamente.

Informativo ou histórico com frequência acompanha um press release e dá informações detalhadas sobre um tópico. Chegando a ter várias páginas impressas, o informativo muitas vezes apresenta-se em formato de marcadores (*bullets*) para cada novo fato.

Kits para a imprensa contêm vários itens sobre um único tópico e são usados para fornecer informações de referência sobre uma organização e lançar uma campanha de mídia. Normalmente incluem press release, informativo, biografias e fotografias de oradores e artigos de interesse. Enquanto o kit é distribuído para a mídia ou o público, os materiais incluídos nele normalmente são também colocados na internet para distribuição mais ampla.

Link refere-se a um hyperlink em que os leitores normalmente podem clicar para chegar a um site com mais informações sobre o assunto. Você deve ter botões de compartilhamento facilmente acessíveis em sua página da internet e sites de mídia social, de forma que os leitores não tenham de percorrer muitas etapas para obter informações adicionais.

Lista de especialistas costuma ser compilada por uma assessoria de imprensa e dada aos jornalistas. A lista deve conter os nomes de pessoas com suas afiliações, números de telefone e endereços de e-mail, de forma que os jornalistas possam contatá-las com facilidade para entrevistas ou informações de referência sobre determinados assuntos.

Mensagem expressa a meta que você quer atingir de maneira fácil de entender e lembrar.

Meta ou objetivo é o que você quer atingir em um período de tempo normalmente definido.

Mídia streaming é a mídia enviada em tempo real ou no momento em que espectadores de diferentes áreas possam ver ou ouvir uma apresentação ao vivo.

Mídias sociais são mídias acessadas por internet e dispositivos móveis para interação social de forma que se possam criar comunidades e seja possível o diálogo entre seus participantes.

MMS refere-se a Serviço de Mensagens Multimídia, pelo qual conteúdo de imagens, vídeos e som pode ser enviado de e para telefones celulares.

Nota à imprensa alerta a mídia para um evento próximo e deve incluir os elementos principais —quem, o quê, quando, onde, por quê e como.

Objetivo (veja meta)

Oportunidades fotográficas ou photo ops são "oportunidades" para tirar fotos memoráveis, normalmente com um político ou celebridade.

Páginas da internet são usadas por organizações para divulgar suas próprias matérias por meio de ilustrações, áudio e conteúdo escrito.

Perguntas às vezes são sugeridas aos jornalistas por autoridades para despertar o interesse em um tópico. Perguntas imaginativas despertam a curiosidade.

Podcasts são arquivos de mídia digital, áudio ou vídeo que podem ser baixados para serem escutados ou vistos no momento que o ouvinte ou espectador quiser.

Press avails é a abreviação de *press availabilities* (disponibilidade para a imprensa). Duram normalmente de 10 a 15 minutos e são muito mais curtas e menos formais do que as coletivas de imprensa. Normalmente não há pronunciamento inicial; a autoridade passa a responder diretamente as perguntas dos jornalistas.

Press release é escrito como texto de jornal e é um relato da matéria contado em uma ou duas páginas. Contém "quem, o quê, onde, quando, por quê e como" nos dois primeiros parágrafos, bem como as informações de contato para futuras perguntas.

Recursos visuais são imagens — fixas, vídeos, gráficos, quadros e mapas — colocadas na internet ou distribuídas em cópia em papel ou formato digital.

Reportagem especial é uma matéria com redação mais narrativa e não um noticiário dos principais acontecimentos.

TENTE ISTO

FERRAMENTAS DA ASSESSORIA DE IMPRENSA

- Divulgue as informações em todos os formatos — não apenas em um.
- Use imagens.
- Escreve o tema em tuítes curtos ou em manchetes. Isso ajuda a focar na mensagem.
- Use as mídias sociais e as atualize com regularidade.
- Faça barulho com seus materiais.

RSS é a abreviação de *Really Simple Syndication* (distribuição realmente simples) e refere-se a um feed de RSS que permite a remetentes passarem conteúdos que imaginam ser de interesse de destinatários que se inscreveram para recebê-los automaticamente. Assinantes de RSS recebem atualizações periódicas de sites preferidos em vez de ter de buscar informações.

SMS é a abreviação de serviço de mensagens curtas, um tipo de comunicação por mensagem de texto em celulares.

Sugestões de pauta, por e-mail ou mensagens impressas ou on-line — propõem matérias aos jornalistas. Resumem o motivo pelo qual o remetente considera que uma história seria de interesse e quais seriam as imagens.

Sumário executivo é o resumo de uma reportagem mais extensa, de modo que os leitores possam entender rapidamente os pontos principais sem precisar ler um documento longo.

Twitter é um microblog de não mais de 140 caracteres que permite aos usuários enviar e ler mensagens chamadas tuítes. São postagens de texto com links de fotos, sites, vídeos e outros materiais.

Webcast ou ***webchat*** (transmissão ou bate-papo na internet) utilizam tecnologia de mídia streaming pela internet para conectar uma fonte de conteúdo, como um orador ou uma autoridade, com pessoas do mundo todo. A autoridade responde a perguntas e estabelece uma conversa.

YouTube é um site de compartilhamento de vídeos onde os usuários podem postar, compartilhar e ver vídeos. Organizações usam o site para postar trechos de discursos e coletivas de imprensa de autoridades. www.YouTube.com

DIRETO AO PONTO

AS IMAGENS CONTAM A HISTÓRIA

Uma imagem vale por mil palavras.

As imagens podem tornar as informações mais interessantes e envolventes, além de facilitar o entendimento das pessoas.

Na televisão, o espectador deve sempre conseguir entender a essência da matéria olhando a imagem na tela quando o som estiver desligado. O mesmo vale para uma notícia de jornal: deve ser capaz de expressar a história pela imagem que a acompanha.

Scott Sforza, responsável por eventos protagonizados pelo presidente George W. Bush, disse a um cientista político: "Se o som estiver desligado na televisão quando estiver passando por ela, você deve conseguir olhar para a tevê e entender qual é a mensagem do presidente."

Isso pode ser feito por meio de panos de fundo atrás do orador com a mensagem, o tema, o logo ou o nome e endereço da organização ou do site para passar a mensagem. Inclui também a presença ao redor do orador de representantes facilmente identificáveis com um tema — crianças com uniforme escolar para um tópico sobre educação, por exemplo. E se você não quiser passar uma mensagem precisa, fique em frente de bandeiras, livros, plantas ou algum outro objeto visual interessante para adicionar diversidade visual, mas não coisas que distraiam. Nunca fique em frente de uma parede branca.

Colocar imagens em sua página da internet e em seus blogs também é importante. Assim como os jornais colocam fotografias para dar destaque às matérias e quebrar o texto, assim também deve acontecer na internet e nas mídias sociais. Como a duração do tempo de atenção para a comunicação na internet é menor, boas imagens são especialmente importantes para as mídias mais novas. Assim como o texto para a mídia digital precisa ser mais breve e mais animado, também as páginas da internet e os sites de mídia social apresentam uma mescla de fotos e vídeos.

DIRETO AO PONTO

COMO ESCREVER PARA O RÁDIO

No mundo todo, por meio do rádio os cidadãos obtêm informações — comerciais, públicas e comunitárias. O rádio é ouvido em lugares com alto índice de alfabetização, bem como em regiões onde o índice de alfabetização é baixo. O rádio é ouvido em ondas curtas, AM, FM, dispositivos móveis e na internet. É uma das formas de comunicação mais populares e eficazes do mundo.

O rádio é íntimo e imediato. Concentrando a atenção do público unicamente no som, o rádio dá aos ouvintes a sensação de estarem na cena onde as notícias estão ocorrendo. As palavras ouvidas no rádio — sem ajuda visual — podem demonstrar, anunciar, declarar e descrever algo de maneira vibrante e emotiva e, ao mesmo tempo, refletir a personalidade de quem fala.

Escrever para o rádio é diferente de escrever para a mídia impressa e foi descrito como sendo parecido a escrever letras de música. Letras de música e textos para rádio envolvem a colocação da linguagem em forma visual (descrevendo) para a comunicação em forma oral (cantando ou falando). O texto deve ser breve e as sentenças, simples.

Escrever um texto para os ouvidos exige técnicas diferentes das usadas para escrever um texto para os olhos, como em material impresso ou vídeo. Ouvintes de rádio processam mentalmente as transmissões à medida que ouvem. No rádio, normalmente não há segunda chance; a maioria das transmissões não pode ser repetida. As informações devem ser comunicadas clara, sucinta e concisamente na primeira vez. As palavras devem ser enunciadas de forma adequada e estar de acordo com o tipo de informação transmitida.

Enquanto uma matéria impressa deve descrever quem, o quê, onde, quando, por quê e como, as matérias de rádio — assim como as de vídeo — devem ter correção, clareza, concisão e cor.

Ao escrever para o rádio:

- Atraia a atenção do ouvinte desde o início.
- Escreva em forma de conversa, mas não seja prolixo.
- Evite usar números ou dados estatísticos em excesso. Arredonde os números para cima ou para baixo, de modo que 2.785 se transforme em “quase 3 mil”.
- Evite abreviações.
- Escreva com verbos na voz ativa e no tempo presente, tanto quanto possível.
- Evite longas descrições.
- Não repita informações já dadas pelo âncora na introdução.
- Use ortografia fonética para nomes e palavras pouco familiares e difíceis de pronunciar. La Jolla, na Califórnia, pode ser escrita “la HOY-a”.
- Em rádio, use sempre maiúsculas e espaço duplo.
- Seja breve: três linhas escritas equivalem a dez segundos.

Vendedor de jornal procura clientes na Sétima Avenida em Nova York. Entender o que é notícia e por quê ajuda os assessores a divulgar suas mensagens. © *AP Images/Mike Groll*

Obtenha mais dicas da autora!

Vídeo do capítulo 7 — www.goo.gl/tO1av

7

Material escrito

A maioria das operações de imprensa governamentais dedica grande parte de seu tempo e recursos divulgando informações sobre o que o governo está fazendo — seus projetos e planos — e respondendo a perguntas da mídia. O advento das mídias sociais não mudou isso. O que mudou foi a gama de ferramentas disponíveis para as assessorias de imprensa comunicarem-se com o público.

A ferramenta escrita tradicional é o press release. Hoje o press release impresso é incrementado com as novas tecnologias, como o release por e-mail e o release para mídias sociais (SMR), com links para recursos multimídia digitais, como fotografias, vídeos, podcasts, feeds de RSS e outros *bookmarkings* sociais. Os usuários também podem postar comentários e ter um diálogo com autoridades governamentais.

Não importa o formato, o press release continua sendo a ferramenta favorita para anunciar as informações do governo.

"Os press releases são boas ferramentas disciplinadoras porque estimulam os assessores a criar a matéria que gostariam de ver", disse um ex-secretário de Imprensa. "Se feitos em linguagem clara e direta, garantem a exatidão. É difícil fazer citações incorretas com base em um press release."

Press Releases

Um press release é um resumo dos fatos sobre um programa ou assunto para o qual queremos a atenção da mídia. É apresentado em um formato padronizado e seu principal critério é o de conter uma notícia.

Semelhante a um texto jornalístico, o press release segue o modelo da pirâmide invertida. O primeiro parágrafo é o "lide" e contém as informações mais importantes. Os parágrafos subsequentes desenvolvem as informações e fornecem mais detalhes em ordem de importância decrescente. As informações menos importantes são apresentadas no final.

Como uma boa matéria jornalística, os bons press releases respondem às perguntas: quem, o quê, quando, onde, por quê e como. Quem é o sujeito da história? O que aconteceu? Quando o fato ocorreu ou ocorrerá? Onde se passou ou passará? Por que a informação é importante? Como aconteceu? Todas essas informações devem constar no primeiro parágrafo, às vezes nos dois primeiros.

O press release que se lê como matéria jornalística, sem muitos adjetivos inflamados, tem maior probabilidade de ser utilizado pela imprensa

As frases e os parágrafos de um press release devem ser curtos para que possam ser analisados rapidamente por um pauteiro ou por um repórter. Os press releases não devem conter jargões, abreviaturas, detalhes sem explicação ou clichês. Citações realçam um press release, mas é mais comum usar citações de autoridades no segundo ou terceiro parágrafo. O autor da citação deve ser sempre identificado.

O press release que se lê como matéria jornalística, sem muitos adjetivos inflamados, tem maior probabilidade de ser utilizado pela imprensa.

Geralmente, os press releases nos Estados Unidos seguem o seguinte formato:

- Espaçamento duplo.
- Papel comum, de preferência timbrado com o logo, o nome e o endereço da organização na parte superior e o número de telefone e endereços na internet e nas mídias sociais na parte inferior.
- Margens largas — pelo menos 2,5 centímetros — facilitam a leitura e permitem que editores e repórteres façam anotações.

O press release padrão contém as seguintes informações no cabeçalho:

- Data de emissão.
- Nome de contato, números de telefone de trabalho e celular, endereços de e-mail e mídias sociais.
- Data para divulgação. Geralmente os releases são enviados com antecedência — para que os jornalistas tenham tempo de ler o material e processar as informações, principalmente quando se trata de um assunto complexo —, mas não podem ser divulgados antes de uma determinada hora. Nesses casos, escreve-se "NÃO DIVULGAR ATÉ" e a data e hora específicas em que a matéria pode ser divulgada. Se a informação puder ser usada imediatamente, escreve-se "PARA DIVULGAÇÃO IMEDIATA". Por exemplo, a Casa Branca normalmente envia aos jornalistas uma cópia não liberada para divulgação do discurso presidencial sobre o Estado da União várias horas antes de o presidente se dirigir ao Congresso e à nação, para que eles possam estudar o conteúdo.
- Um título, resumindo as notícias do release; deve ser chamativo e colocado em letras maiúsculas.
- Menção de data e local, em letras maiúsculas, no início do primeiro parágrafo, informando a origem da notícia

Nos Estados Unidos, os press releases costumam ter de uma a duas páginas. Se tiver mais de uma página, escreva "continua" no final da primeira página. No fim do press release, digite — 30 — ou #### para indicar o final. Certifique-se de que o texto não contenha erros de ortografia, digitação, pontuação ou trechos mal redigidos.

Os press releases normalmente são enviados aos cuidados de um editor, pauteiro ou repórter. Faça o acompanhamento por telefone ou e-mail. Pergunte ao destinatário se recebeu o release e se gostaria de informações complementares. Os jornalistas hoje quase sempre recebem os releases por e-mail ou um link via SMS ou Twitter. Os press releases também são divulgados para o público em sites e nas mídias sociais. São classificados por tema e data.

As diretrizes padrão para o press release tradicional também se aplicam ao release para mídias sociais; links multimídia adicionais devem ser pertinentes e melhorar o tema do release.

Os materiais para a imprensa, como press releases e informativos, devem sempre ser preparados e distribuídos antes da data do evento, por exemplo, antes de uma coletiva de imprensa, e não depois. Um governo recém-empossado aprendeu isso da maneira mais difícil. Os ministros passaram uma noite inteira trancados no gabinete para elaborar um novo plano econômico. Concluíram às 7h da manhã e convocaram a imprensa para uma

O presidente Obama escreve uma declaração à imprensa enquanto seu diretor de Comunicação, secretário de Imprensa, diretor de discursos e assessor sênior aguardam ao fundo *Casa Branca/Pete Souza*

coletiva importante às 10h. Os ministros anunciaram as novas políticas econômicas, e só depois a assessoria de imprensa começou a redigir o material para a mídia. Como a equipe estava muito ocupada com a redação do material para a imprensa, não teve tempo de explicar adequadamente o novo plano. Durante horas, os veículos de comunicação não tiveram acesso a nenhum material escrito para orientar suas matérias sobre um assunto importante e complexo e alguns deles entenderam errado alguns detalhes. A assessoria de imprensa do governo teve de trabalhar durante várias semanas para tentar corrigir as informações

Notas à imprensa

Geralmente, as notas à imprensa são usadas para anunciar um evento futuro para o qual se deseja a cobertura da imprensa. As notas são similares aos press releases no que diz respeito à necessidade de responder às perguntas "quem, o quê, quando, onde, por quê e como", porém são mais curtas e têm a finalidade de atrair os repórteres para cobrir o evento. Em alguns países, essas informações são enviadas na forma de convite. Como o alvo são os jornalistas, as notas à imprensa não costumam ser colocadas em páginas públicas da internet acessíveis a todos. Nos EUA, normalmente são enviadas aos jornalistas por e-mail ou mídias sociais com links para o texto.

> As notas à imprensa são usadas para anunciar um evento futuro para o qual se deseja a cobertura da imprensa.

As notas à imprensa seguem o mesmo estilo dos releases, com data, nomes para contato, números de telefone, "PARA DIVULGAÇÃO IMEDIATA" ou "NÃO DIVULGAR ATÉ" no cabeçalho e #### ou — 30 — para indicar o fim do texto.

Informativos

O informativo, ou histórico, é mais detalhado do que o press release, incluindo fatos e números, mas não citações, para enriquecer as informações do press release. O informativo deve ser apresentado no formato mais

TENTE ISTO

PRESS RELEASES

- Por que isso é importante e como pode virar notícia?
- Quais são os pontos principais?
- Que material de pesquisa foi utilizado para embasar as informações? Esse material pode ser facilmente verificado se os repórteres solicitarem?
- Quem pode ser citado como autoridade no assunto?
- Quais informações complementares, como um informativo, são necessárias?

adequado possível para facilitar a leitura. Muitas vezes contém subtítulos em negrito e o texto é destacado por marcadores (*bullets*). O press release é como uma matéria jornalística; o informativo fornece detalhes para enriquecer a matéria.

Assim como as notas à imprensa, os informativos seguem o mesmo formato dos releases com "NÃO DIVULGAR ATÉ" ou "PARA DIVULGAÇÃO IMEDIATA", nomes e números de contato, endereços de e-mail e mídias sociais e um final como — 30 —. Também são colocados em sites para que o público possa ter acesso a informações complementares

Se forem interessantes o suficiente, as assessorias de imprensa colocam as informações em postagens de blogs. Por exemplo, se um ministro dos Transportes anunciou uma nova estrada, é possível fazer com que o assunto circule por vários dias dividindo as informações não apenas do press release, mas também do informativo, para manter o tópico na atenção do público — com links para os documentos originais.

Os assessores de uma assessoria de imprensa governamental observaram que os jornalistas compareciam às coletivas de imprensa, pegavam o material e saíam antes de seu início. O porta-voz decidiu distribuir o material somente após a coletiva para que os jornalistas permanecessem até o final. Isso não funcionou. Vários jornalistas ficavam apenas durante parte da coletiva, saíam mais cedo e escreviam as matérias com base nas notas que haviam tomado. Os assessores de imprensa perceberam que

O ex-secretário de Imprensa da Casa Branca Tony Snow responde a jornalista durante o briefing diário da Casa Branca. Os press releases ajudam repórteres ocupados a obter os fatos © *AP Images/Pablo Martinez Monsivais*

em alguns casos os jornalistas que iam embora antes do fim incorriam em erro. No entanto, se os jornalistas tivessem tido acesso ao material escrito com os fatos principais antes da coletiva de imprensa, os equívocos provavelmente teriam sido evitados.

Geralmente os jornalistas têm um grande número de eventos para cobrir, e o porta-voz não deve presumir que se eles não permanecerem até o final da coletiva não estão interessados ou não escreverão sobre o assunto. Agendas lotadas podem impedir que permaneçam até o final do evento, especialmente se a coletiva se estender por mais de uma hora, como ocorreu nesse caso. Se os jornalistas tivessem tido acesso ao material escrito, seja em cópia impressa ou eletrônica enviada por e-mail, provavelmente teriam recorrido a ele ao escrever seus textos.

DIRETO AO PONTO

O QUE É NOTÍCIA?

Uma notícia não é interessante somente porque você diz que é.

Muitas vezes os assessores de imprensa criticam a mídia por não dar as matérias que eles querem que ela dê. No entanto, quando você pergunta aos jornalistas porque não publicaram ou veicularam a matéria, normalmente respondem que a "história" não era interessante, oportuna ou importante.

Entender o que vale a pena noticiar ajuda a conseguir cobertura jornalística.

"Boas histórias jornalísticas normalmente não rendem boas notícias. Não são interessantes", admitiu o chefe de Relações Públicas de uma agência governamental dos EUA.

Uma maneira de conseguir atenção para a sua história é ligar suas informações a histórias importantes do momento ou a notícias quentes do dia. Outra técnica é usar eventos ou datas especiais para fazer um gancho com as suas notícias. Por exemplo, no primeiro trimestre do ano o responsável por uma organização educacional sem fins lucrativos divulgou uma pesquisa sobre o conhecimento de História americana dos universitários. Não conseguiu cobertura. Ele divulgou novamente no 4 de Julho, ligando as conclusões da pesquisa com o dia nacional americano. Dessa vez, a atenção da imprensa foi enorme.

O que é notícia?

- Eventos que tenham proximidade com público — ou notícias que possam ser traduzidas em termos locais. Como diz o velho ditado: "Todas as notícias são locais."
- Controvérsias e conflitos.
- Momento oportuno. As notícias hoje têm a ver com questões de segundo.
- Impacto — algo que tenha impacto em várias pessoas.
- Pessoas proeminentes.
- Reviravoltas pessoais ou mudanças drásticas de destino.
- O que é incomum. "Cachorro morde homem" não é notícia. "Homem morde cachorro" é.
- Assunto ou tema corrente quente. O terremoto e o tsunami que destruíram reatores nucleares no Japão em 2011 fizeram com que muitos órgãos de notícia no mundo todo publicassem matérias sobre a segurança das usinas nucleares em seus países.

O presidente Obama conversa com o CEO do Facebook, Mark Zuckerberg, em reunião aberta ao público sobre economia. Os governos podem usar as mídias sociais para solicitar a opinião dos cidadãos © *Getty Images/Justin Sullivan*

Obtenha mais dicas da autora!

Vídeo do capítulo 8 — www.goo.gl/lmfm6

8

Páginas na internet e mídias sociais

"Se você não está se comunicando com as mídias sociais, está deixando uma parcela cada vez maior da população fora da conversa", disse Anita Dunn, ex-diretora de Comunicação da Casa Branca no governo do presidente Obama. "Não se trata de mídia social contra imprensa convencional. Esses não são canais concorrentes. Trata-se de um processo cumulativo."

Contudo, acrescentou Anita Dunn, se você só se comunica pelas mídias sociais, "deixa de fora uma parcela significativa da população. E, se só se comunica pela mídia tradicional, deixa de fora uma parte significativa da população".

É por essa razão que os governos se comunicam cada vez mais em todas as plataformas.

Trata-se, segundo Dana Perino, ex-secretária de Imprensa no governo do presidente George W. Bush, de ser "agnóstico de plataforma e também bastante rápido na resposta a qualquer novo desdobramento do noticiário ou ataque político".

As páginas na internet, as mídias sociais e a tecnologia móvel têm grande potencial para intensificar a comunicação entre governos, jornalistas e cidadãos. Os assessores de comunicação do governo podem divulgar mais informações com mais rapidez a um número maior de jornalistas; e hoje os jornalistas podem receber as informações em uma sala de imprensa virtual e não física.

Os governos podem usar tuítes e blogs para esclarecer informações, lidar com rumores e combater boatos e informações equivocadas. Os governos podem divulgar informações, fotos e vídeos diretamente ao público sem passar pelo filtro da imprensa. Podem solicitar a opinião dos cidadãos e obter suas sugestões sobre os programas de forma direta.

Algumas autoridades governamentais dizem que as ferramentas de mídia social estão colaborando para que façam um trabalho melhor. A gerente de Comunicação de Franklin, no Tennessee, postou no blog que os comentários dos cidadãos têm ajudado as autoridades municipais a tomar decisões. "Governos municipais e nacionais podem usar as mídias sociais não apenas para divulgar informações ao público, mas também usar o feedback para determinar as percepções da população, identificar áreas problemáticas,

passar ideias para o público da cidade e, principalmente, instaurar um diálogo com os cidadãos." Ela acrescentou: "Não podemos estar certos 100% das vezes, e esses comentários podem ajudar todos nós a melhorar."

Mas é importante lembrar que a internet e as mídias sociais não são nada mais que ferramentas.

"Inicialmente pensávamos que as mídias tradicionais, as mídias sociais e a internet fossem diferentes", explicou um comunicador com muito tempo de trabalho no governo. "Agora as vemos como uma coisa só. Elas são ferramentas. Não há uma mensagem diferente para uma ferramenta diferente. Ao contrário, é uma única mensagem usando ferramentas diferentes para atingir públicos diferentes."

"A internet incentiva a cobertura da imprensa, e a necessidade de divulgar uma mensagem unificada em muitas plataformas chegou para ficar", disse Anita Dunn.

"Os dias de monólogo acabaram. Se você não estiver dialogando — e isso é verdade para qualquer instituição, universidade, comércio, todos — se você não convidar as pessoas para conversar com você, elas têm vários lugares onde podem falar sobre você."

As mídias sociais não mudam o relacionamento nem a interação com os jornalistas; só os intensificam. Frequentemente os jornalistas são os primeiros usuários das mídias sociais governamentais. Foi o que constatou a Memphis Light, Gas and Water, empresa de serviços públicos, quando lançou seu feed do Twitter sem muita algazarra.

No primeiro fim de semana, o feed conseguiu 20 seguidores — a maioria jornalistas. O número de seguidores cresceu significativamente, mas os jornalistas ainda são maioria. "Eles usam o feed para notícias de primeira mão e dicas de matéria", explicou o assessor de comunicação da empresa.

As mídias sociais aumentaram o apetite por notícias. "Como as matérias são postadas a qualquer momento, o secretário e a assessoria de imprensa do departamento precisam estar muito mais disponíveis para a mídia", segundo um assessor de comunicação em nível ministerial. "Por causa do apetite por notícias 24 horas por dia, 7 dias por semana, além do surgimento das mídias sociais e on-line, temos uma variedade de novas maneiras de fazer notícias. Hoje, até mesmo pequenas notícias e pequenos anúncios recebem cobertura."

"A internet incentiva a cobertura da imprensa, e a necessidade de divulgar uma mensagem unificada em muitas plataformas chegou para ficar."

A combinação de mídias tradicionais e mais novas permite um amplo espectro de comunicação. "Quando tivemos um artigo no *Wall Street Journal*", informou esse assessor de comunicação, "nós o postamos no site e em várias outras mídias para que o mundo tivesse conhecimento. Nós o colocamos em nosso site, fizemos um feed de RSS sobre ele, tuitamos, pusemos na nossa página do Facebook e até postamos no blog com os links". Isso não só permitiu que eles divulgassem a matéria positiva, mas também que outras pessoas a enviassem para os amigos — o efeito amplificador.

Cada vez mais os governos e as personalidades políticas estão divulgando notícias em primeira mão nas mídias sociais e móveis. O então candidato a presidente Barak Obama anunciou que o senador Joe Biden seria o candidato a vice na sua chapa em um comunicado "direto" para os eleitores que haviam fornecido seus endereços de e-mail e telefones para mensagens de texto. A assessoria de imprensa da Casa Branca tem divulgado no Twitter notícias em primeira mão, como atrasos em viagens do presidente. O presidente Obama respondeu perguntas em uma reunião pública no Facebook, e alguns candidatos a cargos políticos anunciaram suas campanhas nessa rede social.

O governo Obama fez das mídias sociais um marco de suas operações, não somente na Casa Branca, mas em todos os órgãos do governo. Antes de deixar a Casa Branca, o secretário de Imprensa Robert Gibbs realizou várias sessões "Primeira Pergunta" no Twitter, nas quais respondia as perguntas do público. Depois do discurso sobre o Estado da União, a Casa Branca realizou bate-papos ao vivo no Facebook com assessores políticos seniores e uma entrevista com o presidente Obama no YouTube. Não somente os jornalistas receberam as notícias dessas comunicações, como também as sessões propiciaram o contato direto entre o governo e o público.

"Obviamente, vários de nós usam tipos diferentes de mídia social, como o Twitter, para comunicar o que o governo está fazendo à população do país", disse Gibbs ao jornal *Roll Call*. "Creio que é só uma outra forma de trazer a população mais para perto das decisões que são tomadas aqui e do por quê."

As mídias sociais também são ferramentas que as autoridades governamentais podem usar para ouvir a população e antecipar suas preocupações. Um departamento dos EUA frequentemente posta perguntas em um blog e convida o público a contribuir com respostas. "Organizamos competições, concursos de vídeo, em que a população pode postar suas entradas no YouTube", informou um especialista em mídia.

Aumento das expectativas

Um assessor de comunicação do governo federal ressaltou que, embora a mídia social propicie mais interatividade, ela também gera expectativas de respostas mais rápidas. "Ao usar as mídias sociais o governo aumenta as expectativas quanto à sua disponibilidade, de que os cidadãos podem chegar ao governo mais rápido, que as informações serão mantidas atualizadas e que, se houver um problema, o governo poderá encontrar uma solução e responder com mais rapidez."

Embora essa situação possa fazer com que alguns tenham mais cautela quanto a participar das novas mídias, ele alertou que isso é um risco. "Se você não participar, a mídia — e os cidadãos — buscará informações de outra forma."

A possibilidade de comentários negativos é uma das maiores preocupações. "Os diretores da nossa agência tinham receio de que alguém dissesse alguma coisa ruim sobre a agência", explicou um diretor de Comunicação do governo federal. "Mas alguém pode fazer um comentário negativo em uma festa. Nossa regra geral para os funcionários é dizer em um blog ou tuíte o que diriam se estivessem de pé em um palanque com o logotipo da agência."

Mídia social e funcionários

Outras preocupações dizem respeito a tempo dos funcionários e recursos. Acrescentar um página na internet e participar das mídias sociais não significa necessariamente que será preciso mais funcionários e recursos. É possível mudar as atribuições ou acrescentar mais um especialista. E pode reduzir custos, especialmente de postagem, conforme constataram alguns governos.

Antes de começar a usar as mídias sociais, a assessoria de comunicação de uma pequena agência federal tinha uma equipe de 12 pessoas, que já preparava conteúdo para uma página na internet. Quando começaram postar em blogs, usar o Facebook e outras ferramentas sociais, foi contratada só mais uma pessoa e as atribuições foram modificadas, com alguns membros da equipe trabalhando com jornalistas da mídia impressa e eletrônica e outros com mídias sociais, vídeos, áudios e com o site na internet. Todos trabalham na revista trimestral impressa. Os funcionários da agência são convidados a escrever para os blogs e contribuir para o site em suas áreas de especialização. As edições dos blogs e do site são feitas pela equipe de relações públicas.

Como em todas as comunicações, é importante haver coerência em todas as áreas e esferas de governo. Para definir as diretrizes para todo o governo, foi criado o Conselho Federal de Gestores de Internet, grupo formado pelos

Rachel Flagg, copresidente do Conselho de Internet, escreveu que o objetivo do grupo é garantir que, quando os cidadãos precisarem de informações e serviços do governo on-line, possam:

➠ encontrar com facilidade informações pertinentes, precisas e atualizadas;

➠ entender as informações na primeira leitura;

➠ concluir tarefas comuns com eficiência;

➠ obter a mesma resposta de todos os canais de serviços (internet, telefone, e-mail, material impresso; pessoalmente, etc.);

➠ fornecer feedback e ideias, bem como ouvir o que o governo fará com isso; e

➠ acessar informações essenciais se forem portadores de alguma deficiência ou não tiverem proficiência em inglês.

gerentes seniores de internet e novas mídias dos vários órgãos do governo federal. A meta do conselho é "compartilhar desafios, ideias e melhores práticas, bem como aperfeiçoar a prestação de serviços e a divulgação de informações pelo governo dos EUA on-line".

"O governo precisa levar nosso conteúdo aos sites que as pessoas já acessam na internet, em vez de esperar que elas acessem os sites do governo", escreveu Rachel. No site http://www.howto.gov, o Conselho de Internet tem excelentes informações sobre criação, gerenciamento e avaliação de sites na internet e mídias sociais.

Como usar: mídias sociais

- Decida por que você quer usar essas ferramentas. Tenha uma estratégia.
- Defina o público. Saiba quem você quer atingir.
- Envolva os líderes. Sem a aprovação entusiasmada dos chefes, será difícil ter êxito com as mídias sociais.
- Entregue a liderança da iniciativa à assessoria de comunicação ou de imprensa. Eles são as pessoas do conteúdo; não deixe a tarefa para os técnicos – o pessoal de TI. Forme uma equipe com representantes de todos os departamentos, sob a liderança da assessoria de comunicação.
- Estabeleça políticas, procedimentos e normas. Redija uma estratégia para uso das mídias sociais.
- Incentive comentários. Mas redija suas diretrizes para comentários e as divulgue no site. Por exemplo, um órgão federal declara em seu site que não pode ser postado nenhum comentário obsceno ou ofensivo que contenha ataques pessoais ou promova projetos comerciais. "Fora isso, nós postamos tudo", informou um alto funcionário.
- Decida quem será o curador do site e das suas plataformas de mídia social, aprovará o conteúdo da agência e responderá tudo que for postado.
- Faça um calendário com data, tipo de conteúdo, plataformas sociais a serem usadas e quem pode usá-las. Por exemplo, em cada dia da semana, qual será o conteúdo dos blogs, do Facebook, do Twitter e quem vai postar e responder os comentários.
- Mantenha uma redação contundente e concisa. "Constatamos que a atenção das pessoas é menor nas mídias sociais", disse um alto funcionário do governo. "É preciso contar a história mais rápido. A redação precisa ser clara."
- Planeje como vai divulgar suas mídias sociais. Considere fazer um press release, informar os interessados e usar o boca a boca — os funcionários contarem para os amigos e familiares. Poste um anúncio em outras plataformas de mídia. Informe a mídia tradicional. A mídia adora matérias sobre a mídia — inclusive a mídia social.
- Inove. Alguns órgãos governamentais colocam os endereços de seu site e de suas mídias sociais nas contas e até nas mensagens de espera no telefone.
- Facilite o compartilhamento. Tenha ícones que possam ser clicados para compartilhar as mídias sociais em diferentes formatos, por exemplo, em e-mails ou postagens na página do Facebook do leitor. Quanto mais fácil for o envio de postagens e artigos dos blogs, maiores as chances da sua mensagem ser amplificada.

> "A atenção das pessoas é menor nas mídias sociais. É preciso contar a história mais rápido. A redação precisa ser clara."

- Certifique-se do cumprimento das leis de acesso às informações públicas e da lei "sunshine" (lei do governo federal dos EUA que exige a divulgação pública de documentos e decisões do governo). Uma exigência pode ser o arquivamento de cópias de postagens em blogs, respostas e mensagens de e-mail. Consulte sua assessoria jurídica.
- Faça mensurações para saber se você está atingindo suas metas. Avalie o tráfego que o seu site recebe, bem como o número de visitas repetidas. Quantos compartilharam o site ou adicionaram você como "amigo"? E de onde são eles?
- Proteja informações confidenciais e de propriedade de terceiros.
- Adicione links na assinatura do seu e-mail, para que cada vez que você envie um e-mail ou uma atualização no blog, o destinatário possa entrar nos links para as suas mídias sociais.

Como usar: sites na internet

- Elabore uma declaração de propósitos para o site. Desenvolva o site em torno de perguntas feitas pelos cidadãos por telefone ou e-mail. Se o site for dirigido a vários públicos, talvez seja necessário ter sites diferentes.
- Certifique-se de que o conteúdo novo não reproduza o que já existe. Se outros órgãos governamentais tiverem informações similares, trabalhem em conjunto para que haja uma única fonte de dados. Conforme declaração do Conselho de Internet: "O conteúdo deve ser postado uma vez pelas agências mais especializadas e usado pelos demais portais e agências via links."
- Crie sites entre agências para informações específicas. Um exemplo é um site dirigido aos idosos para o qual diversas agências do governo podem contribuir com informações e links para agências e serviços não governamentais. Não queremos que os cidadãos tenham de pesquisar de site em site para obter informações sobre um assunto que diz respeito a várias agências.
- Use nomes de domínio oficiais do governo. Os visitantes do site precisam ter confiança de que estão recebendo informações oficiais do governo. Como ressalta o Conselho de Internet, muitos sites parecem ser do governo e dar informações oficiais do governo, mas não são. Isso pode fazer com que a população receba informações erradas.
- Coloque o nome da agência em todas as páginas. Isso é importante porque os usuários nem sempre entram pela "porta da frente", mas por páginas secundárias.
- Se a agência tiver várias páginas na internet, indique um curador para cada uma delas.
- Escreva em linguagem simples e direta. Ponha o conteúdo mais importante na frente.
- Revise e atualize o conteúdo com regularidade e use datas para que os usuários saibam quando foi feita a última atualização.
- Organize o conteúdo por assunto, serviço, público ou localização geográfica, para que os usuários possam obter informações rapidamente.
- Tenha uma home page que encaminhe os usuários para a direção certa. A home page deve conter as informações básicas. Os usuários querem um serviço rápido e eficiente; se sua home page não for eficiente, eles não voltarão.
- Inclua uma página sobre como entrar em contato com autoridades do governo. Relacione também: formulários, perguntas frequentes, informações sobre emprego, mapas, endereços e informações organizacionais.
- Link. Concentre-se na criação de conteúdo relacionado à sua missão e use links para assuntos afins. Se houver links para sites que não são do governo, os usuários precisam saber que estão indo para um site não governamental.

- Revise e atualize os links com regularidade. Links desativados afastarão o público.
- Faça um site fácil de usar. As pessoas precisam conseguir obter as informações que buscam de maneira rápida e fácil.
- Seja cauteloso quanto à postagem de propaganda no site. Os cidadãos esperam que o governo seja imparcial e não mostre favoritismo por um produto ou empresa em particular. Se você não tiver autoridade específica para publicar propaganda, não publique.
- Desenvolva um processo para identificar e arquivar conteúdos que não sejam mais pertinentes ou úteis.
- Avalie como você está se saindo. Inclua um pequeno questionário para os visitantes.
- Avalie constantemente se o site está ajudando a cumprir a missão da agência e como.
- Propicie à sua equipe treinamento básico sobre redação para internet e mídias sociais.

Como usar: blogs

Um blog é uma conversa — uma ferramenta dinâmica para que as autoridades governamentais comuniquem ideias, opiniões e informações diretamente ao público. Os blogs devem criar mais transparência e engajamento com os cidadãos, além de permitir outras formas de passar informações. São fáceis e baratos: você escreve da maneira como fala.

Os blogs podem ser enviados por e-mail e feeds de RSS, constar de listas de e-mails, ser colocados em sites da internet e compartilhados em outras mídias sociais como o Twitter e o Facebook. Com um blog, é possível ter uma conversa de mão dupla e, portanto, conhecer as necessidades da população e falar sobre os encaminhamentos que estão sendo dados.

Qualquer pessoa pode ter um blog. Muitos jornalistas têm blog. Uma autoridade do Departamento de Defesa dos EUA comentou: "Muitos blogs são feitos por jornalistas profissionais e têm muita credibilidade e muito tráfego, outros são escritos por especialistas com profundo conhecimento sobre um assunto e são seguidos por jornalistas ou pessoas do governo e outros são escritos pelas pessoas em geral, possivelmente só para desabafo. Não existe um blogueiro típico."

Um blog é uma conversa — uma ferramenta dinâmica para que as autoridades governamentais comuniquem ideias, opiniões e informações diretamente ao público.

Permita feedback. Postar os comentários dos cidadãos demonstra que as autoridades governamentais dão valor à opinião pública "Se você só divulgar coisas positivas, não parecerá autêntico e direto", explicou o diretor de Relações Públicas de uma agência. "Não queremos um Estado totalitário com um único ponto de vista."

Outra autoridade governamental aconselhou a considerar os comentários nos blogs como a seção Cartas do Leitor dos jornais impressos e a ter diretrizes claras sobre o que divulgar e o que não divulgar. Para essa agência, nada obsceno ou ofensivo, nada que promova um produto comercial e nenhum ataque pessoal pode ser colocado on-line.

- Tenha uma meta. Saiba por que você quer um blog.
- Faça postagens no blog pelo menos de duas a três vezes por semana para não perder o seu público.
- Atualize com frequência e regularidade. Seja constante nas atualizações. Os leitores esperam por isso.
- Decida quem fará as postagens no blog. Faça com que as matérias sejam assinadas para que o público saiba quem são os autores. O moderador do site deverá supervisionar as postagens.
- Faça um planejamento dos assuntos. Saiba como eles ajudarão a cumprir a missão da agência.

- Elabore um calendário. Tenha um calendário de assuntos, ideias e autores. Esse calendário deverá cobrir no mínimo de um a dois meses à frente. Isso ajuda você a ter uma estratégia de conteúdo e também a manter a constância de suas postagens. Ao mesmo tempo é preciso ser flexível, uma vez que os eventos do momento podem alterar o foco.
- Identifique o seu público. Você precisa saber quem você quer atingir, por que e o que quer dizer a eles. Quais são as informações que eles querem obter? No Departamento de Educação dos EUA, por exemplo, as informações que os professores do jardim de infância até o ensino médio querem obter são diferentes das informações buscadas pelos professores universitários e pelos pais. O departamento tem blogs diferentes para públicos diferentes.
- Use títulos chamativos para atrair o leitor. Os títulos podem ser lidos em muitos formatos — leitores de RSS ou portais de notícias que agregam conteúdo. Os títulos precisam ser informativos, concisos e contundentes.
- Faça postagens apenas de conteúdo interessante, atualizado e bem escrito. Escreva de forma sucinta. As sentenças e os parágrafos devem ser curtos para o blog não perder o leitor. Não use jargão governamental. Segundo pesquisas, a duração da atenção de leitores e visitantes on-line é curta. Dê a eles o máximo de informação com o mínimo de palavras.
- Escreva no estilo pirâmide. Como em um press release, as notícias mais importantes aparecem primeiro e os detalhes ficam para os parágrafos seguintes. O formato clássico das matérias jornalísticas do "quem, o quê, quando, onde, por quê e como" deve estar nos dois primeiros parágrafos.
- Use linguagem coloquial.
- Escreva sobre o assunto pertinente no momento oportuno.
- Inclua palavras-chave. Dessa forma, as postagens no blog surgirão mais prontamente nas buscas.
- Promova o blog e inclua links para press releases, discursos, vídeos, imagens e artigos interessantes sobre os seus assuntos e para suas páginas nas mídias sociais.
- Use links no blog. O primeiro link é o mais clicado pela maioria das pessoas, portanto, ele deve ser o mais importante de todos. Não coloque links demais próximos uns dos outros.
- Aceite postagens com comentários positivos e negativos. Um curador/editor deverá ler e aprovar o que é postado on-line. Exigir que as respostas sejam assinadas pode evitar comentários que não obedeçam às regras.
- Imagens, ilustrações, marcadores, listas e subtítulos ajudam a tornar os blogs mais acessíveis.
- Arquive. Salve regularmente as postagens do blog e os comentários dos leitores.

Como usar: vídeo

Vídeos são experiências multissensoriais que podem conferir bastante realismo e imediatismo a uma matéria. Eles podem pôr um rosto humano em uma iniciativa de política pública e traduzir um conceito complexo em termos simples. Os vídeos podem tornar informações densas mais acessíveis. Postar vídeos instrutivos para explicar como fazer determinadas tarefas governamentais, como preencher um formulário do governo ou se candidatar a um benefício é especialmente eficaz. A maioria dos comunicadores do governo usa o YouTube para postar vídeos.

- Saiba por que você está fazendo o vídeo. Entre as razões podem estar desejo de informar, entreter ou demonstrar algo. Pergunte por que alguém preferiria assistir ao que você tem a apresentar em vez de ouvir ou ler.
- Descreva em poucas palavras sobre o que é o vídeo; o que você quer que o público apreenda desse vídeo; e que conteúdo verbal e informações visuais você terá. Isso ajudará a esclarecer o objetivo do vídeo.
- Abra com um apelo visual já que o público normalmente passa os olhos nos primeiros segundos para ver se vale a pena.

- Comece o vídeo com o logotipo e o nome da agência.
- Tenha mais de uma cena. Não se prenda a uma única imagem ou a um apresentador.
- Não deixe de dar algum movimento ao vídeo, como uma entrevista intercalada com ação. Mostre alguém fazendo alguma coisa. Informações apresentadas em formato estático não ficam interessantes em um vídeo.
- Edite materiais mais longos, como discursos, em trechos menores e os poste no YouTube.
- O vídeo deve ser curto — não mais de três a cinco minutos.
- Obtenha autorização para mostrar pessoas e lugares ou usar músicas no vídeo.
- Ponha o nome da agência, o logo e outros materiais de identificação em sua página do YouTube.
- Inclua vídeos no site da internet.
- Transcreva o vídeo e coloque a transcrição no site com um link para o vídeo. Isso facilita a busca pelo vídeo.
- Faça a curadoria dos comentários como faria para os blogs.

Como usar: Twitter

Com no máximo 140 caracteres, o Twitter, um microblog, permite a leitura de informações rápidas on-line ou o envio delas como mensagem de texto para um dispositivo móvel. A informação pode ser então redistribuída ou "retuitada" para outros, permitindo uma distribuição mais ampla do que por meio dos canais tradicionais de mídia.

O Twitter pode ser extremamente eficaz para comunicações de emergência e respostas rápidas — tanto para enviar informações sobre recursos durante uma crise quanto para receber informações sobre pessoas que necessitam ajuda. Conforme declaração do Escritório de Administração e Finanças de Massachusetts em seu kit de ferramentas on-line para o Twitter: "Às vezes, a falta de participação no Twitter alongará a crise, porque só o problema, e não a solução, está sendo 'retuitado'".

Arne Duncan, secretário da Educação dos EUA, grava vídeo com alunos durante campanha de mídia com o intuito de reforçar a mensagem do Departamento de Educação de apoio aos professores. Vídeos são uma maneira excelente para colocar uma face humana em uma política pública. © *AP Images/Michael Conroy*

O Twitter pode ser extremamente eficaz para comunicações de emergência e respostas rápidas.

O Twitter pode ser também uma excelente maneira de conversar com os cidadãos. Na pesquisa de tuítes é possível recorrer ao *crowdsourcing* de assuntos ou problemas e descobrir o que os cidadãos estão pensando sobre uma política em particular. Lançar perguntas no Twitter é uma excelente forma de testar ideias com as pessoas e de se antecipar às indagações da mídia.

Ao usar *hashtags* — também conhecidas como funis de *microblogging* — é possível direcionar os leitores para um conteúdo específico. Por exemplo, #ASSUNTO direciona o usuário para um determinado assunto. Os participantes de um encontro podem ser direcionados para uma *hashtag* de modo que todos os tuítes relacionados ao evento possam ser pesquisados e consultados com facilidade.

Um feed de RSS do Twitter pode ser criado para que essa informação sobre determinados assuntos vá diretamente para um destinatário sem que ele tenha que buscar a informação.

- Seja convincente. Limitados a 140 caracteres, os tuítes têm de ser curtos e chamar a atenção.
- Use linguagem coloquial. Não use jargão ou discurso governamental.
- Tuíte de três a dez vezes por dia.
- Tuíte sobre press releases, declarações e discursos inserindo o link para a íntegra do documento em sua página na internet.
- Seja transparente. Divulgue quem está escrevendo o tuíte e como o público pode tuitar para essa pessoa.
- Acompanhe o número de seus seguidores. Essa é uma forma de avaliar a sua popularidade no Twitter.
- Responda comentários e menções no Twitter. Se receber tuítes demais sobre o mesmo assunto, poderá usar outra mídia, como o YouTube, para responder.
- Faça perguntas. As *hashtags* "#" podem manter os assuntos separados.
- Responda rápido ou as pessoas pensarão que você não quer interagir.
- Retuíte mensagens relacionadas ao seu assunto.
- Promova sua conta no Twitter. Coloque um link para o seu Twitter em seu site, seu blog e sua conta no YouTube e links para essas páginas em sua conta do Twitter.

"Permitir que os usuários interajam com o conteúdo no Flickr é uma excelente forma de envolver a população, chamar a atenção para os serviços prestados e gerar boa vontade."

- Insira um link para a sua home page no seu perfil do Twitter, para que os seguidores vejam que a conta é autêntica.
- Considere as mensagens enviadas e recebidas pelo Twitter como registros públicos e mantenha cópias.

Como usar: fotos

As fotos ajudam as pessoas a entender melhor o conteúdo e tornam as informações mais interessantes e envolventes. Sites de compartilhamento de fotos como o Flickr permitem aos usuários compartilhar e administrar conteúdo de fotos e vídeos. O uso de fotos e vídeos pode conscientizar sobre as atividades da agência. Conforme declaração do Conselho de Internet: "Permitir que os usuários interajam com o conteúdo no Flickr é uma excelente forma de envolver a população, chamar a atenção para os serviços prestados e gerar boa vontade."

No governo dos EUA, a Biblioteca do Congresso, com sua imensa coleção de fotografias, tem sido particularmente bem-sucedida

colocando fotos, em especial fotos históricas, on-line. A Agência de Proteção Ambiental envolve os cidadãos em sua missão de proteção do meio ambiente e da saúde, incentivando-os a compartilhar fotos em grupos do Flickr. A Casa Branca disponibiliza fotos oficiais para publicação por meio de grupos de notícias no Flickr.

- Defina seus objetivos ao usar um site de compartilhamento de fotos.
- Defina o público e avalie se a agência será beneficiada se esse público encontrar e ver o seu conteúdo. Avalie se tudo deve ser público ou se alguma coisa deve ficar restrita a públicos específicos.
- Decida o que pode ser compartilhado e impresso e o que pode receber comentários.
- Dê títulos às fotos e inclua palavras-chave descrevendo o conteúdo, para que possam ser achadas em uma busca.
- Determine a situação de direitos autorais do conteúdo e como esse conteúdo poderá ser usado por outros.
- Avalie o sucesso pelo número e tipo de contatos que você recebeu no Flickr, assim como pelos comentários acrescentados, as referências feitas e o aumento do tráfego para conteúdos sobre o assunto em seu site.

Como usar: Facebook

"Às vezes chegam contribuições maravilhosas no seu Facebook. Alguém posta alguma coisa e isso desperta uma ideia em sua mente, e você pensa: bingo! Dá para resolver problemas importantes da população", contou John Dramani Mahama, vice-presidente de Gana.

é isto o que o Facebook faz: permite que você perceba o sentimento geral dos cidadãos. "A imensa popularidade e quantidade de tempo que as pessoas passam no Facebook o tornam um canal ideal para disseminarmos mensagens sobre saúde", explicou o analista de mídias sociais dos Centros de Controle e Prevenção de Doenças (CDCs).

Imagine um lago onde se joga uma pedra formando círculos em expansão. Uma pessoa passa uma informação para outra e a informação se espalha. Em suma, você está criando uma comunidade em torno de um assunto.

"As pessoas querem se conectar com fontes de informação autênticas para que possam ficar bem informadas", explicou um instrutor de Facebook em workshop do Conselho Federal de Internet. "Se você for autêntico, postar conteúdo interessante, informar os cidadãos e se conectar com eles, eles vão compartilhar essa informação e contribuir com você. Isso vai criar um círculo positivo de feedback."

Os governos estão usando o Facebook de muitas maneiras — para divulgar informações e conectar as pessoas em torno de comunidades de interesse. Nos CDCs, por exemplo, os cidadãos ajudam as autoridades governamentais a encontrar soluções para problemas de saúde.

No Departamento de Educação dos EUA, os usuários do Facebook fazem perguntas ao secretário de Educação, e, de tempos em tempos, ele faz um vídeo-resposta, que é colocado na página do Facebook com links para vários blogs. Um condado perto de Washington pegou um homem procurado por furto após publicar a foto do suspeito em sua página no Facebook. Os fãs do Facebook enviaram pistas. Os departamentos federais e a Casa Branca frequentemente entram em contato com os fãs para saber se eles gostam ou não de alguma coisa ou para que contatem o Congresso sobre determinadas questões. Quando a Administração Federal de Aviação precisou dar uma licença compulsória aos controladores de tráfego aéreo após desentendimentos políticos sobre a dívida dos EUA, usou o Facebook para contar as histórias das pessoas afetadas por essas licenças.

- Determine seus objetivos.
- Defina seu público. É o público em geral ou são públicos especializados?
- Decida se terá uma página principal ou páginas diferentes para públicos diferentes. Os CDCs têm uma página com informações gerais e outras para questões especiais e campanhas sobre saúde, como direção

segura para adolescentes e prontidão para emergências.

- Faça uma nova página no Facebook se suas informações exigirem atualizações relevantes, se você puder postar material diariamente, se o assunto envolver um grupo específico, se você tiver equipe para administrar o acesso e se a duração do evento, da campanha ou do assunto for de longo prazo. Caso contrário, faça links na página de informações gerais.
- Indique um curador para cada página.
- Faça um cronograma. Faça postagens de uma a quatro vezes por dia de forma espaçada. Não acumule todas elas no final do dia.
- Determine a política sobre comentários e a política de privacidade para cada página ou grupo do Facebook. Divulgue as políticas.
- Permita comentários. Muitos descobriram que os próprios comentários fazem o policiamento entre eles. Os CDCs constataram, por exemplo, que normalmente os usuários indicam as informações corretas aos fãs que postaram informações incorretas. Um dos motivos de haver menos comentários negativos, segundo o curador de uma página do governo federal no Facebook, é que as pessoas que respondem precisam usar nome verdadeiro e foto, o que aumenta sua responsabilidade. Em suas diretrizes para mídias sociais, os CDCs declaram: "A remoção de comentários imprecisos ou dogmáticos provoca falta de confiança no site e demonstrou ser uma prática que estimula reações negativas da comunidade."
- Publique uma declaração de isenção de responsabilidade no mural do Facebook informando que os comentários postados não refletem a opinião do ministério.
- Responda os comentários no prazo de 24 horas.
- Faça um esboço de possíveis respostas e informações adicionais antes de postar, caso o assunto seja controverso e possa provocar reações emocionais.
- Mantenha um tom positivo e incentive o leitor a agir ou a buscar mais informações.
- Insira links para outros recursos de mídias sociais como o YouTube, postagens em blogs e outros sites.
- Coloque sua marca em todas as páginas. Use um logotipo geral e reconhecível em cada página que você criar.
- Avalie. Você pode obter informações sobre o número de fãs, fãs ativos, novos fãs e sua demografia.
- Acompanhe o número de cliques na página para saber quantas pessoas se encaminham para o seu site na internet ou para outros sites designados em busca de informações.
- Informe o seu chefe sobre a página no Facebook e solicite sua contribuição. Não há nada pior que o chefe ficar sabendo por terceiros o quanto gostam da página e ele não ter ideia do que estão falando.
- Lembre-se de que uma página no Facebook é diferente de um perfil pessoal no Facebook. As páginas são para organizações e empresas e os perfis, para pessoas físicas. As páginas do Facebook não têm caixa de entrada nem recursos para mensagens de texto; um perfil é para uma pessoa real. As páginas são para as organizações e são otimizadas para grandes públicos.

DIRETO AO PONTO

MÍDIA SOCIAL VS. GOVERNO ELETRÔNICO

Mídia social não é governo eletrônico. Não confunda os dois.

Como destaca a publicação Making the Most of Social Media: 7 Lessons from Successful Cities [Como Aproveitar ao Máximo as Mídias Sociais: 7 Lições de Cidades Bem-Sucedidas]: "O modelo-padrão de aplicação de governo eletrônico é um portal na internet, um ponto de atendimento centralizado para cidadãos e empresas acessarem informações e serviços do governo." Em resumo, governo eletrônico é comunicação de mão única.

"Por outro lado, as mídias sociais e os aplicativos web 2.0 (comunicação interativa de mão dupla) enfatizam interatividade, cocriação de conteúdo, serviços de informação por assinatura e desenvolvimento de aplicativos de terceiros", declara o estudo.

"Os governos que se esforçaram para atrair o público para um portal na internet abrangente estão constatando que podem ganhar mais divulgando suas informações nos muitos canais já acessados pelo público: tradicionais, sociais e móveis."

Visitante de uma feira em Munique passa por estande sobre governo eletrônico. Ao contrário da mídia social, o governo eletrônico é tipicamente um portal de mão única para os cidadãos acessarem serviços do governo. *© AP Images/ Uwe Lein*

O ex-governador de Utah Jon Huntsman anuncia a intenção de concorrer a presidente durante coletiva de imprensa em New Hampshire. Coletivas de imprensa ajudam a ligar os cidadãos com o governo. © *Corbis/Michael Seamans/Demotix*

Obtenha mais dicas da autora!

Vídeo do capítulo 9 — www.goo.gl/8llUx

9

Coletivas de imprensa

As coletivas de imprensa reúnem membros da mídia e uma ou mais autoridades governamentais para uma sessão de perguntas e respostas. As coletivas oferecem uma oportunidade para que os cidadãos possam questionar as autoridades por meio da mídia. E dão às autoridades a oportunidade de comunicar suas mensagens ao público. O comunicador mais eficiente é sempre o chefe de governo.

"Quando realizadas regularmente, as coletivas de imprensa permitem que a pressão seja liberada", disse um ex-porta-voz do alto escalão do governo. A pressão aumenta até que as perguntas sejam respondidas, e a coletiva de imprensa é um método eficaz, mas é preciso que haja notícias a serem anunciadas. "Pense nos motivos que o levam a promover uma coletiva e qual o resultado a ser obtido", acrescentou o ex-porta-voz.

As coletivas de imprensa são realizadas de várias maneiras — pessoalmente em local determinado pela autoridade governamental, por telefone ou pela web (webcast), via redes sociais como Facebook ou em coletivas especiais por telefone ou on-line somente para blogueiros. Normalmente começam com uma autoridade governamental fazendo um pronunciamento inicial, seguido das perguntas dos jornalistas.

Antes da coletiva de imprensa

O primeiro passo para marcar uma coletiva de imprensa é ter certeza de que existem informações a serem dadas. Para o líder de um país, isso raramente é um problema. Para o líder de uma pequena agência do governo, atrair a imprensa pode ser mais difícil. Os jornalistas não gostam de desperdiçar seu tempo com eventos sem importância enquanto há outras notícias disputando sua atenção. Entre as providências a serem tomadas para marcar uma coletiva de imprensa estão:

- Determine o assunto da coletiva e se ele é de fato notícia.
- Decida se a notícia a ser dada é suficientemente importante — se é de fato notícia de interesse — para atrair um número satisfatório de jornalistas, ou se um press release, um informativo, uma postagem no blog, no Facebook ou no YouTube, ou outra forma de comunicação como e-mail, transmitiria a notícia de forma apropriada para os jornalistas redigirem a matéria.
- Determine qual será o formato da coletiva de imprensa: pessoalmente, por telefone, por webchat ou por mídias sociais com perguntas recebidas por Twitter, Facebook ou SMS.
- Decida o que a autoridade governamental dirá em seu pronunciamento inicial.

Algumas assessorias de imprensa mantêm respostas sobre os principais assuntos em seus computadores e as atualizam com frequência, de forma que o material não tenha de ser sempre reescrito

- Redija tópicos a serem abordados ou um pronunciamento inicial e, como em uma entrevista ou um discurso, não inclua mais do que três tópicos.
- Identifique as perguntas que possivelmente serão feitas e as respostas mais adequadas. Tais perguntas não devem se limitar ao assunto da coletiva, uma vez que os repórteres provavelmente abordarão outros temas. Algumas assessorias de imprensa mantêm respostas sobre os principais assuntos em seus computadores e as atualizam com frequência, de forma que o material não tenha de ser sempre reescrito.
- Simule uma coletiva de imprensa um dia antes do evento, especialmente se a autoridade não estiver à vontade para responder às possíveis perguntas ou se a coletiva de imprensa for particularmente difícil ou controversa. Peça que a equipe da assessoria e outros membros importantes do governo façam perguntas à autoridade como se fossem repórteres. Isso permitirá que a autoridade e a equipe fiquem cientes de possíveis falhas em suas respostas. Para maior eficácia, filme a simulação da coletiva para que a autoridade possa ver como se saiu.
- Escolha a data e o horário da coletiva de imprensa com muito cuidado. Verifique a programação completa dos demais escritórios do governo para garantir que não haja conflito com outro evento marcado para o mesmo dia. Quando os jornais e a televisão dominavam, o meio da manhã ou o começo da tarde eram os melhores horários para a coletiva de imprensa devido aos vários prazos de fechamento. Hoje a cobertura é feita 24 horas por dia, mas esses horários tradicionais ainda costumam ser mantidos.
- Escolha um local acessível e que atenda às exigências técnicas da imprensa, se a coletiva for realizada pessoalmente e não por telefone ou on-line. O local deve ser visualmente atrativo e reforçar a mensagem a ser passada. Por exemplo, se o assunto abordado for agricultura, escolha uma fazenda para compor o cenário de fundo. Se for educação, considere uma escola ou biblioteca.
- Pense visualmente. Imagine maneiras de reforçar a mensagem. Se uma campanha do governo estiver sendo anunciada, existe algum mote ou tema que possa ser projetado como cenário de fundo? No mínimo, tenha bandeiras ou o logo da agência atrás da autoridade.
- Decida se vai usar tabelas ou gráficos para reforçar a mensagem. Posicione-os próximo à autoridade para que as câmeras de televisão possam enquadrá-los. Envie-os por meio eletrônico e coloque-os também nos kits para a imprensa para que os jornalistas possam usá-los como referência ao editar suas matérias. Ponha as imagens no site e nas páginas de mídias sociais, faça postagens em blogs e no Twitter.
- Determine quem vai apresentar a autoridade na coletiva de imprensa e quem fará o encerramento. Quem organizará os jornalistas para as perguntas — a autoridade ou outra pessoa, como o secretário de Imprensa, por exemplo?
- Defina uma hashtag para o Twitter, para que os jornalistas possam enviar tuítes só para a coletiva de imprensa e outras pessoas possam ver as mensagens.
- Grave o evento e transmita em vídeo streaming, se tecnicamente possível, para que o público que não compareceu à coletiva de imprensa possa acompanhá-la. Depois, coloque o vídeo no site.
- Notifique os jornalistas. Além dos profissionais que costumam cobrir a autoridade,

amplie a lista de jornalistas, dependendo do assunto. Por exemplo, se a autoridade governamental for o primeiro-ministro e o tema em questão for meio ambiente, notifique os jornalistas que cobrem meio ambiente, além dos jornalistas políticos que normalmente cobrem essa pasta.

- Contate os jornalistas um ou dois dias antes da coletiva de imprensa para lembrá-los do evento. Tente ter uma ideia de quem vai comparecer à coletiva ou quem vai telefonar ou participar do webcast. Ter um número ajuda a definir o tamanho da sala.
- Permita que todos os jornalistas profissionais participem. Não restrinja a imprensa.
- Inclua o anúncio da coletiva de imprensa no calendário de uma agência de notícias.
- Envie mensagem de texto, e-mail ou fax para a imprensa de outras cidades que possa ter interesse no assunto, mas não tenha como participar da coletiva de imprensa.
- Reserve tempo para a redação, impressão, montagem, envio por fax e postagens on-line de qualquer material jornalístico, como kits para a imprensa, press releases, material de apoio, biografias e fotos.
- Atenda a todas as exigências técnicas da imprensa. Providencie plataformas de iluminação, fornecimento especial de energia, tradução e equipamento de áudio (com entrada única e múltiplas saídas compatíveis com dispositivos de gravação). Certifique-se de que tudo funciona perfeitamente.
- Designe um membro da equipe para supervisionar a logística da coletiva. No dia da coletiva, esse encarregado deve chegar com bastante antecedência ao local e estar preparado para lidar com problemas inesperados de logística, como ruídos externos e mau tempo, caso o evento seja realizado ao ar livre.

Caso a coletiva seja realizada fora da agência

- Verifique a necessidade de reservar uma sala de espera ou local de recepção para a autoridade.
- Providencie espaço adequado às necessidades técnicas dos repórteres.
- Faça um controle com os nomes, números de telefones celulares, endereços para mensagem de texto, e-mail e endereços de Twitter dos principais profissionais do local, como o chefe da segurança, o superintendente da manutenção e a equipe de relações públicas

Filme a simulação da coletiva para que a autoridade possa ver como se saiu.

Embora a coletiva de imprensa possa ser realizada fora das dependências da agência em questão, ainda assim é imperativo planejar todos os aspectos do evento meticulosamente como se fosse na sua própria casa. As coisas podem não sair como planejado. Por exemplo, uma autoridade do governo viajou várias horas para inaugurar um hospital. Sabia-se que haveria uma sessão de perguntas depois da inauguração, mas a autoridade e seu secretário de Imprensa não providenciaram um local para que a entrevista fosse realizada. A autoridade acabou concedendo a coletiva para 15 repórteres no corredor do hospital. Uma banda escolar estava tocando tão alto que os repórteres mal podiam ouvi-lo, e o espaço era tão estreito que os operadores das câmeras de TV não podiam sequer obter uma boa imagem.

Pelo menos uma semana antes do evento, o porta-voz deveria ter solicitado ao hospital que reservasse uma sala para a coletiva, notificado a imprensa sobre essa disponibilidade e horário, além de solicitar ao assessor de Imprensa que o acompanhasse ao local com pelo menos uma hora de antecedência para verificação das instalações. Ao invés disso, os repórteres ficaram frustrados e essa autoridade perdeu a oportunidade de gerar uma "boa matéria" na mídia.

Durante a coletiva de imprensa

- Providencie uma lista de presença para a imprensa e visitantes para que você saiba quem esteve presente.
- No início da coletiva, informe aos repórteres — seja pessoalmente, por telefone ou via *webcast* — sobre quanto tempo o entrevistado pode dispor. Esteja preparado para interromper a sessão de perguntas quando esse tempo se esgotar.

Obtenha as respostas para as perguntas não respondidas durante a coletiva de imprensa.

- Faça com que a coletiva de imprensa e as declarações sejam breves. A imprensa será mais receptiva a autoridades que fazem pronunciamentos breves e se dispõem a responder perguntas do que a autoridades que apenas concedem um discurso de meia hora.
- Reserve um tempo para as perguntas, especialmente se não estiver familiarizado com o local. Faça com que os jornalistas se identifiquem (nome e veículo) antes de fazerem suas perguntas. Isso ajuda em especial quando o evento é televisionado ou colocado na internet.
- Grave as declarações da autoridade para que possam ser colocadas no site da agência e também editadas em segmentos menores e postadas no YouTube. Certifique-se de salvar cópias e transcrições das declarações para que tenha um registro oficial e permanente.
- No caso de a autoridade não poder responder uma pergunta, deve admitir tal impossibilidade e comprometer-se a entrar em contato com o repórter mais tarde em um horário específico (fim do dia, por exemplo) para passar a informação.

Depois da coletiva de imprensa

- Obtenha as respostas para as perguntas não respondidas durante a coletiva de imprensa.
- Coloque o vídeo da coletiva de imprensa na página da agência na internet o quanto antes para que fique amplamente disponível. Edite fragmentos e os coloque no YouTube. Faça também uma transcrição do vídeo e a coloque na página da internet.
- Faça postagens em blogs e no Twitter sobre o que foi dito com links para a transcrição e o vídeo.
- Envie por e-mail ou providencie a entrega do material e a transcrição da coletiva aos veículos de comunicação que não puderam comparecer, mas que possam ter interesse na matéria.
- Cumpra todas as promessas feitas com relação a materiais adicionais ou respostas que ficaram pendentes dentro do prazo.
- Analise cada passo da operação e faça anotações para a próxima coletiva.

Coletivas de imprensa por telefone

Coletivas de imprensa também podem ser realizadas por telefone. “Com um dia de antecedência, enviamos uma nota à imprensa por e-mail com as informações usuais (quem, o quê, quando) e o número de telefone e convidamos a mídia a ligar”, disse o vice-diretor de Comunicação de um departamento dos EUA. Os jornalistas normalmente se cadastram e depois qualquer um pode fazer perguntas

“A tecnologia que usamos permite ver na tela do computador os nomes e os veículos dos jornalistas que estão participando. Podemos ver quais jornalistas querem fazer perguntas e chamá-los.” Em geral, o secretário de Gabinete fará um breve pronunciamento e anotará as perguntas e os prosseguimentos.

“Coletivas por telefone são ótimas”, acrescentou a autoridade, “porque permitem que jornalistas de outras cidades tenham a chance de participar com facilidade”. Também podem ser direcionadas para coberturas específicas da mídia, como blogueiros.

DIRETO AO PONTO

POOL DE IMPRENSA

O pool de imprensa envolve representantes de todos os tipos de mídia que se "associam" para cobrir um evento. Pools de imprensa são uma opção quando o local para um evento ou coletiva de imprensa não é grande o suficiente para acomodar todos os repórteres interessados na cobertura da notícia. Por exemplo, pools de imprensa são usados com frequência na Casa Branca, onde o espaço no Salão Oval da Presidência é limitado.

Os jornalistas que participam do pool escrevem suas reportagens ou gravam o evento e disponibilizam o material para seus colegas da mídia impressa ou eletrônica. O material é dado a todo mundo no mesmo momento; ninguém pode usar as matérias, fotos ou vídeos até que todos tenham recebido tudo. A participação dos veículos associados em um pool é feita por rodízio e não por escolha do governo. Isso permite que todos os veículos de comunicação tenham a oportunidade de participar.

Um pool típico consiste em um repórter de agência de notícias, um repórter de jornal ou um blogueiro, um repórter de revista, um repórter de TV ou rádio, um operador de câmera, um operador de som e um fotógrafo. Às vezes uma única câmera filma o evento que é transmitido para os repórteres em uma sala próxima.

Pools de imprensa também podem ser muito úteis durante desastres, quando o local é perigoso, mas os repórteres precisam obter informações em primeira mão sobre a situação e os fotógrafos e cinegrafistas precisam de imagens

DIRETO AO PONTO

COMO TRABALHAR COM JORNALISTAS

Para interagir de maneira eficaz com os jornalistas, é preciso conhecer o setor de notícias, entender como ele funciona, inteirar-se da rotina diária dos jornalistas, do que precisam para fazer uma matéria e de seus horários de fechamento. Saiba como eles preferem receber as informações — por telefone, e-mail, SMS ou pelo Twitter. Entenda como é a programação diária dos jornalistas: eles normalmente lidam com várias matérias ao mesmo tempo, têm de atualizar outras que já escreveram e trabalham em várias plataformas de mídia — redação, gravação de vídeo, transmissão de áudio, postagem em blogs e no Twitter.

É essencial conhecer os jornalistas antes de ter notícias para divulgar. Quando o assessor de imprensa — ou o jornalista — é novo na função é um ótimo momento para se conhecerem. O assessor pode tomar um café ou um chá com o jornalista para se inteirar sobre seus interesses jornalísticos, seus horários de fechamento e como gosta de ser contatado. Deixar para conhecer um jornalista no meio de uma crise pode ser muito tarde.

Lembre-se sempre que a cooperação é uma via de mão dupla: não apenas os jornalistas precisam das autoridades de governo para obter informações, como também os jornalistas podem ser uma fonte importante de inteligência sobre o que está acontecendo e o que pode vir a acontecer.

Mantenha listas atualizadas de contatos da mídia para que você possa rapidamente direcionar suas notícias durante uma crise.

- Tenha uma lista com os nomes de repórteres, blogueiros e jornalistas de mídias sociais, veículo em que trabalham, editorias ou interesses especiais, endereços comercial e residencial, números de telefone celular, números de fax, e-mail e endereços no Facebook e no Twitter.
- Mantenha listas separadas de jornalistas por editoria ou interesse e por região geográfica e certifique-se de que as listas estejam sempre atualizadas.
- Saiba como cada contato quer receber as notícias — por e-mail, Twitter, SMS, fax ou cópia impressa.
- Informe-se sobre os horários de fechamento de cada jornalista e não ligue nesses horários.
- Em cada veículo de comunicação, descubra o nome, o cargo e as informações de contato da pessoa que decide quais notícias terão cobertura e em que período do dia, da semana ou do mês as decisões são tomadas. Descubra com que antecedência de um evento o veículo de comunicação quer ser notificado.
- Coloque as notícias no formato que possa ser usado pelos jornalistas. Não esconda as notícias. Coloque quem, o quê, onde, quando e por quê no início.
- Resuma. Se você tiver um relatório, redija um sumário executivo.

O secretário de Imprensa do presidente George W. Bush, Scott McClellan, conversa com jornalistas. Quando fala *on the record*, tudo o que diz a um jornalista pode ser atribuído a você nominalmente. © *AP Images/Pablo Martinez Monsivais*

Obtenha mais dicas da autora!

Vídeo do capítulo 10 — www.goo.gl/h8PRq

10

Entrevistas em foco

As entrevistas devem fazer parte de qualquer estratégia de mídia. Antes de aceitar conceder uma entrevista, a autoridade governamental deve planejar cuidadosamente o que deseja alcançar com a entrevista e identificar o público-alvo. Para focar na mensagem, escreva o título que você gostaria que a matéria tivesse. Também decida qual é o melhor caminho: entrevista presencial, por telefone ou via e-mail.

Avaliação do pedido de entrevista

Quando surge um pedido de entrevista, responder a determinadas perguntas ajuda a avaliar o pedido. Entre outras, citamos as seguintes:

- Qual é o assunto ou ângulo da notícia a ser enfocado na entrevista?
- Qual é a motivação da matéria?
- Que publicação on-line ou impressa, blog, mídia de vídeo ou rádio deseja fazer a entrevista? Ou a entrevista vai aparecer em várias plataformas de mídia, como em uma publicação impressa com link para um vídeo na sua versão on-line?
- Quem será o entrevistador?
- Para quando e onde querem a entrevista?
- Quanto tempo o repórter solicitou para a entrevista?
- Qual a data de fechamento do entrevistador?
- Quando a entrevista será publicada ou irá ao ar?
- Qual é o tipo de matéria? Noticiosa? Perfil? Reportagem especial? Em formato pergunta-resposta? Ou é uma entrevista para embasar um artigo?
- Alguém mais será entrevistado para a matéria?
- Quais são as características do veículo de comunicação e do repórter?

É importante determinar:

- Se o veículo de comunicação tem uma opinião formada ou viés sobre o assunto.
- Quanto o repórter sabe sobre o assunto.
- Se o repórter ou o veículo de comunicação publicou alguma reportagem sobre o assunto no passado. Pesquise on-line ou em clippings de notícias.
- Até que ponto o repórter é amistoso ou hostil.
- Que público o veículo de comunicação atrai.

Para uma entrevista para rádio ou TV, as perguntas incluem:

- Será uma transmissão ao vivo ou gravada para ser mostrada depois?
- A entrevista será feita em estúdio, por telefone, no escritório da autoridade ou em outro local?

> Não tenha mais de três pontos a tratar na entrevista. Mais de três pontos principais pode confundir e ser difícil de ser absorvido pelo público.

- A entrevista será à distância, sem a presença física do entrevistador, com as perguntas sendo feitas de outro local via conexão remota, como Skype, por exemplo?
- A entrevista será gravada para transmissão sem cortes ou para transmissão somente de trechos?
- A transmissão incluirá chamadas telefônicas ou e-mails de telespectadores, ouvintes ou participantes on-line?
- Qual será a duração da entrevista?
- Qual é o formato do programa? Painel? Um entrevistador e um convidado? Dois entrevistadores e um convidado? Debate entre dois convidados?
- Se houver outros convidados, em que ordem vão falar?
- Será diante de uma plateia? Como a plateia será selecionada?
- Poderão ser usados recursos visuais?
- Serão usados trechos de filmes ou de vídeo? Se for o caso, a assessoria de imprensa terá a oportunidade de analisá-los e preparar comentários ou respostas?

Para uma entrevista para uma publicação impressa ou on-line, as perguntas incluem:

- Em que seção da publicação o artigo vai aparecer?
- Serão tiradas fotografias?

Estabelecimento de regras básicas

Estabeleça regras básicas antes da entrevista, não depois. Por exemplo, não tente tornar *off the record* comentários já feitos. Nem diga a um jornalista "você não pode usar isso" depois de fazer uma declaração.

Se o repórter solicitar uma entrevista de meia hora, você pode limitá-la a um período mais curto ou deixar que corra por mais tempo. Mas você não deve interromper abruptamente uma entrevista de 20 minutos, 5 minutos depois de ter começado, porque você não está gostando das perguntas.

Nos Estados Unidos, os entrevistados em geral não têm a oportunidade de rever suas entrevistas ou citações antes de serem publicadas na mídia impressa ou on-line ou transmitidas na mídia eletrônica. Qualquer solicitação para rever as citações deve ser combinada antecipadamente.

Preparação para a entrevista

É importante que a pessoa a ser entrevistada não tenha mais de três pontos a tratar na entrevista. Isso manterá o foco da entrevista. Mais de três pontos principais pode confundir e ser difícil de ser absorvido pelo público.

Antes da entrevista, a assessoria de imprensa deve trabalhar com outros colegas do governo para elaborar:

- Os três pontos que o entrevistado gostaria de abordar.
- Exemplos, histórias e casos interessantes para respaldar cada ponto. Isso ajuda o leitor, o ouvinte ou o telespectador a entender melhor o assunto. Por exemplo, se um ponto é a defesa de uma nova política econômica, anote as razões pelas quais a política atual está sendo modificada, o que significam as mudanças e como os cidadãos serão afetados.
- As perguntas que poderão ser feitas durante a entrevista e as respostas que podem ser dadas. O entrevistado deve estar preparado para tratar de mais tópicos do que os três assuntos principais, uma vez que os jornalistas, em especial os bons, quase

sempre passam do tópico previsto da entrevista para outras questões.

- Analise assuntos importantes do noticiário para ajudá-lo a prever possíveis perguntas.

Ao elaborar perguntas e respostas, responda às seguintes perguntas:

- Quais são as questões mais controversas que podem ser levantadas e os assuntos mais delicados que podem ser abordados?
- Qual seria a pergunta mais difícil de ser respondida e por quê? Pratique a resposta a possíveis perguntas.
- Tenha um gravador de vídeo ou áudio para você mesmo gravar a entrevista e assim poder verificar as declarações feitas e informar os principais membros da equipe que não ouviram o que você disse.
- Um pouco antes da entrevista atualize-se sobre assuntos recentes. O *briefer*, normalmente o secretário de Imprensa, deve atualizar a autoridade governamental sobre as notícias de última hora. Não deixe que a autoridade seja apanhada desprevenida.
- Forneça antecipadamente ao repórter informações que possam ser úteis às questões a serem tratadas na entrevista. Podem ser biografias, informativos, artigos, fotografias, postagens em blogs, discursos e relatórios.
- Não tenha receio de sugerir perguntas e assuntos a serem utilizados pelo entrevistador.

Durante a entrevista: conselhos para as autoridades governamentais

Domine a entrevista. Você pode controlar o rumo da entrevista bem mais do que pensa. Somente porque lhe fazem perguntas não significa que você não possa ter controle sobre o que diz. Como disse certa vez um presidente dos EUA: "Não existem perguntas ruins, somente respostas ruins."

Proceda da seguinte forma:

- Seja conciso; não queime pontos importantes com respostas longas com muitos detalhes. Expresse-se com frases curtas, claras e assertivas.
- Utilize frases de efeito ou de impacto.
- Atenha-se à mensagem e retorne com frequência aos três pontos importantes durante a entrevista. Relacione as perguntas com os três pontos.
- Expresse primeiro suas conclusões e frases com maior potencial de citação para transmitir seus pontos principais, em seguida, reforce-as com fatos.
- Use palavras que evoquem imagens positivas e descritivas e possam ser facilmente compreendidas pelas pessoas.
- Prove o que diz. Use fatos, dados estatísticos, exemplos, casos interessantes, citações e histórias. As pessoas se lembram do que as afeta e as motiva e de experiências vividas por outras pessoas. Palavras que evoquem imagens, como "grande como elefante" em vez de simplesmente "grande", são mais lembradas pelas pessoas.
- Não suponha que os fatos falam por si. Explique suas respostas com clareza e sucintamente. Nem todo repórter ou cidadão conhecerá o assunto tanto quanto você.

Nunca diga nada que não queira ver on-line ou impresso ou ouvir em uma transmissão.

- Mantenha-se positivo.
- Corrija imediatamente qualquer informação incorreta contida em uma pergunta.
- Nunca diga nada que não queira ver on-line ou impresso ou ouvir em uma transmissão. Se não puder falar sobre alguma coisa, seja honesto sobre isso. Você pode dizer: "Eu não tenho essa informação neste momento, mas lhe darei um retorno" ou "Esse evento ainda está sendo investigado, vamos divulgar a informação quando tivermos certeza dos fatos".
- Evite fazer afirmações que possam ser tiradas do contexto ou mal interpretadas se o

TENTE ISTO

AVALIAÇÃO DO PEDIDO DE ENTREVISTA

- Qual é o veículo de comunicação e quem é o entrevistador?
- Quanto tempo foi solicitado? Qual a data de fechamento do jornalista?
- Quando a entrevista irá ao ar ou será ou publicada na mídia impressa ou on-line? Que tipo de matéria é?
- Qual tipo de mídia é? Se for TV, a entrevista será ao vivo, vídeo sem edição ou com trechos editados? E para publicação impressa, em qual seção do jornal ou da revista ela será publicada? Incluirá fotos?
- O entrevistado poderá fornecer recursos visuais?

repórter ou editor decidir usar somente essa parte de sua declaração e não o que vem antes ou depois.

- Não use jargões.
- Nunca diga "sem comentários". Você pode, e algumas vezes deve, evitar uma declaração dizendo algo como "Não estou preparado para discutir isso hoje" ou "Não seria apropriado discutir essa questão neste momento".
- Seja claro. Não deixe para a mídia interpretar o que você quer dizer. Podem entender errado.
- Diga sempre a verdade. Se você não souber a resposta para uma pergunta, diga que não sabe. Dê a resposta ao entrevistador mais tarde.

Como manter o foco

Embora tenha de responder às perguntas, você pode ampliar uma indagação e retomar a questão que gostaria de discutir. Nos EUA costuma-se chamar a isso de "*touch and go*" — toque na pergunta e expanda a resposta, colocando o tópico em um contexto mais amplo. Como um acordeão, você amplia a pergunta, colocando a questão mais no contexto. Por exemplo, se for perguntado sobre um recente incidente de fronteira, você pode dizer que as desavenças sobre a área de fronteira ocorrem há décadas, e só recentemente foi realizada uma discussão séria sobre a redefinição dos limites da fronteira. É por isso que a sua iniciativa é tão importante.

Outra técnica é usar frases que sirvam de ponte para voltar aos seus três pontos principais. Isso é chamado de ABCs em inglês: reconhecer (*acknowledge*) a pergunta, fazer a ponte (*bridge*) com o seu tópico e comunicar (*communicate*) a resposta. Você utiliza frases que sirvam de ponte para voltar aos seus três pontos.

Tente essas frases para fazer a ponte:

- "Essa é uma pergunta muito importante ..."
- "Mas de fato a questão é..."
- "Permita-me acrescentar que..."
- "É importante enfatizar..."
- "É importante não esquecer que..."
- "O que é mais importante é..."
- "O ponto mais importante a ser lembrado é..."
- "Nesse sentido, outra pergunta que sempre me fazem é..."
- "Isso se refere a um aspecto de uma questão mais ampla..."
- "Sim, e além disso..."
- "Não, permita-me esclarecer..."
- "É um pouco cedo para falar sobre isso antes de todos os fatos estarem esclarecidos, mas posso dizer que..."
- "Não tenho certeza disso, mas o que sei é que..."
- "Deixe-me colocar isso em perspectiva..."
- "Isso me lembra..."
- "Deixe-me enfatizar que..."
- "Que bom que você perguntou isso. As pessoas podem ter essa ideia errada, mas a verdade é que..."

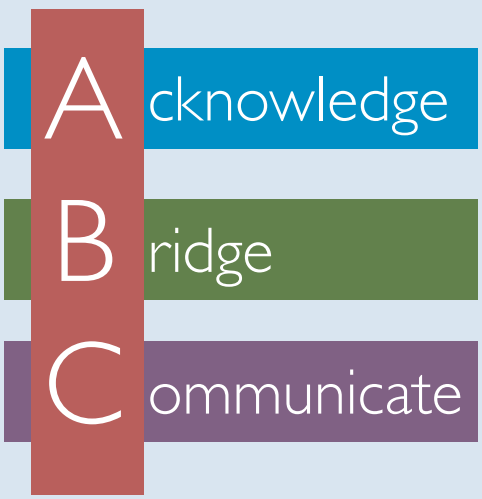
Diga sempre a verdade. Nunca engane ou minta, mas procure sempre controlar a entrevista. O ex-secretário de Estado Henry Kissinger

certa vez saiu-se com uma tirada engraçada em uma coletiva de imprensa: "Alguém tem perguntas para as minhas respostas?"

Depois da entrevista

- Se você prometeu informações adicionais ao repórter, cumpra o prometido de imediato.
- Passe informações à equipe de mídia para que saibam o que esperar.
- Avalie a entrevista. Faça anotações para seus arquivos: O que deu certo na entrevista? O que poderia ter saído melhor? Guarde as anotações para a próxima entrevista ou coletiva de imprensa.
- Anote o nome do repórter, do produtor e do técnico de som que realizaram a entrevista e atualize sua lista de imprensa.
- Arquive o material on-line, clippings de notícias impressas, áudio ou vídeo da entrevista em um arquivo permanente.
- Se a entrevista foi por troca de e-mails ou outro meio on-line, salve uma cópia.
- aça postagens em blogs e no Twitter sobre a entrevista se apropriado. Coloque no site da agência.

Se a entrevista for feita por e-mail, esteja ciente das dificuldades. Uma vantagem é que você tem a oportunidade de pensar e redigir o que quer dizer. A desvantagem é que pode ser difícil para o jornalista fazer perguntas complementares e realmente se aprofundar no assunto.



Use a técnica ABCs para reconhecer (*acknowledge*) a pergunta, fazer a ponte (*bridge*) com o seu tópico e comunicar (*communicate*) a resposta

TENTE ISTO

PREPARAÇÃO PARA A ENTREVISTA

- Tenha três pontos para abordar na entrevista com exemplos, casos interessantes e frases de impacto para lhes dar respaldo.
- Treine perguntas e respostas por escrito.
- Pratique!
- Esteja atualizado sobre o noticiário antes de dar a entrevista.
- Defina regras básicas antes da entrevista — não durante ou depois.

Entrevistas para vídeo e televisão

Quando você é visto na tela, a mensagem envolve pelo menos dois elementos centrais: o que você diz e como você diz — isto é, conteúdo e apresentação. Não são somente suas palavras, mas também sua linguagem corporal e aparência física que transmitem a mensagem. Estudos mostram que o modo como você se apresenta e a impressão que causa podem ser tão importantes quanto o que diz.

Se você está passando uma mensagem de otimismo, mas cruza os braços de maneira defensiva na frente do peito, franze a testa e olha para baixo sem contato visual, sua linguagem corporal negativa estará em conflito com as palavras positivas e vai tirar o peso da sua mensagem otimista. A linguagem corporal deve reforçar sua mensagem, não desacreditá-la.

A equipe da assessoria de imprensa deve seguir a orientação para "antes", "durante" e "depois" quando uma autoridade governamental for aparecer no vídeo. Antes de uma entrevista para televisão, por exemplo, o assessor deve saber se a entrevista será ao vivo ou gravada e se haverá perguntas feitas por telefone ou enviadas por e-mail ou mídias sociais. É preciso saber se a autoridade será entrevistada sozinha ou com outras pessoas e,

neste caso, qual será a ordem das aparições. Um secretário de Imprensa quase foi demitido quando sua chefe, uma autoridade do alto escalão do governo, obteve apenas 20 minutos e não uma hora no principal programa noturno de entrevistas do país. Isso se deu durante as eleições, e o adversário da chefe apareceu no segmento seguinte, trucidando sua mensagem. O secretário de Imprensa havia corretamente perguntado se a entrevista de sua chefe seria a primeira, mas não havia perguntado o que viria depois.

O que dizer

Pense antecipadamente em uma boa citação ou "frase de impacto" para ser usada. Uma frase de impacto é uma declaração contundente, quase sempre memorável, que capta sua mensagem de maneira sucinta e permanece com o público depois da entrevista. Embora não houvesse TV em seu tempo, o escritor americano Mark Twain poderia estar se referindo a frases de efeito quando disse "um mínimo de som para um máximo de sentido".

Como dizer

- Olhe diretamente para o entrevistador se a entrevista for presencial. Faça contato visual direto. Desviar o olhar diz ao telespectador que você está tentando esconder alguma coisa ou está inseguro. Um olhar firme e direto mostra confiança. Se você tiver de ler ou dar uma olhada em observações, abaixe os olhos, não a cabeça.
- Olhe para a câmera se a entrevista for à distância com o entrevistador em outro lugar. A câmera se torna a pessoa com quem você está falando.
- Ao sentar, incline-se levemente em direção à câmera, pois isso pode criar intimidade com os telespectadores. Nunca largue o corpo.
- Coloque um pé à frente do outro quando estiver em pé ou sentado para evitar ficar se balançando.
- Faça gestos naturais com as mãos para não parecer tenso ou desconfortável.
- Não balance a cabeça, tamborile os dedos, gire na cadeira ou movimente-se para frente e para trás. Isso desvia a atenção e também pode fazer com que que você fique fora de enquadramento.
- Responda às perguntas com frases completas. Não responda apenas "sim" ou "não". Por exemplo, se o entrevistador disser "Tenho a informação de que a rodovia será concluída no próximo ano" não responda simplesmente "Sim". Soa melhor dizer: "Sim, a autoestrada ligando as cidade X e Y está no cronograma e será concluída no início do próximo ano."
- Não use jargão ou siglas comerciais ou técnicas que não sejam familiares ao cidadão comum.
- Arredonde os números para que sejam assimilados mais facilmente. Por exemplo, em vez de dizer "quatrocentos e quarenta e quatro mil", diga "quase meio milhão".
- Comunique sua mensagem nos primeiros 30 segundos e a partir daí expanda para seus pontos básicos.
- Demonstre entusiasmo e dinamismo: A televisão pode fazer as pessoas parecerem monótonas e sem graça. Permaneça sempre calmo e no controle da situação, mesmo diante de uma pergunta difícil. Seja direto, mas mantenha-se positivo e tranquilo o máximo possível. O pior: ficar na defensiva, bravo ou repreender. Nunca perca o controle.

TENTE ISTO

DURANTE A ENTREVISTA

- Não se afaste da mensagem e mantenha seus três pontos.
- Seja conciso e claro.
- Cite casos interessantes, fatos e exemplos.
- Nunca diga "sem comentários".
- Diga a verdade; se não souber uma resposta, não tenha receio de dizer.

- Seja conciso. Uma entrevista de 15 a 20 minutos será editada para menos de um minuto.
- Não faça uso de interjeições — isto é, não murmure ou diga "hmmm" ou "ahhh" ou "uhhh" entre palavras e frases. Isso às vezes acontece quando as pessoas estão pensando no que vão dizer. Em vez disso, faça uma pausa, pense na resposta e então responda.
- Tenha senso de humor. O humor é uma das melhores formas de comunicação.
- Sempre suponha que o microfone esteja ligado. Muitas autoridades já disseram coisas de que se arrependeram por acharem que o som estava desligado.

O que usar

Igualmente importante é a sua aparência.

- Use cores que contrastem com o pano de fundo. A regra costuma ser vestir-se com cores bem definidas, vivas, mas não branco ou totalmente preto. Cores intermediárias, especialmente os azuis, são as melhores. Não use xadrez, listras, estampas muito chamativas ou tecidos cintilantes ou brilhantes que possam reluzir e distrair.
- Vista-se de modo condizente com seu cargo, o local e a mensagem. Se o assunto for grave e sério, use um traje social; se for divertida e informal, use uma roupa mais esporte. Não se deve usar um traje formal na praia, por exemplo.
- As mulheres não devem exagerar nos acessórios, como joias grandes, cintilantes ou com pingentes que possam tirar a atenção da mensagem.
- Os homens não devem usar uma camisa mais escura do que a gravata. Quem for careca deve considerar passar um pouco de talco ou passar um lenço na cabeça para diminuir o brilho diante das luzes da TV. Os que têm barba cerrada devem fazer a barba antes de darem a entrevista para a TV.
- Não use óculos de sol ou óculos com lentes que escurecem com a luz. Tire os óculos se puder ficar sem eles. As lentes podem refletir as luzes da câmera. Tire-os pelo menos 15 minutos antes da entrevista para acostumar a vista e tirar as marcas de pressão no nariz.
- Verifique se vai ser usado um microfone de lapela e use uma roupa que facilite a fixação do microfone.
- Informe-se se será maquiado no estúdio. Se não, chegue com um pouco mais de maquiagem do que o normal.

Lembre-se que você quer ser entrevistado novamente. Não seja difícil nem faça muitas exigências. Os entrevistadores sempre retornam para entrevistados descontraídos, que têm algo interessante a dizer, rendem boas citações e são fáceis de trabalhar junto.

DIRETO AO PONTO

COMO FALAR *ON* E *OFF THE RECORD*

Sempre que possível, fale *on the record* com os jornalistas, isto é, com identificação da fonte. É a melhor maneira de falar com a mídia. Visto que você quer que a informação sobre seu programa, sua ideia ou sua mensagem chegue ao público, por que não ter o seu nome vinculado a ela?

"O curso de ação mais seguro é supor que tudo o que você diz a um jornalista acabará indo para o jornal, em especial no início, antes de você conhecer os jornalistas com os quais está trabalhando e estar seguro sobre quem aceitará os termos do acordo", disse Dee Dee Myers, secretária de Imprensa da Casa Branca no governo Clinton.

À medida que desenvolve uma relação com os jornalistas, você fica sabendo com quem pode falar mais livremente. "Depois você pode usar declarações 'sem identificação da fonte' como uma maneira de explicar assuntos mais complexos sem correr o risco de que elas sejam tiradas do contexto", disse a ex-secretária de Imprensa. "Mas em democracias emergentes, onde as regras não são claras, você pode se queimar falando *off the record*."

As regras básicas de como você vai falar precisam ser estabelecidas antes de falar. Não depois. Segue uma lista com o significado dos termos:

- ***On the record.*** Quando você fala *on the record*, tudo o que diz a um jornalista pode ser usado e atribuído a você nominalmente. Informações "não liberadas para divulgação" são informações *on the record* que não podem ser informadas até determinada data e horário, conforme especificado pela pessoa que as divulga.
- ***On background.*** (sem identificação da fonte). Quando você diz a um jornalista que está falando sem identificação da fonte, ele pode publicar o que você diz, mas não pode atribuir a você por nome ou cargo. O jornalista atribui suas declarações a uma identificação previamente combinada, como "uma fonte bem informada" ou "um especialista" ou "uma autoridade de alto escalão do governo". Jornalistas investigativos e da mídia impressa, em particular, usam mais informações sem identificação da fonte do que os jornalistas da mídia eletrônica e gostam de usar o máximo de informação possível para explicar por que a pessoa não pode ser identificada.
- ***On deep background.*** (sem nenhuma identificação da fonte). Quando você estabelece antes de uma entrevista que vai falar sem nenhuma identificação da fonte, o repórter pode usar a informação, mas sem fazer nenhuma atribuição da fonte. Qualquer coisa dita na entrevista pode ser utilizada, mas não textualmente e sem atribuição da fonte
- ***Off the record.*** Quando fala *off the record*, você fornece informações ao jornalista apenas para seu conhecimento, e as informações não podem ser usadas, publicadas ou tornadas públicas de nenhuma maneira. O ideal é que o jornalista não leve a informação para outra fonte na esperança de obter confirmação oficial. Às vezes, os porta-vozes fazem uso de informações off the record para dar contexto a uma questão quando um jornalista parece estar equivocado sobre um assunto e as leis de privacidade impedem que as informações sejam tornadas públicas *on the record*.

Qualquer informação comunicada via e-mail ou outra mídia digital geralmente é *on the record*. A menos que claramente combinado que a informação não será transmitida, é difícil colocar em um e-mail informações sem identificação da fonte, muito menos *off the record*. Autoridades governamentais devem considerar que seus e-mails são públicos.

Mãos levantadas durante briefing à imprensa do ex-secretário de Imprensa do presidente Obama Robert Gibbs. Durante uma situação de crise, o melhor é ser cooperativo e honesto com os jornalistas . © *Doug Mills*/The New York Times/*Redux*

Obtenha mais dicas da autora!

Vídeo do capítulo 11 — www.goo.gl/xjUHg

11

Comunicação em situações de crise

Crise é um evento que ocorre repentina, e muitas vezes inesperadamente, e que exige ação imediata. Uma crise interfere nas rotinas e gera incerteza e estresse. Pode ser um evento natural, como um terremoto ou um furacão, ou pode ser causada pelo homem, como uma explosão, um escândalo ou um conflito. Eventualmente, pode ameaçar a reputação de uma autoridade ou funcionário de alto escalão e de uma organização. Uma situação de crise bem administrada, no entanto, pode não só preservar reputações e credibilidade, como pode também beneficiá-las

A comunicação é fundamental para a administração bem-sucedida de uma crise, e a melhor maneira de ser eficaz é estar preparado antes que uma situação de crise ocorra. No momento em que uma situação de crise ocorre, quase não há tempo para pensar, muito menos para planejar. Sem um plano geral de gerenciamento e comunicação de crises, para o qual todos os gerentes seniores de uma organização tenham contribuído, a situação de emergência será devastadora e o público rapidamente perderá a confiança. Quem participa da equipe de gerenciamento da crise depende da agência, do assunto e do tipo de crise, mas normalmente entre os participantes podem estar autoridades das áreas de saúde, comunicação, resgate e combate a incêndios, aplicação da lei, gerenciamento de emergências e transportes. O gerente de Comunicação cuidará da comunicação em situações de crise e será um ator central da equipe geral de gerenciamento de crises. O plano de comunicação para situações de crise deve ser colocado em ação assim que a emergência ocorrer.

"Uma boa comunicação para situações de crise baseia-se em um sistema já estabelecido", disse o ex-secretário de Imprensa da Casa Branca Marlin Fitzwater. "Quando ocorre uma crise, só é preciso fazer os ajustes e aperfeiçoá-lo. Se a sua rotina já incluir um briefing diário à imprensa, você só terá de ajustá-lo para poder realizá-lo três vezes ao dia. Uma situação de crise não é o momento de criar um sistema novo."

Durante uma situação de crise, a melhor coisa a fazer é ser cooperativo e honesto e fazer o que for preciso para facilitar a cobertura jornalística. A mídia vai noticiar sobre os

> "Se você não participa e responde, a mídia simplesmente obterá a informação de outra maneira, e pode ser informação incorreta."

acontecimentos com ou sem a sua colaboração. É de seu próprio interesse participar da matéria — mesmo que seja uma matéria negativa — para que a sua posição seja corretamente apresentada. Caso contrário, o que pode acontecer é a mídia divulgar que a autoridade "não respondeu às nossas perguntas", o que só alimenta suspeitas e rumores.

"Se você não participa e responde, a mídia simplesmente obterá a informação de outra maneira, e pode ser informação incorreta", disse um comunicador do governo.

"Durante uma situação de crise, reúna todos os principais envolvidos em uma sala e esclareça os fatos. Nunca diga mais do que sabe, não dê opiniões pessoais e mantenha os jornalistas constantemente atualizados", disse uma ex-repórter e comunicadora do governo. "Os jornalistas precisam conseguir as informações e, se você não fornecer nada, noticiarão rumores."

Hoje, as mídias digitais e sociais facilitam a comunicação durante uma situação de crise. As mídias sociais podem divulgar as mensagens rapidamente para um grande público e podem também obter feedback do público. O Twitter, em especial, tornou-se particularmente eficaz para comunicações de emergência.

Foi o que aconteceu em Memphis, Tennessee, durante um tornado. "Tínhamos começado a fazer postagens em blogs e usar Twitter, Facebook e YouTube, mas daí veio o tornado", disse o supervisor de Comunicação e Relações Públicas da Memphis Light, Gas and Water (MLGW), empresa de serviços públicos.

"Usamos o Twitter para atualizar os clientes sobre interrupções dos serviços, e a resposta foi enorme. Passamos de 220 para mais de 1.500 seguidores em cinco dias. Foi um evento marcante para nós", disse.

A MLGW enviou tuítes sobre atualizações das interrupções dos serviços, segurança, telefones para contato, andamento do restabelecimento dos serviços, bem como para controlar os boatos. "E uma das maiores vantagens foram as informações que conseguimos com os clientes", disse.

Em outra cidade do Sul, atingida por enchentes em níveis sem precedentes, as mídias sociais "foram uma ferramenta excelente para controlar os boatos", a gerente de Comunicação escreveu no blog posteriormente. Segundo ela, o uso do Facebook e do Twitter na cidade triplicou durante a emergência. "Os cidadãos querem as informações mais recentes, o que está acontecendo agora." Não somente a Prefeitura enviou informações para os cidadãos, mas os cidadãos forneceram à Prefeitura "informações dos bairros sobre queda de árvores, ruas alagadas e muito mais".

Às vezes o gerenciamento de crises pode significar acompanhar questões com potencial de se transformarem em crise e lidar com elas antes que se tornem emergências de fato. Se uma rodovia muito usada ficar próxima de uma área de deslizamento, as condições devem ser monitoradas e melhoradas pela equipe de gerenciamento de crises antes que o deslizamento ocorra. Como parte disso, o assessor responsável por situações de crise alertará a população sobre possíveis perigos. O assessor de imprensa pode usar mais a mídia tradicional para destacar os perigos e, no caso de um deslizamento, usar as mídias sociais, como Twitter e Facebook, para alertar sobre a emergência. Essas e outras mídias sociais são eficazes como sistemas de alerta antecipado para notícias de última hora. A coordenação também é importante.

"A chave para lidar com crises é focar no que você está tentando alcançar", disse Doug Wilson, secretário adjunto de Defesa para Relações Públicas do governo Obama, ao The

> As mídias digitais e sociais facilitam a comunicação durante uma situação de crise.

Washington Post. "É preciso pensar em quem você precisa envolver ao elaborar posições e respostas. Isso significa entender que há muitos componentes e atores e garantir que a mensagem chegará a todos. Constatei que a inclusão, controlada por foco e consciência da necessidade de agir com rapidez, normalmente resulta no tipo de tomada de decisão que desfruta de amplo apoio."

E como em outros elementos da comunicação, há o antes, o durante e o depois na comunicação eficaz em situações de crise.

Antes de uma situação de crise: elaboração de um plano de comunicação

- Mantenha sempre um relacionamento honesto e franco com a mídia. Assim, a mídia terá uma postura menos desconfiada e mais cooperativa durante uma situação de crise.
- Em colaboração com a equipe para crises, colete informações sobre possíveis questões e tendências problemáticas. Avalie as informações e elabore estratégias de comunicação para prevenir ou redirecionar o curso dos acontecimentos.
- Determine quais agências poderiam assumir a liderança e quem participaria de uma equipe de gerenciamento de crises para possíveis cenários de crise. Por exemplo, se estiver em uma zona de furacões, determine qual agência assumirá a liderança — talvez uma agência de gerenciamento de emergências — e quais outras farão parte da equipe para situações de crise, como agricultura, habitação, saúde, educação, transportes e idosos, cujas missões seriam afetadas pela crise.
- Estabeleça procedimentos de colaboração entre agências para minimizar redundância e garantir informações consistentes e precisas.
- Identifique pessoas que possam fazer parte de uma equipe de gerenciamento de crises. Tenha uma lista com as funções que desempenhariam e também uma lista com seus números de telefone comercial, residencial e celular, seus endereços de e-mail, Facebook e Twitter e endereços residenciais. Quando ocorre uma situação de crise, um meio de comunicação pode falhar e você pode ter de recorrer a outro.
- Designe um gerente de Comunicação para crises, que fará parte dessa equipe.
- Salve cópias das biografias da equipe para crises. Em caso de uma situação de crise, a imprensa pode desejar saber o histórico das pessoas que estão lidando com o caso.
- Dê treinamento em mídia para todos que falarão com a imprensa.

> "Os jornalistas precisam conseguir as informações e, se você não fornecer nada, noticiarão rumores."

- Determine a mensagem, o público-alvo e os veículos de comunicação que poderão ser usados em vários cenários de crise.
- Conheça as mídias que usará para divulgar as mensagens sobre a crise. Esteja preparado para colocar vídeos e transcrições de todas as coletivas de imprensa no site da agência e nas mídias sociais, bem como qualquer outro material, como declarações, press releases, informativos e fotos que possam ser divulgadas.
- Elabore uma estratégia de mídia social como parte de um plano de comunicação para situações de crise. O Twitter talvez seja um dos primeiros lugares que os cidadãos recorrem para se atualizar sobre uma situação de crise. Na mídia tradicional, o rádio é particularmente importante nas emergências.
- Tenha uma lista com os números de telefone comercial, residencial e celular e endereços de e-mail de sua equipe e dos jornalistas.
- Elabore um procedimento para coordenar a comunicação entre agências. Determine qual agência será responsável por qual questão. Isso é mais fácil quando se discute desastres naturais, como furacões ou terremotos, que podem voltar a ocorrer.

- Elabore uma lista de verificação de respostas imediatas.
- Prepare um informativo sobre a agência, pois as informações podem ser solicitadas.
- Planeje como montar um centro de mídia durante a crise. O planejamento deve incluir itens como mesas, cadeiras e necessidades técnicas. Defina como garantir a segurança do escritório, especialmente da equipe.
- Elabore cenários para lidar com crises em eventos especiais. Por exemplo, em recente conferência internacional organizada por várias organizações, o plano de comunicação para situações de crise designou porta-vozes para diferentes controvérsias relacionadas com cada um de seus públicos. O grupo também elaborou tópicos para os porta-vozes sobre questões mais gerais que poderiam surgir. Felizmente nenhuma delas surgiu, mas eles estavam preparados

Durante uma situação de crise

No caso de uma situação de crise, comunique imediatamente a imprensa e divulgue informações por meio das mídias sociais e do site da agência. Do contrário, a mídia — e o público — obterão as informações por meio de outras fontes, que podem não ser tão precisas. Como se costuma dizer: se você não for rápido, não será eficaz.

"A mídia age de maneira previsível", disse uma ex-repórter durante convenção de comunicadores do governo. A mídia "vai procurar se aproximar da ação, conversar com qualquer pessoa, pesquisar incidentes anteriores, procurar especialistas, procurar definir a causa ou de quem é a culpa, se identificar com as vítimas, muitas vezes vai entender a história de maneira errada e terá um curto período de atenção".

Você precisa ajudar os jornalistas a fazerem o trabalho deles.

Como parte da lista de verificação de planejamento, a ex-repórter sugeriu ter pronta uma declaração inicial para ser usada de imediato — algo como "Meu nome é tal e sou CARGO da ORGANIZAÇÃO. Confirmo que houve um incidente. Queremos auxiliá-los nas suas matérias, mas precisamos reunir os fatos antes de dizer alguma coisa. Queremos divulgar os dados corretos e no momento não temos informações suficientes para responder às perguntas. Entraremos em contato novamente em uma hora com informações atualizadas e todos os briefings serão feitos no centro de mídia."

- Monte um centro de emergência e de mídia, que funcione 24 horas e esteja localizado em um ponto central de onde serão divulgadas as notícias, os boatos administrados, os fatos coletados e as entrevistas coletivas realizadas.

No caso de uma situação de crise, comunique imediatamente a imprensa e divulgue informações por meio das mídias sociais e do site da agência.

- "Vá a público" imediatamente em todas as suas ferramentas de mídia. Poste o que você sabe on-line em formato de vídeo, áudio e transcrição. Divulgue as principais informações no Twitter e também use mensagens SMS.
- Crie uma página na web e um site nas mídias sociais onde todas as agências governamentais envolvidas no gerenciamento da crise possam postar informações. Isso ajudará os cidadãos a rapidamente obterem informações e evitará que tenham de fazer buscas em muitos sites.
- Tenha um porta-voz experiente em cena — ou no centro de mídia — para conduzir as coletivas e os briefings para a imprensa. Informe-o quando será o próximo briefing.
- Diga o que sabe e somente aquilo que sabe. Não especule. Não diga nada com base em rumores. Se você não souber algo, admita que não sabe. Dizer "o assunto está sendo

investigado" pode ser a melhor forma de responder.

- Reúna as informações o mais rápido possível. Determine as informações básicas "quem", "o quê", "quando" e "como". O "por quê" talvez só seja conhecido muito depois.
- Leve o líder do governo ou da agência governamental e outro membro da alta administração para o local da ocorrência ou para o centro de mídia o mais rápido possível. Quando ocorre uma situação de crise, os cidadãos querem ver o líder, não apenas o administrador da crise ou a equipe de relações públicas. Apresentar a alta administração à imprensa durante uma situação de crise confere credibilidade e demonstra que sua organização está tratando a situação com seriedade.
- Informe seu público interno — os funcionários e outros escritórios do governo — ao mesmo tempo que informa a imprensa. Os funcionários também precisam de informação. Por trabalharem em uma organização envolvida na situação de crise, eles serão vistos pela mídia e pelo público como fontes de informação. Eles precisam ter as informações corretas e não serem origem de boatos ou informações falsas. Você pode se comunicar com seu público interno por e-mail, SMS, tuítes ou outros meios. Se possível, convoque uma reunião em que os membros da equipe de crise estejam disponíveis para responder às perguntas dos funcionários.
- Fale *on the record*.
- Trate todos os veículos de comunicação igualmente. Não exclua nenhum jornalista.
- Mantenha uma presença calma, agradável e solícita. Evite parecer agitado ou abatido.
- Esclareça rapidamente a publicidade negativa e comunique as medidas tomadas para resolver a situação. Confira as notícias antes de divulgá-las.
- Tome providências para que a mídia tenha acesso ao local onde o fato ocorreu, se isso for possível. Fotógrafos e cinegrafistas precisam de imagens; repórteres precisam escrever o que veem. Se houver limitações de espaço, faça uso de pools de imprensa para a reportagem e tire fotos para compartilhar. Nenhum jornalista, inclusive os que participam do pool, pode usar o material até que toda a mídia interessada tenha o material em mãos.
- Atenda a todas as necessidades práticas e técnicas da imprensa, como mesas, cadeiras, etc.
- Mantenha um registro dos jornalistas que telefonaram, enviaram e-mail, mensagem de texto ou se comunicaram pelas mídias sociais. Anote o que eles perguntaram, seus prazos, se mencionados, o que você prometeu e a quem foi delegado.
- Retorne com rapidez ligações telefônicas, e-mails, mensagens SMS e indagações nas mídias sociais. Caso contrário, os jornalistas vão procurar a informação em outro lugar. Eles redigirão a matéria com ou sem a sua colaboração. Quando você não responde, perde o controle sobre a matéria.
- Atualize constantemente as notícias no site e nas mídias sociais.
- Gestos simples e solidários podem ajudar a recuperar a confiança do público. Tranquilize. Informe que ações estão sendo tomadas para solucionar o problema, ajudar as pessoas afetadas e fazer as coisas voltarem ao normal. Mas, em primeiro lugar,

TENTE ISTO

COMUNICAÇÃO EM SITUAÇÕES DE CRISE

- Elabore um plano para situações de crise.
- Vá a público imediatamente usando todas as ferramentas de mídia, inclusive as mídias sociais, mas só declare o que souber.
- Leve a alta chefia para o local da ocorrência.
- Informe o público interno.
- Faça atualizações frequentes e periódicas.

tenha certeza de que está fazendo aquilo que diz estar fazendo e afirme somente os fatos conforme conhecidos.

- Certifique-se de que o porta-voz participe de todas as políticas e decisões tomadas pela alta administração. Toda decisão tem um desdobramento perante o público, seja isso reconhecido ou não pela administração.
- Evite procurar culpados. Isso poderá ser feito após uma investigação.
- Manifeste solidariedade às vítimas.
- Recorra a terceiros que endossem suas iniciativas. Encontre pessoas confiáveis que tenham passado por experiências similares e que consigam atrair a atenção e o respeito do público para dar depoimentos.
- Atualize as informações periódica e regularmente. Comunique quando será a próxima atualização.
- Acompanhe as matérias da mídia e corrija os erros imediatamente.
- Crie um grupo de avaliação para estudar o problema ocorrido e prevenir ocorrências futuras. Não se trata de formalidade; o grupo deve ter poder de fato.
- Lembre-se: transparência e prestação de contas durante uma situação de crise reforçam o respeito e a credibilidade que os jornalistas e, principalmente o público, têm por você. Isso pode ajudá-lo no longo prazo.

Depois de uma situação de crise

- Avalie os resultados durante a crise. Determine o que funcionou, o que não funcionou e o que precisa ser melhorado.
- Avalie a eficácia do plano para a situação de crise.
- Corrija os problemas para que não voltem a ocorrer.

DIRETO AO PONTO

COMO LIDAR COM NOTÍCIAS FALSAS E NEGATIVAS

Às vezes a mídia dá informações falsas de propósito, mas na maioria das vezes as imprecisões das reportagens se dão por erro. Se suas declarações forem distorcidas em uma matéria ou se uma informação dada estiver errada, tome providências imediatamente. Corrija a informação errada pela mídia digital ou entre em contato com o repórter ou redator. Não faça ameaças. Tenha fatos para fornecer e considere que tudo o que disser para corrigir o erro será *on the record*. Somente se não conseguir nada com o jornalista, procure o editor.

Você pode pedir retratação ou correção de um erro, e muitas autoridades fazem isso. Mas outros acham que trazer a questão à tona somente mantém a informação errada no noticiário. Na mídia on-line, notícias incorretas podem ser acessadas eternamente. Por essa razão, solicitar uma correção pode ser o caminho a seguir.

"O que faço depende da gravidade do erro", disse um diretor de Comunicação de um órgão federal. Ele não fez nada quando a manchete saiu completamente errada, mas a matéria em si estava correta em sua essência. "Deixamos passar", disse.

A mesma estratégia vale se o erro for em uma plataforma de mídia social, como um blog. "Em geral refutações ou correções só são feitas se o artigo e/ou o blogueiro for famoso o suficiente para ser percebido e podem gerar mais cobertura", disse uma autoridade do Departamento de Defesa. "Podem assumir a forma de um e-mail imediato ou da tradicional ligação telefônica do secretário de Imprensa ou outro porta-voz sênior para a imprensa. No entanto, é aí onde o Twitter e outras mídias sociais podem ser mais eficazes."

As mídias sociais permitem que a informação correta seja divulgada instantaneamente e depois atualizada conforme necessário. Com as mídias sociais, é possível fazer uma correção ou explicação sem se opor diretamente ao meio de comunicação ou ao jornalista, evitando assim prejudicar a relação de trabalho.

Foi o que aconteceu em uma agência governamental dos EUA, quando a equipe de comunicação percebeu que a matéria de um influente jornal havia interpretado completamente errado o que o chefe da agência havia dito. "Meu chefe não queria confrontar o jornalista", disse o diretor de Relações Públicas. Ao invés disso, o diretor de agência escreveu um artigo para um blog sobre o assunto, esclarecendo a situação sem mencionar o jornal, o artigo nem o jornalista. O jornal prosseguiu com uma matéria subsequente que expressou de maneira correta a opinião da autoridade conforme constava no blog. "Quando se percebe que é necessário corrigir uma informação errada, as mídias digitais e sociais oferecem um bom meio para nos expressarmos com nossas próprias palavras", acrescentou o diretor de Relações Públicas.

Um erro nas mídias sociais não precisa ser tratado de modo diferente de um erro em jornal ou na mídia eletrônica. "Lidamos com os erros de blogueiros da mesma maneira como lidaríamos com os erros da mídia tradicional: ignoramos as coisas pequenas e respondemos as coisas importantes, corrigindo as informações erradas com vigor e rapidez quando a questão é importante", disse um comunicador do governo.

A agilidade é crucial, e os prazos são cada vez menores. As respostas e informações precisam ser fornecidas rapidamente. "Não se pode esperar até o fim do dia", disse uma autoridade do Departamento de Defesa, comparando com o ritmo mais lento de antigamente para corrigir um erro na mídia tradicional. A menos que você atualize ou corrija a informação rapidamente, "o estrago já pode ter sido feito por estar circulando on-line há algum tempo", acrescentou. É

por isso que agir rapidamente na mídia social e móvel para esclarecer ou corrigir informações erradas é tão importante e tão fácil.

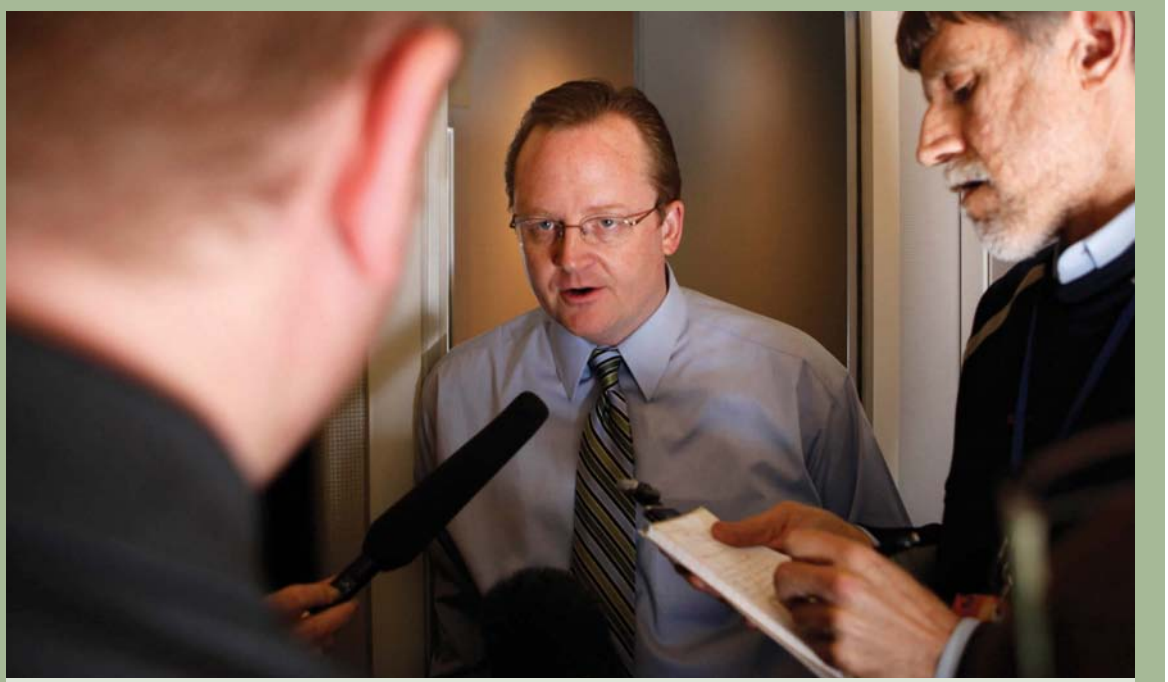
Às vezes, uma maneira de lidar com informações falsas é mudar de assunto. Quando um blogueiro enviou um e-mail para formadores de opinião em um país da ex-União Soviética afirmando que uma das principais líderes da oposição havia sido assassinada, o falso boato disseminou-se rapidamente pela blogosfera. A líder oposicionista e sua secretária de Imprensa consideraram três opções: confrontar a informação falsa dizendo "a líder da oposição está viva", o que poderia dar credibilidade à informação falsa; não fazer nada, o que poderia fazer o boato se espalhar ainda mais rápido; ou convidar uma equipe de televisão para gravar com a líder oposicionista sem tocar no boato absurdo, de modo que o público pudesse ver que ela estava viva. Nesse caso, mudar o foco para outro assunto foi a melhor medida.

Quando se sabe que uma matéria falsa ou distorcida vai ser publicada ou transmitida, pode ser preciso ir a público com a versão oficial da história antes dos críticos. Quando uma opinião pública se forma sobre determinado assunto, pode ser difícil mudá-la.

"As mídias sociais também permitem que você combata rapidamente informações falsas de adversários", disse Doug Wilson, secretário adjunto de Defesa para Relações Públicas do governo Obama, ao *The Washington Post*. "A natureza instantânea e abrangente das mídias sociais são seus pontos fortes, e você se beneficia desses pontos fortes em situações onde sabe que os destinatários estão equipados de maneira similar."

Os adágios a serem lembrados ao lidar com notícias falsas e negativas são:

- Diga tudo. Diga primeiro. Diga você mesmo.
- Lembre-se do velho ditado dos jornais: "Nunca compre briga com alguém que compra tinta a granel." Isto é, não compre briga com a mídia. Corrija informações imprecisas sem culpar ninguém



Videoblog da Casa Branca explica as políticas econômicas do presidente Obama. As mídias sociais podem ajudar a combater informações falsas ou negativas disponibilizando informações instantaneamente © *AP Images/Lawrence Jackson*

O presidente Obama se reúne com o presidente John Evans Atta Mill, de Gana, no Salão Oval. Um planejamento detalhado é necessário para todo evento que tenha participação de autoridades do governo © *AP Images/Susan Walsh*

Obtenha mais dicas da autora!

Vídeo do capítulo 12 — www.goo.gl/SrHM8

12

Planejamento de eventos

Uma assessoria de imprensa governamental é convocada para tratar de vários tipos de eventos públicos. Há "eventos para a mídia" para os quais a imprensa é convidada, chamados de "abertos à imprensa" nos Estados Unidos. E há eventos que não são abertos à imprensa, chamados de eventos "fechados à imprensa". Nos dois casos, "imprensa" refere-se à mídia tradicional, como jornalistas da mídia impressa e eletrônica, e repórteres das mídias digitais e sociais.

Um porta-voz deve ser capaz de administrar qualquer evento — aberto ou fechado à imprensa — quer a autoridade seja o anfitrião ou esteja comparecendo como convidado. Pense no evento como uma apresentação de teatro ou balé. Tudo deve ser planejado, roteirizado e coreografado com elementos relacionados com o tema geral da peça ou do balé. Cada detalhe e o papel de cada pessoa devem ser muito bem estudados. Deve haver um diretor da sua equipe no local para assegurar que o evento se desenrole como planejado.

Lista de verificação do evento

Agende reuniões regulares para discutir os convites, se você recebe muitos deles. Se uma autoridade governamental recebe um número muito grande de convites, faz sentido criar uma comissão de representantes das principais operações da agência — inclusive a assessoria de imprensa — para analisar os convites com regularidade e fazer recomendações quanto a aceitá-los ou rejeitá-los.

Uma parte importante do planejamento de um evento externo é avaliar o convite. Examine isso: uma autoridade do governo viajou várias horas com o intuito de discursar para um público que, julgava-se, seria composto de partidários. Porém, ao chegar, descobriu que estava dividindo o palco com adversários, com quem teria de debater frente a uma plateia hostil. Ninguém verificou os preparativos com antecedência, portanto, ninguém sabia que o evento havia se desviado do propósito inicial do convite, o qual havia sido feito verbalmente.

Para evitar surpresas, muitos políticos pedem que todos os convites sejam feitos por escrito. Dessa forma, saberão exatamente o que está sendo solicitado e poderão negociar sua participação de acordo com o que está escrito.

Muitos então respondem por escrito, informando como será sua participação.

Quando um convite é feito verbalmente e não por escrito, o porta-voz ou assessor de agenda deve dizer: "Nossa política é receber os convites por escrito. Por gentileza, envie-nos um pedido por e-mail, fax ou correio com as seguintes informações:"

- Nome do evento.
- Sua finalidade.
- Data e hora. Com relação a isso, é bom verificar se há alguma flexibilidade. Por exemplo, se o evento abranger vários dias e uma autoridade for convidada para um dia específico, para o qual já tenha outro compromisso agendado, a data poderá ser alterada?
- O local.
- O número estimado de pessoas que comparecerão.
- Se haverá outros participantes e quem serão eles.
- Se existe a tradição de determinada autoridade discursar em eventos similares.
- Qual será o papel da autoridade — fazer o discurso principal, ser a única palestrante, ser uma entre vários palestrantes de um painel, falar sobre um determinado tema, e assim por diante.
- Se o evento será aberto ou fechado à imprensa.
- Se é um evento anual ou periódico e como a mídia cobriu o evento no passado.
- Se haverá uma área reservada para blogueiros, uma *hashtag* oficial, webinários e como as mídias sociais serão usadas. Você também vai querer decidir como poderá usar o material posteriormente — em blogs, mídias sociais e no site da agência. Como os organizadores divulgarão o evento depois de realizado?

Depois de receber as respostas às perguntas acima, você pode analisar o convite por escrito e tomar uma decisão bem fundamentada sobre

O vice-presidente Joe Biden fala com a imprensa em Charleston, Carolina do Sul. Ao se dirigir à mídia, fale em linguagem clara e evite usar jargões. © *Mahmood Fazal/Bloomberg via Getty Images*

participar ou não. Você pode sugerir mudanças, negociando a partir do que foi escrito. Você deve responder por escrito o que deseja aceitar e qual será sua a participação.

Planejamento de evento interno

Um planejamento detalhado é necessário para todos os eventos que tenham participação de autoridades de alto escalão do governo. Isso vale em especial para eventos como a visita de um chefe de Estado ou uma reunião de vários ministros estrangeiros.

Como primeiro passo, nomeie um encarregado para supervisionar todo o evento. Essa pessoa poderá administrar todos os elementos ou supervisionar várias outras pessoas encarregadas de diferentes tarefas.

Decida se o evento terá um tema:

- Qual sua finalidade?
- Que metas deverão ser alcançadas?
- Que impacto quer causar?
- Qual a mensagem a ser transmitida pelo evento?

Estabeleça prazos para os vários componentes do evento:

- Quando o discurso deverá estar pronto?
- Qual o prazo para os materiais ou comunicados necessários?
- Quando as aprovações deverão ser obtidas?
- Quando os convites deverão ser enviados?
- Quando a mídia deve ser notificada?

Agende reuniões regulares com os envolvidos no evento para assegurar que as tarefas estão sendo realizadas. Faça uma visita ao local pelo menos um dia antes do evento para verificar os preparativos. Quanto maior o evento, com mais antecedência a visita ao local deverá ocorrer — para uma visita oficial, provavelmente várias semanas antes; para uma reunião de meia hora entre ministros, pelo menos uma hora antes. Tenha sempre alguém da sua equipe no local várias horas antes do evento para que a pessoa possa lidar com qualquer eventual mudança de última hora.

Prepare um livreto de briefing para o evento que inclua o programa, a lista de participantes, se o evento é aberto ou fechado à imprensa, os tópicos a serem abordados ou o discurso, biografias de pessoas importantes que comparecerão ao evento, resumo das questões políticas e de outras questões importantes e artigos de jornal relacionados com as questões abordadas.

Depois do evento, envie notas de agradecimento aos participantes, especialmente aos membros mais importantes e à equipe.

Faça uma reunião de acompanhamento com a sua equipe e redija um pequeno relatório sobre o que deu certo e o que deu errado para melhorar nos próximos eventos.

Cerca de cinco a dez horas de planejamento são necessárias para cada hora de evento.

Planejamento de evento externo

Siga os mesmos passos caso a autoridade seja recebida por outra pessoa. Analise tudo que estiver relacionado com a participação da autoridade, inclusive o convite e os materiais para a imprensa nos quais a autoridade é mencionada.

Tenha um membro da equipe no local antes do evento. Dessa forma, a pessoa pode falar em seu nome, saber se há mudanças no programa e alertar a autoridade. Sem isso, você não terá controle sobre a participação da autoridade no evento.

TENTE ISTO

ANTES DE ACEITAR UM CONVITE

- Receba o convite por escrito.
- Averigue quando e onde será o evento e se há flexibilidade para mudança de datas e horários.
- Esclareça a finalidade do evento e o papel que se espera da autoridade.
- Determine se a imprensa poderá participar e cobrir o evento.
- Pergunte sobre o número de convidados e os nomes de outros participantes importantes.

Depois de decidir sobre a "mensagem" para o evento, você deve determinar o melhor local para realizá-lo para que a mensagem atinja o público. Por exemplo, se um evento disser respeito a um anúncio sobre educação, o melhor local poderá ser um cenário educacional como uma escola. Depois de escolher a escola, considere o seguinte:

- Qual a melhor sala de aula para o evento?
- Crianças mais velhas ou mais novas devem participar? Quem precisa dar permissão caso elas apareçam nas imagens? Provavelmente será necessário permissão escrita dos dirigentes da escola ou dos pais.
- Que imagem você quer apresentar; que cenário de fundo é melhor e combina com a mensagem?
- Quem mais deve estar lá para ajudar a desenvolver a mensagem? Professores, diretores da escola, talvez o ministro da Educação devem ser incluídos como oradores ou convidados? Decida quando eles devem ser convidados, quem deve convidá-los e que papel devem desempenhar.

Você também pode iniciar eventos. Por exemplo, você pode criar um evento em torno do Dia do Trabalho estruturando seu próprio evento ou solicitando discursar para um grupo trabalhista. Independentemente de como seja o evento, as mesmas regras de planejamento se aplicam.

Livretos de briefing dão às autoridades informações antecipadas sobre um evento, como na visita da secretária de Estado, Hillary Clinton, a seu colega marroquino Taieb Fassi Fihri. © *AP Images/Abdeljalil Bounhar*

DIRETO AO PONTO

LIVRETO DE BRIEFING

Nos Estados Unidos, quando uma autoridade de alto escalão do governo participa de eventos, a equipe prepara um livreto de briefing com antecedência para dar à autoridade informações sobre o evento e as pessoas que vão participar. Um livreto de briefing, normalmente em formato de pasta, tem o objetivo de maximizar a participação de todos e... evitar surpresas.

Em geral, as informações necessárias para um livreto de briefing estão em um modelo que pode ser preenchido a cada novo evento. O livreto de briefing costuma abordar o seguinte:

- O objetivo do evento.
- O traje — informal, social, formal.
- A previsão do tempo para o dia do evento.
- O tamanho do público.
- Se a imprensa estará presente e se são esperadas câmeras de tevê.
- O local do evento.
- O nome do coordenador da equipe para o evento, junto com números de telefone fixo e celular.
- Os principais assuntos políticos em questão na área em que o evento será realizado. O livreto de briefing pode incluir cópias de artigos importantes sobre as principais questões locais.
- Os nomes dos participantes, seus cargos e afiliações e um resumo do que vão fazer ou falar no evento, caso se tenha essas informações. Biografias, junto com as pronúncias corretas dos nomes, caso sejam incomuns, também podem ser fornecidas.
- Uma agenda ou programação minuto a minuto do evento.
- Prováveis perguntas da imprensa ou do público presente, junto com as possíveis respostas.
- Se haverá mídias sociais, como uma hashtag oficial para o Twitter usada pelos membros do público para enviar tuítes do evento.
- Uma lista de questões a serem abordadas e aquelas a serem evitadas.
- Os nomes de pessoas que a autoridade deve reconhecer do palanque.
- Um diagrama da área do palanque, incluindo onde a autoridade se senta e se posiciona em pé e perto de quem.

A Associação Nacional de Comunicadores do Governo (NAGC) tem um código de ética para orientar assessores de comunicação do governo, como o ex-secretário de Imprensa Casa Branca Scott McClellan © *AP Images/Gerald Herbert*

Obtenha mais dicas da autora!

Vídeo do capítulo 13 — www.goo.gl/IpU48

13

Ética: códigos de conduta

O assessor de imprensa do governo atua em duas esferas. Representa a posição do governo para o público e também é responsável por representar os interesses da imprensa para as autoridades governamentais. Em certo sentido, precisa servir a dois senhores. Esse papel duplo às vezes apresenta desafios éticos difíceis.

Como porta-voz, o que você faz se o seu chefe pede para omitir da imprensa informações não confidenciais? O que você faz se o seu chefe mente para a mídia e você está ciente disso?

Os assessores de imprensa do governo são obrigados a lidar com essas questões em todos os países do mundo, inclusive nos Estados Unidos. Para ajudá-los a lidar com essas situações, comunicadores de todos os níveis do governo americano se uniram na Associação Nacional de Comunicadores do Governo (NAGC), para elaborar um código de comportamento.

Os porta-vozes do governo devem tomar decisões que atendam ao interesse público e a seus empregadores, bem como a seus princípios pessoais e padrões profissionais. Quando esses valores entram em conflito, os códigos de conduta profissional podem ajudar a determinar o curso de ação. Constituem a consciência de uma profissão. Igualmente importante, um código de ética pode dar ao empregador uma compreensão mais clara dos padrões de comportamento a serem seguidos por seus funcionários.

Credibilidade e integridade são essenciais para um assessor de comunicação. Embora seja importante mostrar lealdade ao empregador, se o porta-voz não tratar a mídia — e o público — com total honestidade, isso poderá destruir sua credibilidade e também acabar com sua reputação aos olhos do empregador.

É preciso muito empenho para um porta-voz conquistar a confiança da mídia, e isso é conseguido ao longo do tempo por meio de um comportamento altamente profissional e ético. Assim, a primeira meta de um comunicador ético é dar informações sobre eventos, questões, políticas ou planos do modo mais verdadeiro possível.

Mídia e governo: princípios comuns

Embora possa parecer que os códigos de comportamento do governo e da mídia devam ser antagônicos, em uma democracia

muitos princípios desses códigos são comuns aos dois lados. Nos Estados Unidos, por exemplo, os códigos de comportamento dos comunicadores do governo e dos jornalistas pregam a necessidade de o profissional dizer a verdade, cultivar a precisão e prestar contas ao público; não ter conflitos de interesse; trabalhar em prol do interesse público; ser imparcial; e ser um depositário da confiança pública. Em última instância, tudo os que os jornalistas e os porta-vozes do governo têm é a sua credibilidade. Se a perderem, não poderão fazer seu trabalho com eficácia.

Sobre buscar e noticiar a verdade, o Código de Ética da Sociedade de Jornalistas Profissionais (SPJ) afirma: "Os jornalistas devem ser honestos, imparciais e corajosos ao coletar, noticiar e interpretar as informações." Sobre prestar contas, diz: "Os jornalistas devem prestar contas a seus leitores, ouvintes e telespectadores e uns aos outros." Afirma ainda que devem "admitir os erros e corrigi-los prontamente".

> "Os jornalistas devem prestar contas a seus leitores, ouvintes e telespectadores e uns aos outros."

De maneira semelhante, em seu código de ética, a NAGC afirma que os comunicadores do governo "não darão informação falsa ou enganosa de forma intencional e agirão prontamente para corrigir informações falsas ou enganosas ou boatos".

Os dois códigos de ética afirmam que os profissionais devem servir ao público, não a si próprios. A SPJ afirma que seus membros "acreditam que o esclarecimento do público é o precursor da justiça e a base da democracia. O dever do jornalista é promover esses fins buscando a verdade e fornecendo um relato imparcial e abrangente de eventos e questões". O Código de Ética da NAGC diz: "Acreditamos que a verdade é algo inviolável e sagrado; que fornecer informação pública é um serviço civil essencial; e que o público em geral e cada cidadão em particular têm o direito de ser informados de forma igualitária, plena, compreensível e oportuna sobre o seu governo."

Criação de um Código de Ética

Os ideais expressos nesses códigos servem de guia, mas como é possível lidar com as questões éticas em lugares onde talvez nem tenham sido discutidas de forma abrangente? Assessores de imprensa do governo devem considerar fazer o seguinte:

- Redigir códigos de ética para porta-vozes do governo e propagá-los o mais amplamente possível tanto entre aqueles que exercem a profissão quanto entre empregadores, mídia e cidadãos.
- Agendar encontros de porta-vozes do governo. Formar associações e clubes de classe. A pressão dos pares para que o desempenho seja conforme determinados padrões de comportamento serve de contrapeso para ações não éticas. E conversar sobre frustrações, interesses comuns e conflitos pode ajudar a reduzi-los.
- Aprimorar os programas educacionais para aqueles que desejam ingressar na área de Relações com a Imprensa incluindo cursos sobre ética.
- Para aqueles que já exercem a profissão, estimular a capacitação tanto no país como no exterior. Observar como outros desempenham suas funções oferece a oportunidade de conhecer as melhores práticas.
- Criar publicações on-line e impressas e sites de mídias sociais para troca de informações sobre como lidar com problemas semelhantes.

Código de ética da NAGC

A seguir as principais seções do código de ética da Associação Nacional de Comunicadores do Governo.

"Os membros devem:

- Comportar-se de forma profissional, com base na verdade, precisão, imparcialidade, responsabilidade, prestação de contas ao público e adesão aos padrões de bom gosto geralmente aceitos.

- Conduzir a vida profissional de acordo com o interesse público, em reconhecimento ao fato de que cada um de nós é depositário da confiança pública.
- Transmitir a verdade à administração das respectivas agências e não se envolver em nenhuma prática que possa corromper a integridade dos canais de comunicação ou dos processos de governo.
- Não transmitir intencionalmente nenhuma informação falsa ou enganosa e agir prontamente para corrigir qualquer informação falsa ou enganosa ou boatos.
- Identificar publicamente os nomes e os cargos das pessoas envolvidas na tomada de decisões sobre políticas, os detalhes dos processos de tomada de decisões e como os cidadãos interessados podem participar.
- Não representar interesses conflitantes e concorrentes e acatar integralmente os estatutos, as ordens executivas e as regulamentações concernentes à divulgação de tais interesses.
- Evitar a possibilidade de que informações sejam usadas de forma imprópria por pessoa dos círculos internos com informações privilegiadas ou por terceiros para vantagem pessoal.
- Não garantir nem prometer a obtenção de resultados específicos que estejam fora do controle direto do associado.
- Não aceitar honorários, comissões, presentes, promessas de proveitos futuros ou qualquer outro material ou objeto de valor intangível que seja ou possa ser visto como relacionado de alguma maneira com empregos ou atividades do serviço público.
- Salvaguardar a confidencialidade dos atuais e dos ex-funcionários e das informações obtidas em reuniões e documentos, conforme exigido por lei, regulamentos e pelo bom senso.
- Não prejudicar injustamente a reputação ou a prática profissional de outra pessoa, empresa privada ou agência governamental.
- Não participar de nenhuma atividade destinada a manipular o preço dos valores mobiliários de uma empresa."

O código também afirma que se um membro tem indícios ou suspeita de prática aética, ilegal ou imparcial deve informar a NAGC. Se constatada a violação, a pessoa envolvida na prática aética pode ser convidada a deixar a associação.

O almirante Thad Allen da Guarda Costeira dos EUA foi o "Comunicador do Ano" em 2011 da Associação Nacional de Comunicadores do Governo (NAGC) em reconhecimento a seu trabalho durante o vazamento de petróleo da BP *© AP Images/Dave Martin*

DIRETO AO PONTO

O QUE FAZER E O QUE NÃO FAZER AO LIDAR COM A MÍDIA

O QUE FAZER:

- Diga a verdade — SEMPRE. Sua credibilidade e reputação dependem disso.
- Admita quando não souber a resposta a uma pergunta. Ofereça-se para obter a resposta e a obtenha rapidamente.
- Corrija erros imediatamente. Afirme que não deu uma resposta adequada e que gostaria de esclarecer a confusão.
- Evite o uso de jargões. Fale em linguagem clara.
- Suponha que tudo o que diz e escreve usando a mídia digital é on the record.
- Seja o mais aberto possível com a mídia.
- Contate repórteres e blogueiros se uma matéria incorreta for publicada. Embase o questionamento de qualquer fato com documentos.
- Use todas as formas de mídia para divulgar suas mensagens — não apenas a mídia tradicional impressa e eletrônica, mas também sites na internet e as mídias sociais.
- Poste respostas, negativas e positivas, ao que escreve em seus blogs e mídias sociais. A postagem de comentários mostra transparência e envolve os cidadãos. Crie e publique seus procedimentos para lidar com comentários que sejam condenáveis ou obscenos.
- Mantenha uma relação atualizada de realizações. As coisas acontecem com tanta rapidez que você pode esquecer o que você, a autoridade e seu ministério ou o governo realizaram. As pessoas se lembram das más notícias, mas não das boas.
- Retorne todas as ligações telefônicas e e-mails prontamente, a tempo de os jornalistas cumprirem seus prazos.
- Forneça as informações que os jornalistas querem, mesmo que isso signifique um esforço extra, como ficar até tarde no trabalho ou entregar o material em mãos.
- Cultive o senso de humor. Como disse uma autoridade: "A frustração praticamente faz parte do trabalho. A menos que você tenha senso de humor, é uma atividade realmente cruel."

O QUE NÃO FAZER

- Nunca minta — NUNCA.
- Nunca diga "sem comentários".
- Não improvise, especule ou faça suposições. Bons repórteres verificam os fatos. Se você estiver errado, sua credibilidade será destruída.
- Não tente transformar um comentário em off the record depois de tê-lo feito.
- Nunca envie um e-mail e espere que ele seja particular.
- Nunca deixe de responder uma ligação telefônica ou um e-mail.
- Não tente dar notícias sem ter em mãos as informações necessárias para acompanhá-las. Não faça um anúncio e depois prepare o press release e os informativos. Faça isso antes.
- Nunca hostilize ou ameace jornalistas.

DIRETO AO PONTO

FORMAÇÃO DE GRUPOS COM INTERESSES COMUNS

Formar grupos de comunicadores do governo e grupos de administradores de sites e mídias sociais do governo pode melhorar significativamente o trabalho. A formação dessas associações de profissionais permite não apenas compartilhar experiências comuns e melhores práticas, mas também criar vínculos fortes e aperfeiçoar o profissionalismo.

Dois grupos que fazem isso nos Estados Unidos são a Associação Nacional de Comunicadores do Governo (NAGC) e o Conselho Federal de Gestores de Internet (Conselho de Internet). Ambos têm fortes diretrizes éticas, oferecem treinamento, proporcionam oportunidades para networking e têm sites com muita informação. E, mais importante, as duas entidades procuram melhorar os serviços ao público. Uma das metas do Conselho de Internet, por exemplo, é "colaborar dentro e fora do governo para modernizar políticas e melhorar a capacidade do governo de fornecer informações e serviços on-line".

A NAGC, organização que representa comunicadores do governo de todas as graduações em todos os níveis de governo, proclama que seus membros dedicam-se "às metas de melhor comunicação, entendimento e cooperação entre todas as pessoas".

"Acreditamos que a verdade é algo inviolável e sagrado; que fornecer informação pública é um serviço civil essencial; e que o público em geral e cada cidadão em particular têm o direito de ser informados de forma igualitária, plena, compreensível e oportuna sobre o seu governo." A associação dedica-se a "fornecer oportunidades para o progresso profissional, melhorando a eficácia da comunicação com os cidadãos e fazendo a profissão avançar". Além disso, a NAGC estabelece e promove altos padrões de "profissionalismo individual e serviço público", convoca encontros, oferece treinamentos e patrocina prêmios.

O Conselho de Internet descreve-se como "um grupo interagências de gestores seniores de internet do governo federal que colabora para melhorar a prestação de informações e serviços on-line do governo dos EUA". O grupo, patrocinado pela agência administrativa central do governo federal, conta com membros que trabalham em políticas, comunicação, relações públicas e grandes escritórios de informação. O Conselho de Internet fornece um fórum para seus membros "colaborarem e compartilharem desafios comuns, ideias e melhores práticas. Nossa meta é criar os sites governamentais mais voltados para o cidadão e mais fáceis de usar do mundo". O Conselho de Internet também administra o site www.HowTo.gov, que contém muitas dicas sobre melhores práticas, opera listas eletrônicas e um site de networking, oferece treinamento e realiza eventos.

Apêndice

Amostra de nota à imprensa:

Logo da agência

NOTA À IMPRENSA

Coloque no topo: **DATA DA DIVULGAÇÃO**

NOME PARA CONTATO *(nome da(s) pessoa(s) que pode(m) responder perguntas)*

TELEFONE DO ESCRITÓRIO

TELEFONE CELULAR

E-MAIL

PARA DIVULGAÇÃO IMEDIATA

PREFEITO ANUNCIA NOVA CAMPANHA DE CINTO DE SEGURANÇA

O quê: **Coletiva de imprensa para anunciar nova campanha de cinto de segurança**

Quem: **Prefeito John Smith anunciará campanha de cinto de segurança e responderá perguntas em coletiva de imprensa**

Quando: **Hora.....Dia da semana.....Data.....Ano**

Onde: **Local e endereço onde será feito o anúncio**

###

A2: Amostra informativo

Logo da agência

INFORMATIVO

DATA DA DIVULGAÇÃO

NOME PARA CONTATO *(nome da(s) pessoa(s) que pode(m) responder perguntas)*

TELEFONE DO ESCRITÓRIO

TELEFONE CELULAR

E-MAIL

PARA DIVULGAÇÃO IMEDIATA

CENTENAS DE VIDAS PODERIAM TER SIDO SALVAS COM CINTOS DE SEGURANÇA

- **XXXX americanos perderam a vida desnecessariamente no ano passado por não estarem usando o cinto de segurança. Cem vítimas eram da cidade XYZ, segundo o Departamento de Transportes dos EUA.**
- **As vítimas de XYZ tinham entre 3 meses e 75 anos. Nenhuma delas estava com o cinto de segurança afivelado.**
- **As mortes ocorreram em todas as 12 áreas da cidade XYZ, mas 40% concentraram-se nas quatro divisões da região nordeste da cidade, segundo dados do Departamento de Transportes.**
- **No último mês, as vítimas foram:**
    - **Nome, idade, endereço, local do acidente.**
    - **Nome, idade, endereço, local do acidente.**
    - **Nome, idade, endereço, local do acidente.**
    - **Nome, idade, endereço, local do acidente.**
    - **Nome, idade, endereço, local do acidente.**
    - **Nome, idade, endereço, local do acidente.**

Continue com mais informações de referência sobre o assunto.

####

A3: Amostra press release

Logo da agência

PRESS RELEASE

DATA DA DIVULGAÇÃO

NOME PARA CONTATO *(nome da(s) pessoa(s) que pode(m) responder perguntas)*

TELEFONE DO ESCRITÓRIO

TELEFONE CELULAR

E-MAIL

PARA DIVULGAÇÃO IMEDIATA

PREFEITO: CINTOS DE SEGURANÇA SALVAM VIDAS

(Redija um título para resumir as informações. Restrinja-se a uma ou duas linhas)

(No primeiro parágrafo coloque as informações "quem, o quê, onde, quando, por quê e como").

Local do anúncio (*onde*) – **O prefeito John Smith** *(quem)* **pediu hoje** *(quando)* **em coletiva de imprensa realizada na Prefeitura** *(onde)* **o uso obrigatório do cinto de segurança por todos os cidadãos motoristas e passageiros de carros** *(o quê)* **a partir de 1º de janeiro** *(quando)* **para a maior segurança dos cidadãos** *(por quê).*

(No segundo parágrafo, embase o primeiro parágrafo com mais detalhes. Também é possível usar citações.)

"Cem cidadãos de XYZ *(detalhe)* **estariam vivos hoje se estivessem usando o cinto de segurança. Devemos fazer tudo o que pudermos para garantir que outras centenas de mortes desnecessárias não ocorram",** *(citação)* **disse Smith.**

(No terceiro parágrafo, dê mais detalhes ou use uma citação caso não tenha usado no segundo parágrafo.) Dê contexto para as informações usadas).

Segundo o Departamento de Transportes dos EUA informou no início da semana, a cidade XYZ registrou os números mais altos de mortes no trânsito do país, devido à falta do uso do cinto de segurança.... *E continue com mais contexto e informações de referência sobre o assunto.*

####

DEPARTAMENTO DE ESTADO DOS EUA
BUREAU DE PROGRAMAS DE INFORMAÇÕES INTERNACIONAIS