

# COMUNICAÇÃO HUMANA EM SANEAMENTO BÁSICO

Nova Área de Pesquisas na Administração Paulista

## PARTE I — PROGRAMAÇÃO

## PARTE II — RESULTADOS DE UMA EXPERIÊNCIA EM SÃO PAULO - BRASIL

CID MARCUS B. VASQUES \*  
JORGE PAULO ELIAS \*\*

### SUMÁRIO

Este trabalho aborda o problema da comunicação humana em saneamento básico. Destina-se, pelas suas propostas, aos órgãos de divulgação de empresas que, mais ou menos vinculadas ao Poder Público, atuam no campo da engenharia sanitária.

Dois estudos compõem este volume. Um trata da programação a ser observada no processo interativo empresa-público e o outro descreve uma experiência comunicacional na cidade de São Paulo. Ambos se completam e ganham importância na medida em que podem representar efetiva contribuição para o enriquecimento de uma literatura ainda incipiente sobre o assunto.

Estes estudos não são obviamente definitivos. As reformulações e os acréscimos que lhes forem feitos abrirão certamente novos caminhos. Contudo, queremos crer que, a esta altura, o seu aspecto mais positivo seja o de focalizar uma problemática ainda mal compreendida em saneamento básico no Brasil. Em termos de concretude representam uma tentativa de estabelecimento sistemático e profissionalizado de programas comunicacionais em saneamento básico.

As diretrizes propostas não trarão talvez novidades para os profissionais da Comunicação. Mas para o campo específico ao qual se destina, este trabalho significa algo de realmente novo. A começar pelo destaque que dá ao problema mais importante: muitos administradores pensam ainda que a comunicação não constitui problema em saneamento básico. Basta, para essa corrente de opinião, construir, que o resto virá por acréscimo.

Ora, essa opinião tanto é ingênua como perigosa. Reformulá-la foi, dentre outras, uma preocupação constante da política administrativa que

a Secretaria dos Serviços e Obras Públicas do Estado de São Paulo pôs em prática de quatro anos para cá.

Para a experiência brasileira, algumas conclusões podem ser retiradas destes dois trabalhos. As que nos parecem mais importantes são as seguintes:

a) a criação de departamentos de comunicação em empresas de saneamento básico não significa despesa, mas investimento;

b) os departamentos de comunicação das empresas de saneamento básico devem ser organizados em bases profissionais, isto é, com pessoal técnico especializado e com capital, equipamento, treinamento e assistência compatíveis;

c) os departamentos de comunicação das empresas de saneamento básico devem atuar para o público interno (empregados) e externo (comunidade), vinculados diretamente à mais alta autoridade da empresa;

d) a comunicação humana em saneamento básico é também uma função administrativa e, como tal, diz respeito a todos os empregados da empresa;

e) como consequência de «d», todos os empregados, devem ser treinados em comunicação, especialmente os supervisores da empresa.

f) toda informação veiculada através dos departamentos de comunicação de empresas de saneamento básico deve retratar fielmente os acontecimentos, adotando-se, sempre que possível, a linguagem do comunicado, isto é, a que permita a verificabilidade dos fatos.

\* Assessor de Comunicações da Companhia de Saneamento da Baixada Santista — SBS e professor de Teoria da Comunicação da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Santos (Curso de Comunicação).

\*\* Chefe do Setor de Imprensa da Secretaria dos Serviços e Obras Públicas — SSOP e Assessor de Comunicações da Superintendência de Água e Esgotos da Capital — SAEC.

## PARTE I — PROGRAMAÇÃO

CID MARCUS B. VASQUES

A Organização Mundial da Saúde define saneamento como o controle de todos os fatores do meio físico do homem que exercem ou podem exercer efeito deletério sobre seu bem-estar físico, mental ou social.

Entre nós, a expressão saneamento básico é considerada como a parte do saneamento do meio ambiente que trata especificamente dos problemas ligados ao abastecimento de água e à coleta e à disposição de esgotos sanitários. Esse entendimento decorre do fato de serem tais problemas aqueles que, em qualquer programa, são enfrentados em primeiro lugar para melhorar as condições da saúde pública.

As condições da saúde pública em geral e do saneamento básico em particular estão vinculadas ao desenvolvimento econômico. Os sistemas de abastecimento de água e os de esgoto têm, por isso, repercussões imediatas nos índices de desenvolvimento de um país.

É certo que a problemática do saneamento básico entre nós ainda hoje está sendo enfrentada em termos de microeconomias. Isto é, soluções compartimentadas, comunitárias.

Algumas tentativas já vêm sendo feitas, contudo, no sentido de se rever esse enfoque, pela mobilização mais intensa de agentes diversos. Intercomunicação, congressos, seminários, encontros, racionalidade nos investimentos, planejamento, são, entre outros, fatores positivos de articulação em níveis mais amplos. Abandonam-se, aos poucos, os eventos e se tenta a abordagem inter-setorial, a incursão à estrutura.

Este trabalho é uma contribuição para se acelerar esse processo: alguns problemas da comunicação humana em saneamento básico. Um estudo de como os homens que atuam nessas áreas poderão se comunicar melhor. De como poderão transferir significados, valores e idéias mais eficazmente.

A ênfase maior deste estudo não está nos problemas comunicacionais que existem na administração do dinheiro, dos materiais, das máquinas ou do equipamento. Este trabalho, pelo contrário, procura se colocar dentro daquelas correntes da moderna administração que não administram homens ou serviços, mas conjuntos coordenados de atividades. Administração como sistema social.

Não procuramos a novidade. Nem a originalidade. Pretendemos simplesmente trazer aos serviços de saneamento básico que operam sob a forma empresarial, ou que lutam para a ela chegar, alguns conceitos e o instrumental que a

Teoria da Comunicação já fixou, com as chamadas ocasionais para Relações Públicas, Comunicação Coletiva, Publicidade, Informação, etc.

Este trabalho parte de uma experiência a meio caminho. Constitui, em linhas gerais, as preocupações do programa (análise prospectiva, talvez, com falhas e acertos) que estamos tentando implantar na Companhia de Saneamento da Baixada Santista — SBS — criada em janeiro de 1970.

Órgão de economia mista, de controle acionário do governo do Estado de São Paulo, a SBS, vincula-se técnica e administrativamente, à Secretaria dos Serviços e Obras Públicas do Estado.

A SBS tem por finalidade o fornecimento de água potável e a coleta e a disposição do esgoto sanitário dos municípios de Santos, Guarujá, São Vicente, Cubatão e Praia Grande, situados na parte central do extenso litoral do Estado de São Paulo. Uma população global fixa de, aproximadamente, 600.000 habitantes é atendida pelos serviços da SBS.

### 1 — POLÍTICA

Um dos serviços públicos mais importantes para qualquer comunidade é o de saneamento básico. O bem-estar e o progresso ligam-se a ele estreitamente. A implantação, a operação e a manutenção de serviços de água e esgoto devem merecer dos administradores cuidados especiais quanto ao conhecimento que sobre elas precisam ter empregados, consumidores, associações de classe, imprensa, fornecedores. Numa palavra, a comunidade, que é, afinal, a responsável pela existência desses serviços.

Administrados direta ou indiretamente pelo Poder Público, os serviços de saneamento básico, mais do que quaisquer outros talvez, resultam hoje num fato social. E como fato social implicam na presença de homens e na ação que uns têm sobre outros. Esta visão do problema abre caminho para um poderoso dinamismo do corpo social, cujo funcionamento é basicamente condicionado pela comunicação humana.

Comunicar é pôr em comum, é transmitir significados e valores. Ou, como diz Lersch, é o encontro do indivíduo com o exterior, isto é, a realidade mutante que o cerca e à qual ele deverá adaptar-se, tomando determinadas providências, de ordem organizacional e política, visando ao seu progresso e bem-estar.

Para uma empresa um adequado programa de comunicações, que permita o desenvolvimento organizacional, é fator essencial de sobrevivência. O seu funcionamento se processará de acordo com a organização adotada, assegurando-se assim a boa circulação das mensagens. Através desse programa será construída a imagem da empresa, o perfil com o qual ela se apresentará no contexto social.

A comunicação é uma função complexa dentro da empresa moderna. Não pode ficar ao acaso da espontaneidade. A comunicação espontânea, em organizações de trabalho, é disfuncional. Quase sempre uma doença, quando não uma catástrofe.

Nos serviços de saneamento básico a problemática não foge desse quadro. E ganha dimensão bem maior quando se trata de regiões, de cidades, estados ou países onde há tudo ou quase tudo por fazer no campo da engenharia sanitária.

Os serviços de saneamento básico são tão importantes que muitos administradores, diante de tamanha evidência, julgam não ter nada a dizer tanto ao seu público interno como externo sobre eles. Água nas torneiras e condução de resíduos para fora de casa bastariam para justificar o silêncio. Quando muito, a empresa poderia ser considerada como uma construção material, cuja eficácia dependeria unicamente do progresso técnico e da racionalização de métodos de trabalho.

A experiência vem demonstrando, porém, que realizações limitadas exclusivamente a fatores técnicos falham inúmeras vezes, quando não desaparecem de vez. Isto significa que com o desenvolvimento técnico da empresa desenvolve-se também dentro dela uma sociedade humana. Uma sociedade que precisa se intercomunicar. Constituem-na empregados, supervisores e a própria administração. Estes são os personagens do processo comunicacional interno na empresa moderna.

A experiência também demonstrou que uma empresa jamais poderá abstrair-se da coletividade dentro da qual exerce a sua atividade. Comunicação e desenvolvimento sempre caminham juntos. Uma retomada das linhas de força que partem das revoluções industriais dos séculos XVIII e XIX e que desembocam hoje em plena revolução cibernética mostra que o desenvolvimento da empresa moderna veio sendo reforçado pela opinião pública. Uma opinião que muito depende do quadro de relações existente dentro da própria empresa.

E acima de tudo a experiência demonstrou que não bastava «saber fazer». Era preciso «fazer saber». Dar a conhecer, divulgar, informar, trocar mensagens, tanto dentro como fora. Meio interno e externo equilibrados. Sistemas abertos.

Uma empresa de serviço de saneamento básico precisa informar, por exemplo, que por trás de um fato tão banal como a água jorrando de uma torneira há todo um trabalho realizado. Investimentos, problemas de engenharia, planejamento, operação, manutenção. Se outras razões não existissem para determinar esta informação bastaria apenas registrar que decisões que tragam mudanças às normas do grupo social e aos seus hábitos não serão adotadas a não ser quando livremente discutidas.

No dia em que esta mesma empresa divulgar que as suas tarifas serão aumentadas para fazer frente às despesas com obras novas, o campo estará mais facilmente aberto para a aceitação da notícia. O apoio será obtido muito mais pronta-

mente por essa empresa do que por outra que, silenciando sobre o que é o que faz, só se torna lembrada pelo público quando os serviços vão mal. Quando, por deficiência técnica ou acidente, a água escasseia nas torneiras, os coletores extravazam e as tubulações se rompem.

Um plano comunicacional adequado em empresas de saneamento básico deve procurar tanto a confiança como o apoio do público, além de, naturalmente, consolidar e melhorar as relações da comunidade interna. Deve procurar eliminar críticas injustas, moldar opiniões, estabelecer proteção adequada para programas de trabalho, aperfeiçoar padrões de atendimento.

**Para alguns administradores, as despesas relativas a um programa comunicacional são muitas vezes consideradas como dispêndio e não como investimento.** Uma empresa deve, todavia, saber distinguir se a informação figura ou não entre os componentes de sua evolução. Para países em arrancada para o desenvolvimento é e deve ser essencialmente investimento, na acepção social de uma economia em mutação para melhor. E como investimento não pode, essa área, prescindir de capital, de equipamento, de treinamento, de assistência, de intercâmbio. O meio termo nesse setor é tão nefasto como o é para a construção de túneis, fábricas ou ferrovias. A verdadeira participação comunitária não se processará sem que haja uma canalização intensiva dos meios comunicacionais entre os diversos públicos e ela.

Uma política comunicacional adequada em saneamento básico deve procurar os interesses de cada segmento do público com o qual se relaciona a empresa. De um modo geral, essa política desenvolve-se internamente com relação aos empregados em seus diversos níveis e, externamente, com relação a consumidores, associações de classe, profissionais, demais entidades exploradoras de serviços públicos ou de utilidade pública, fornecedores, órgãos governamentais, imprensa e comunidade globalizada.

Cada um desses segmentos tem características especiais. Mas nem-se todos na medida em que procuram a empresa para a satisfação de determinados interesses. Neste sentido, a empresa precisa atuar simultaneamente em diversos canais.

Para empregados deve ser fonte de remuneração, de segurança, de oportunidades. Para os consumidores, deve ser fonte de serviços prestados dentro dos padrões técnicos recomendados. Para fornecedores, fonte de negócios. Para a imprensa, fonte de informações. Para a comunidade, fonte de progresso e de participação ativa na vida social.

Uma política comunicacional em saneamento básico ganha dimensão maior se a considerarmos também como função administrativa. Isto é, uma atividade que não se restringe apenas à administração da empresa, mas que envolve todos os seus componentes e suas manifestações. Sob este aspecto, não é uma atividade especializada. É antes uma responsabilidade que se distribui por todos aqueles que trabalham na empresa. Do operário ao administrador, do técnico ao supervisor. É produto da impressão causada por uma carta, pela pintura de um prédio, pelo atendimento de chamados telefônicos, pelo nível de uma recepção, pelo estado de conservação de veículos. Tudo isto comunica. O próprio silêncio é, também, um comunicado. A imagem da empresa é soma de todos estes fatores; é produto de informações, daquilo que ela consegue transmitir ao seu público interno e externo.

## 2 — TÉCNICA COMUNICACIONAL

Uma empresa, através de seu órgão de divulgação, comunica pela imprensa que em certo dia da semana o abastecimento de água da cidade será interrompido totalmente em virtude de serviços a serem feitos na linha adutora de água. A notícia, por um engano do redator, registra data errada.

Decompondo esse fato, podemos, esquematicamente, sintetizar o processo da comunicação:

- a) fonte — a empresa
- b) emissor — o órgão de divulgação
- c) mensagem — a notícia
- d) receptor — o jornal
- e) destinatário — a comunidade.

Segundo a conhecida fórmula de Harold Lasswell, este fato corresponderia às seguintes perguntas: quem diz o que, por que meio, a quem, para que fim?

A estes cinco elementos um outro é sempre incorporado, o ruído, que é a designação genérica das distorções, dos acréscimos, dos erros, de tudo aquilo que perturba a transmissão de uma mensagem. No caso, ruído é a troca de datas. Haveria ruído também se, por exemplo, nesta mesma notícia fosse omitida a palavra «totalmente». A transmissão, embora de modo diferente, também estaria perturbada.

O conceito de ruído é importante porque significa sempre uma disfunção. A mensagem nunca surte o efeito desejado. E neste sentido não só fica prejudicada aquela mensagem específica sobre falta de água como também aquela outra, ideal, que a empresa envia à comunidade, a sua imagem de uma organização eficiente, bem estruturada. Uma carta mal redigida, um erro de faturamento, uma grosseria ao telefone, uma valeta sem sinalização, um extravazamento de coletores de esgoto, um uniforme rasgado, ordens mal formuladas, dubiedade em comando, tudo é ruído, tudo perturba o processo comunicacional.

A comunicação humana tem sempre uma fonte, uma pessoa, uma organização, uma instituição, uma entidade, um grupo de pessoas. Esta fonte é a origem do processo e ao se empenhar nela coloca em jogo as suas intenções, as suas necessidades, a informação disponível e o objetivo que pretende atingir. Tudo isto será organizado como mensagem, escrita, falada, gráfica, sonora, etc. Aquêla que se encarrega de codificar o que pretende a fonte é o emissor, também chamado codificador. Este codificador, de comum acordo com a fonte, escolhe o canal que transportará a mensagem, TV, rádio, cinema, conferência, debate, etc. O canal é o condutor, o veículo da mensagem, considerado sob o seu aspecto físico. Enviada a mensagem, é preciso que alguém a receba, colocando-a em condições de ser entendida pelo público. Esta a função do receptor.

Retomando o exemplo inicialmente citado, a fonte seria a empresa, a sua direção. Constatada a necessidade dos serviços na linha adutora, o administrador chama o encarregado do setor de divulgação e pede-lhe que faça o comunicado. O administrador deve fornecer-lhe os elementos necessários à codificação: dia, hora, período de interrupção, motivo, como serão executados os serviços, interferências com outros serviços públicos, benefícios que advirão, etc.

Obtidas estas informações pelo emissor ou codificador, é escolhido o canal de divulgação. A escolha do canal é, em alguns casos, de importância fundamental na transmissão de uma mensagem. Atualmente, o canal mais eficaz é a TV. Entretanto, consideradas as circunstâncias em que se encontra o destinatário, o alcance do veículo, as condições do meio ambiente, a disponibilidade e outros fatores, poderão ser utilizados outros veículos, talvez com a mesma ou superior eficácia.

No exemplo citado, a notícia foi enviada através de jornal. O codificador precisa colocar as instruções recebidas da fonte em termos de notícia jornalística: número de colunas que terá a matéria, destaque a ser dado, etc. A matéria enviada pelo codificador precisa, por sua vez, ser decodificada para ser transportada pelo veículo, o jornal. O decodificador, no caso, é a equipe de funcionários do jornal que se encarrega de colocar o texto enviado pelo codificador de forma a poder ser interpretado corretamente pela comunidade, o destinatário.

Para melhor compreender este processo é preciso lembrar que uma mensagem vai sempre acompanhada de determinadas instruções para a sua exata codificação e decodificação. Estas instruções são constituídas pelas relações que identificam os participantes humanos empenhados na comunicação: empregado-patrão, professor-aluno, empresa-público, clube-sócio, etc. Estas instruções são as chamadas «chaves», que dão o tom geral ao processo. O tom de voz, confiança, ordem, persuasão, etc., se se trata de um comunicado verbal. O estilo, tamanho de tipos, formato das letras, diagramação, qualidade do papel, uso ou não de cores, paginação, se se trata de comunicado escrito.

No exemplo de que tratamos, a notícia sobre a falta de água poderá ser colocada na primeira página, na última, numa página do meio, ou na de avisos e editais. A importância que quisermos dar à matéria determinará a sua colocação no jornal, o tamanho do tipo para a sua composição, o espaço em branco que se abrirá em torno dela para maior destaque, o número de colunas, etc. Tudo isto deverá ser decidido pelo codificador, de comum acordo com a fonte, ao enviar a matéria para o decodificador.

Tomemos outro exemplo menos complexo. Um operário faz uma reclamação verbal ao seu chefe imediato. Fonte e emissor aqui se confundem. Ele tem um objetivo, que é o de reclamar alguma coisa. Precisa organizar a sua mensagem. O aparelho vocal do operário recebe ordem do sistema nervoso central para construí-la a fim de que o objetivo seja expresso. O mecanismo verbal codifica a mensagem, enviada através de ondas sonoras, a voz. Este é o canal. O aparelho auditivo do chefe decodifica a mensagem, encaminhando-a ao seu sistema nervoso central através de impulsos nervosos. Esquematicamente, este processo é idêntico ao anteriormente registrado.

Suponhamos, porém, que o operário esteja fortemente gripado, rouco, afônico. Esta perturbação física seria, no caso, fonte de ruído, na medida em que interferisse neste processo. Ou suponhamos que o chefe, um pouco surdo, ou transornado psiquicamente em virtude de uma discussão com o seu supervisor, não entendesse bem a reclamação formulada ou não quisesse entendê-la. Seria também o caso de existência de ruído no processo comunicacional.

Da mesma forma que no exemplo anterior, algumas instruções também acompanham este processo, constituídas pelas relações que identificam os participantes empenhados na comunicação. Temos de um lado o operário e de outro o chefe. As «chaves» são aqui chamadas de «vocal qualifiers». Elas dão o tom que ambos utilizarão no diálogo. Discussão, conversa formal, informal, bate-papo, etc.

Em alguns casos, as instruções podem estar implícitas na comunicação, estabelecidas tacitamente entre os participantes. São os chamados «valores». Outras vezes, as instruções precisam estar explícitas, declaradas. As omissões podem adquirir o valor de instruções, desde que haja pré-orientação nos repertórios informativos de emissor e receptor.

Será possível ainda estabelecer no processo comunicacional muitos grupos, («sets»), de instrução, cabendo ao destinatário a manipulação aleatória ou sequencial das «chaves» e «valores».

Finalmente, outro importante elemento deve ser lembrado: a redundância. Por redundância devemos entender todo o acréscimo feito à mensagem para garantir a eficácia da transmissão e a correta decodificação. Quanto maior a redundância, menor a possibilidade de erro na decodificação. A redundância é, pois, uma arma contra o ruído, contra tudo aquilo que perturba a transmissão. No exemplo da falta de água que tomamos, se a notícia fosse veiculada através de dois jornais a possibilidade de ruído seria menor. Se veiculada através de jornais, rádio e TV, menor ainda a possibilidade de erro. Se o codificador explicasse melhor o «totalmente», detalhando-o, maior a redundância, porém menor a possibilidade do erro.

Todavia, se arma contra o ruído, como cinto de segurança que se passa em torno da mensagem para assegurar boa transmissão e correta decodificação, a redundância, quando utilizada em demasia, pode acarretar uma tremenda saturação dos canais de comunicação. Além disso, é processo anti-econômico, que deve ser evitado na medida do possível.

Diante dos conceitos expostos, podemos estabelecer alguns princípios que facilitam o processo comunicacional. Quanto mais observados estes princípios, maior a possibilidade de que a mensagem seja selecionada e aceita.

Em primeiro lugar, lembrar sempre que a emissão de uma mensagem deve levar sempre em conta o destinatário, pois é ele quem vai determinar o modo pelo qual a organizaremos e o canal que utilizaremos para transmiti-la. A pessoa a quem queremos influenciar condiciona a nossa expressão e o veículo que transportará a mensagem. Ao fazer uma reclamação, podemos optar por muitas formas para expressá-la. Por telefone, por carta, pessoalmente, por intermédio de outra pessoa, através de um sindicato, etc. No caso do operário, o meio mais eficaz dependeria das circunstâncias do receptor/destinatário, da situação em que ele se encontrasse no momento, da sua eventual informação sobre o problema, da sua sensibilidade, etc. A avaliação destas circunstâncias é fator importante para o sucesso da comunicação.

Por outro lado, a mensagem deve ser organizada de maneira que o destinatário a entenda. Não basta que ele a receba, o que já é, aliás, bastante problemático. É preciso que ele possa entendê-la. Devemos, por isso, procurar saber

qual o seu universo de discurso, isto é, saber que tipo de linguagem ele maneja, qual a sua cultura, qual o seu repertório, o seu código.

Quanto mais conhecermos este universo de discurso, melhor atuaremos. A ignorância destes princípios é fonte de inúmeros malentendidos. Cada público, cada segmento de um grupo social tem as suas normas, os seus padrões de comportamento linguístico, os seus ritos, os seus tabus verbais. A utilização de formas linguísticas desconhecidas pelo destinatário, ou informações que o seu repertório de conhecimentos não poderão decodificar, causam o que chamamos de interferências semânticas, assim como as interferências atmosféricas dificultam a recepção de mensagens eletrônicas.

Suponhamos que o operário do nosso exemplo tenha reclamado sobre um desconto salarial que acha indevido. Como resposta, obtém a informação de que o desconto é procedente, já que foi efetuado com base em determinada legislação em vigor, artigo tal, parágrafo tal. Provavelmente, ele não decodificará esta mensagem. Seu repertório informacional não contém elementos que permitam essa decodificação. Ficará na situação daquele indivíduo que queria saber o que era clívia; indo ao dicionário obtém a «informação» de que clívia é uma planta da família das amarilidáceas. Ou, então, como aquele reporter a que se «informou» que a tubulação rompera devido a um golpe de ariete.

A seguir, é bom observar que toda a informação, isto é, toda novidade, provoca sempre no destinatário um certo impacto. Este impacto é produzido por um confronto entre o seu repertório de conhecimentos e o elemento novo. Por esta razão, toda mensagem que contenha informação deve procurar reduzir esse impacto, fornecendo algumas sugestões que tornem mais fácil a incorporação do elemento novo ao repertório. Quanto maior a taxa informativa de uma mensagem, mais difícil a sua aceitação, maior, conseqüentemente, o impacto. Maior, portanto, o número de sugestões.

Além disso, as sugestões deverão, sempre que possível, adequar-se às normas do grupo em que se encontra o destinatário no momento em que é estimulado a dar a resposta desejada.

Uma empresa, por exemplo, resolve mudar a sistemática da cobrança das suas tarifas de água e esgoto. Procura fazer com que os consumidores abram contas bancárias, encarregando-se os bancos da liquidação dos débitos. A empresa remeteria os talões aos bancos escolhidos, que, mediante saque na conta do cliente, as liquidariam.

A implantação desta rotina causará um certo impacto aos consumidores, até então acostumados à cobrança domiciliar ou por processo diferente através da rede bancária. As sugestões para que os usuários aceitem a nova rotina deverá basear-se não só na economia de tempo, na maior descentralização, facilidades de acesso, etc., como em toda a publicidade, já consolidada, que estabelecimentos de crédito e outros divulgam sobre moeda escritural, incentivos, captação de poupança, investimentos, etc.

De acordo com Wilbur Schramm, o destinatário selecionará a mensagem que menor esforço lhe exige para receber e perceber o seu significado, a que lhe desperta mais atenção e a que melhor se conforma com as normas do grupo em que vive.

Ainda conforme W. S., é o fator de seletividade que determina tanto a seleção da mensagem como a percepção seletiva. O fator de seletividade é expresso da seguinte forma:

$$FS = \frac{\text{Esperança de recompensa}}{\text{Esfôrço necessário}}$$

Na implantação da rotina a que nos referimos, a possibilidade de atingir as diversas faixas da população será tanto maior quanto mais diversificada a mensagem. Diversificada pelas diferentes formas de esperança oferecidas, de acordo com os padrões de cada segmento do grupo social. Mas todo o desenvolvimento da campanha persuasiva deverá se apoiar tanto na esperança de recompensa como no esforço necessário. Na medida em que aumentarmos a esperança de recompensa e diminuirmos o esforço necessário, teremos, proporcionalmente, ampliada a possibilidade de sucesso.

Mas não é só. Este exemplo permite que entremos num outro campo bastante ligado à eficácia da mensagem. Se o destinatário é motivado de tal forma que passa a aceitar a nova rotina, começa a se estabelecer um novo padrão de comportamento para ele. Antes ele tinha outro, o de pagar as contas em sua casa ou através da rede bancária, depois de recebido o aviso em sua casa. Agora ele é levado a abrir uma conta, ficando sob a responsabilidade do banco escolhido a liquidação do seu débito.

Este novo comportamento, que se vai consolidando depois de um conjunto de estímulos suficientemente fortes para romper esquemas anteriores, introduz o problema do hábito. Um problema que todo programa comunicacional deve considerar.

David K. Berlo, ao estudar o problema do hábito nas diversas áreas de comunicação, baseado em estudos de Charles Osgood, isola, no mínimo, cinco fatores que afetam diretamente esse problema:

a) a cada vez que um estímulo é apresentado e que uma resposta é dada e é recompensada, fortalece-se o hábito. Se produzirmos um estímulo e recompensarmos o destinatário, o sucesso estará assegurado. E à medida em que aumentarmos as repetições, mais se fortalecerá o hábito, desde que a recompensa seja mantida. O hábito se enfraquecerá se não recompensarmos o destinatário;

b) é preciso que o destinatário responda como desejamos. Isto é, aquela mensagem determinada que emitimos o destinatário deverá responder de um só modo. A relação se enfraquecerá se o destinatário der a mesma resposta que nos dá a outros estímulos;

c) quanto maior a recompensa, mais tende o hábito a se fortalecer;

d) quanto mais depressa recompensarmos o destinatário, maior a possibilidade de que ele mantenha a resposta desejada. A recompensa deve ser dada imediatamente, de preferência;

e) as respostas fáceis têm mais probabilidades de ser mantidas do que as respostas difíceis. Quanto menor o esforço exigido para o destinatário dar a resposta, maior a possibilidade de fortalecimento do hábito.

Estes cinco fatores são extremamente importantes. Não será difícil aplicá-los tanto ao exemplo que acabamos de registrar como aos anteriormente citados.

### 3. OPINIAO PÚBLICA

#### 3.1 — Sistemas de referências

O objetivo de qualquer programa comunicacional deve levar em conta a opinião pública. Deixando de lado as diversas teorias pelas quais esta questão pode ser abordada, podemos definir a opinião pública como uma reação que um grupo de pessoas, com interesses comuns, emite, em conjunto, com relação a alguma questão controversa.

Básicamente, a opinião pública é aquilo que nossos antecessores nos entregam como resultante de tradições religiosas, políticas, sociais, preconceitos, superstições, mitos, etc. A opinião pública se configura quando, diante de um acontecimento qualquer, formulamos um juízo de opinião que esteja de acordo com aquele juízo básico. O juízo de opinião leva à adoção de uma atitude (situação passiva), que pode conduzir a um comportamento.

A compreensão da opinião pública depende do conhecimento da formação da opinião individual. Inúmeras influências físicas e mentais, consideradas em conjunto, condicionam as atitudes que se exprimem sob a forma de opinião.

Processos orgânicos, formação cultural e religiosa, impulsos psicológicos, hábitos, costumes, experiências, hereditariedade e meio ambiente são fatores determinantes daquilo que chamamos de «sistemas de referências», o nosso conjunto de significados e valores.

A opinião de uma pessoa sobre uma proposta, uma organização, uma instituição, deve ser focalizada dentro do seu «sistema de referências». Por exemplo: o sr. Silva reclamou certa vez que a sua conta de água acusava um excesso de consumo indevido, no seu entender. Reclama. Depois de inúmeras tentativas, não consegue obter da empresa uma explicação plausível.

Dias depois, o sr. Silva toma conhecimento, através dos jornais, de que a empresa pretende ampliar as suas atividades. Vai construir mais duas adutoras e uma nova estação de tratamento de água para melhorar o abastecimento de água da cidade. Mas, para isso, as tarifas serão majoradas. Como reagirá o sr. Silva?

Diante da notícia, a atitude do sr. Silva poderá ser **positiva**, caso ele reaja favoravelmente à proposta. Será **passiva**, se ele mostrar desinteresse, não emitindo qualquer opinião. Finalmente, e o que é mais provável, será **negativa**, se o sr. Silva emitir opinião desfavorável.

Mais: a atitude negativa do sr. Silva poderá até se transformar em preconceito, fazendo com que ele prejudique a empresa, sem compreender os benefícios que advirão com o novo plano de obras. Ainda: pode ser mesmo que toda e qualquer proposta da empresa venha sempre a ser objeto de atitudes preconcebidas e/ou negativas. No «sistema de referências» do sr. Silva a empresa significa **mau atendimento, descaso, falta de cortesia**.

Vemos que o sr. Silva percebeu a mensagem, mas que não a aceitou. Embora a recompensa fosse grande (ampliação dos serviços para melhoria do abastecimento de água da cidade), o esforço que ele teria de despender era maior ainda. O sr. Silva formara, em poucos dias, o hábito de considerar negativamente a empresa ou, pelo menos, de considerá-la talvez como sempre a considerava, passivamente.

Certamente existirão outros casos como o do sr. Silva na cidade. De qualquer forma, porém, uma pequena lição poderá ser sacada deste exemplo, válida inclusive para aqueles que reagem passivamente. Se a recompensa fôsse imediata (obra concluída a curto ou médio prazo), é claro que a aceitação da proposta seria obtida mais facilmente. Trata-se, entretanto, de obra demorada, um ano ou mais. A eficácia da mensagem poderia ser aumentada de modo bastante considerável se tivessem sido estabelecidas subtarefas. Isto é, fixar e concluir a prazos mais curtos, de três em três meses, por exemplo, algumas obras «menores», que proporcionassem, com relação ao global da obra, recompensas mais imediatas. Estas recompensas poderiam, com sucesso, manter a opinião pública sempre interessada no que a empresa estivesse fazendo.

Mas nada disto aconteceu. O sr. Silva reagiu negativamente. Um exame mais detalhado da opinião do sr. Silva demonstra que ela tinha uma **direção** e uma **intensidade**. Podemos dizer que estas são as dimensões básicas da opinião do sr. Silva como as de qualquer opinião.

A opinião tem uma direção quando ela vem carregada afetiva ou emocionalmente no sentido de aprovar ou desaprovar alguma coisa. O sr. Silva é «contra» a proposta da empresa. Expressa ou não, estas dimensões quase sempre são encontradas em qualquer opinião. Há casos, porém, em que podemos ter pela frente a ambiguidade. Suponhamos que o sr. Silva seja obrigado a manifestar-se publicamente sobre a proposta da empresa. Ele não deseja se comprometer. Sai-se com evasivas. Neste caso será preciso tentar o que os analistas chamam de **qualificar** a resposta. Tentar obter a disposição psíquica do opinante.

Tomemos agora o caso do sr. Souza. Ele não concorda nem discorda totalmente. Ele selecionou e aceitou a mensagem. Já o sr. Teles, um outro consumidor, acha que uma adutora seria o bastante. Temos, pois, três respostas. As que têm maior intensidade são, evidentemente, a do sr. Silva (totalmente contra) e a do sr. Souza (a favor).

Se formos um pouco mais além podemos considerar as características das opiniões emitidas. Em primeiro lugar, devemos levar em conta o **conteúdo informativo**. A opinião do sr. Silva não é informada. Ele simplesmente se manifestou contra a proposta da empresa assim que passou os olhos pela notícia. O sr. Teles, que é engenheiro, emitiu uma opinião **informada**. Afirmou que somente uma adutora seria suficiente. Foi além de um «concordo em parte» ou de uma simples aceitação. Qualificou a sua resposta. Existe uma **diferenciação** na opinião do sr. Teles.

Já a opinião do sr. Souza poderá colocar o problema das chamadas **implicações**. Sua resposta possui intensidade e direção, mas não possui diferenciação. Aceitou a proposta porque acha que o abastecimento melhorará. Todavia, se num comunicado posterior a empresa divulgar que para a passagem da adutora haverá necessidade de desapropriar determinadas áreas, dentre elas uma do sr. Souza, a sua resposta provavelmente mudará. Ele passará a tomar conhecimento das **implicações** de sua resposta.

Estes exemplos permitem algumas considerações importantes sobre outras características de uma opinião. Como o sr. Souza existem certamente outros cidadãos que não concordarão com a

medida expropriatória. Reunidos, todos se manifestam através dos jornais contra a proposta da empresa. O sr. Souza tem agora a seu lado outros membros da comunidade. Antes, a opinião do sr. Souza era **isolada**. Agora, é **integrada**. A opinião do grupo que combate a desapropriação tem um **alto grau de organização**.

Esta característica de grau de organização está ligada fortemente ao que chamamos de «sistemas de referência». É dentro desses sistemas que uma opinião é defendida.

Poderemos ainda distinguir na opinião do grupo do sr. Souza uma **base de orientação**. No caso, uma base que não contém argumentos convincentes; está amparada num repúdio puro e simples. Está num plano mais abstrato do que a opinião do sr. Teles, cuja manifestação é quantificada e qualificada.

Agindo como agiu, o sr. Souza poderá mesmo ter contrariado a sua própria opinião, já que entre os seus amigos e familiares defendia verbalmente a função social da propriedade. Estabeleceu-se, assim, uma situação **dissonante**: manifesto público contra a desapropriação (ato) versus função social da propriedade (opinião, crença). Como todo ser humano o sr. Souza procurará equilibrar essa situação dissonante.

De acordo com a teoria da dissonância cognitiva (Leon Festinger), «quando uma pessoa é levada a fazer declarações contrárias às suas crenças particulares, ocorre um processo de redução de dissonância que se revelará pela procura de meios adicionais para justificar a ação. Há duas maneiras principais de uma pessoa prover-se de tais justificativas suplementares. Pode aumentar a importância das justificativas que tem, convencendo-se de que a vantagem obtida é realmente muito grande ou que os aborrecimentos evitados seriam extremamente desagradáveis, e pode também mudar sua opinião pessoal sobre o assunto. Se ela altera a sua opinião pessoal de modo a torná-la mais de acordo com a declaração pública, então terá ocorrido claramente a redução da dissonância».

Essa estratégia é comum a todo ser humano. E, ainda de acordo com a teoria, «se existe certa dissonância e se a pessoa está pensando em reduzi-la, mudando certa opinião que possui, então essa pessoa será muito sensível às comunicações que visem a influenciá-la nesse sentido».

Tudo isto possibilita a introdução de nova distinção: opinião **verbalmente expressa** e **comportamento real**. O sr. Souza defende entre os seus amigos e familiares a função social da propriedade, mas o seu comportamento real é outro. Há **incoerência**, outra característica, na opinião do sr. Souza. Um conflito que Hadley Cantril explica: «as opiniões em que se baseiam os juízos e ações concretos parecem muitas vezes ir de encontro às opiniões defendidas num plano abstrato, uma vez que as segundas são dados puramente intelectuais que não exigem uma ação concreta ou não oferecem qualquer possibilidade de ação concreta».

Daí uma outra distinção: as opiniões mais facilmente **acionáveis** são aquelas que têm por base de orientação planos abstratos ou, então, aquelas que se baseiam em esquemas instintivos e emotivos. Médo de prejuízos econômicos, inveja aos que estão mais bem situados, ódio a qualquer oposição são, há séculos, as alavancas mais eficazes para a mobilização da opinião pública.

### 3.2 — Normas do grupo

Os grupos podem ser divididos em primários, secundários e terciários ou categóricos. A família, os empregados de uma turma, de uma secção, a diretoria de uma empresa são grupos primários porque entre os seus componentes há uma influência direta, pessoal. Quando as relações são esporádicas, raramente pessoais e íntimas, os grupos se dizem secundários. Exemplos: sindicatos, associações, partidos políticos. Quando os grupos não possuem organização, mas constituem simples categorias, temos os terciários: comunidade separada por sexo, idade, religião, etc.

O grupo exerce a sua influência, basicamente, através de três modos: a) comunicação direta e pessoal pelos membros do grupo; b) persuasão; c) fornecimento de pontos de referência que ajudem o indivíduo a formar as suas próprias opiniões.

No primeiro caso, temos o exemplo do operário novo que recebe influência dos seus colegas de turma. No segundo, o do presidente de um sindicato que discursa para uma assembleia de classe. No terceiro, o do presidente de uma empresa que, sem pretender uma situação de influência direta e pessoal, manifesta-se sobre um assunto qualquer; esta manifestação poderá ser utilizada pelos demais setores do pessoal da empresa para a formação de suas próprias opiniões.

Estes pontos de referência constituem as chamadas **normas do grupo**. Aquêles que as adotam como próprias são chamados **grupos de referência**. Um sindicato, conforme o caso, poderá se constituir num **grupo de referência positivo** para os seus associados e **negativo** para muitos administradores de empresa.

Não será preciso enumerar muitos exemplos para demonstrar que os grupos de referência são agentes modeladores de opiniões. O campo de atuação prática de um grupo de referência é virtualmente ilimitado numa empresa; reuniões, treinamento e aperfeiçoamento de pessoal, assembleias, integração de novos empregados, contactos diversos com o público externo, etc.

O grupo de referência, como diz Kurt Lewin, é o «terreno social» em que o indivíduo se situa. É o espaço social e geográfico onde ele encontra amigos, segurança, camaradagem, público. Os grupos de referência fornecem, por isso, a origem da identificação social do indivíduo.

Dentre o público interno de uma empresa de saneamento básico podemos ter, por exemplo, muitos grupos de referência. Pessoal de nível universitário, «staff», pessoal de nível intermediário, etc. Podemos, ainda, divisar muitos subgrupos: engenheiros, advogados, técnicos de administração, assessores, assistentes administrativos, escriturários, auxiliares de contabilidade, operadores, encanadores, trabalhadores, etc.

Aquêles que desenvolvem grande fidelidade ao grupo que pertencem (vide «The Authoritarian Personality», de T.W. Adorno) tendem a revelar hostilidade contra todos os demais. Se tal fidelidade pode se constituir numa estratégia institucional do grupo, pode, por outro lado, provocar sérios obstáculos comunicacionais. Será preciso que o administrador caracterize perfeitamente essa situação para, ao invés de alimentar a institucionalização deste ou daquele grupo, estimular lealdades múltiplas no sentido de «abrir» a sua comunidade interna. Do contrário, será o fechamento.

Em termos de comunicação, esta abordagem nos remete aos já referidos sistemas abertos e fechados. Em ambos os sistemas há uma corrente de informações, mas só no caso dos sistemas abertos se pode falar em aproveitamento pragmático. Somente no caso dos sistemas abertos é que se pode, de fato, verificar uma entrada de informações (input), uma saída (output) e um intercâmbio entre os diversos elementos da rede, isto é, entre todos os grupos e subgrupos. Em termos linguísticos, esta abordagem corresponderia àquilo que autores anglo-saxões chamam de «egocentric versus socialized language».

O estudo dos grupos de referência facilita respostas a muitas perguntas: qual o tipo de reunião mais adequado? Qual o tamanho ideal do grupo? Que líderes surgirão? Que antagonismos poderão aparecer? Como transpor para um grupo a experiência de outro? Que interações podem ser obtidas?

Inicialmente, é bom lembrar que quase a metade do tempo de uma reunião destinada à solução de algum problema é gasto na contestação de perguntas. Esta média pode ser uma característica de boa comunicação, porque possibilita a exposição de muitos pontos de vista distintos, de modo que nada fique obscuro.

De outra parte, já está mais ou menos fixado que a melhor ordem para a discussão de um problema poderia ser obtida observância destas três etapas: a) coleta do maior número possível de fatos; b) deduções e valorações baseadas nos fatos coletados e, a seguir, unificação dos pontos de vista em um nível superior ao problema discutido; c) apresentação de sugestões concretas com relação ao problema, apoiadas nos fatos coletados e nas opiniões comuns.

Para alguns teóricos, como Robert Bales, o número de sete membros seria o ideal para o grupo que fôsse resolver problemas. Não bastam dois ou três, pois quase sempre um grupo com este número se envolve em dificuldades com relação ao poder. Bales recomenda também cuidado com um número muito grande de «altos participantes», isto é, indivíduos brilhantes que sabem todas as soluções e se expressam com eloquência. Para obter melhores resultados, devem os grupos conter alguns membros de «poucas palavras». E ainda segundo Bales: se numa reunião se vislumbrar um empate é preciso voltar rapidamente aos fatos, antes que eles possam se converter em armas e se desfigurem. Além disso, numa reunião será preciso buscar referências parecidas, com experiências análogas, para as palavras que se vão usar. Isto é, o entendimento só será conseguido se as palavras tiverem a mesma equivalência para todos os membros do grupo. Cuidado, pois, com as palavras usadas em alto nível de abstração, já que traduzem quase sempre experiências bastante individualizadas. Finalmente, Bales observa que em qualquer reunião é preciso que fiquemos atentos ao que se discute, mas de tal modo que não se esqueçam as tensões e interações do grupo. A isto ele dá o nome de «boas condições operacionais».

A literatura existe permite-nos apresentar como **características** dos grupos as seguintes:

- 1) **Dimensão** — quanto menor fôr o grupo, tanto maior é a pressão para a conformidade dos seus membros;
- 2) **Frequência de contacto** — quanto mais os membros de um grupo interatuam, tanto mais



forte é a pressão para que se conformem às normas do grupo;

3) **Tempo** — quanto maior fôr o período durante o qual os componentes de um grupo se conhecem mutuamente e trabalham juntos, tanto mais forte é a pressão para a conformidade geral;

4) **Participação em decisões** — quanto mais os indivíduos participam na formulação de decisões, tanto maiores as probabilidades de que aceitem essas decisões;

5) **Centralismo grupal** — os grupos em que as decisões competem ao próprio grupo, comparados com aqueles em que as decisões competem aos líderes, exercem maior pressão no sentido da conformidade;

6) **Coesão** — quanto mais elevada fôr a coesão do grupo (solidariedade, sentido de «nós»), tanto maior a pressão para a conformidade;

7) **Saliência** — quanto mais saliente fôr a base para a filiação no grupo, num determinado contexto, tanto maior é a pressão no sentido da conformidade;

8) **Clareza da norma grupal** — Quanto menos ambígua fôr a norma própria do grupo, tanto maior a pressão para a conformidade;

9) **Homogeneidade** — quanto mais homogênea fôr a opinião dos membros do grupo numa determinada questão, tanto maior a pressão para a conformidade nessa questão.

Quanto às **questões** apresentadas ao grupo, temos:

1) **Relevância** — quanto mais a questão fôr relevante ou pertinente às finalidades do grupo, tanto mais fortes serão as pressões para a conformidade com a opinião do grupo nessa questão;

2) **Ambiguidade** — Quanto mais ambígua fôr a questão e menos relevante para os padrões de experiência de um indivíduo, tanto maior a pressão no sentido da conformidade.

Quanto às **características individuais** dos membros do grupo:

1) **Sentimentos de aceitação** — os membros com uma aceitação média no grupo, em contraste com uma alta ou baixa aceitação, são mais suscetíveis às pressões para se conformarem;

2) **Necessidade de filiação** — quanto mais um indivíduo sente a necessidade de aceitação pelo grupo, tanto mais suscetível é à indução do grupo;

3) **Finalidade grupal e finalidade individual** — quanto mais as finalidades e metas do grupo são consentâneas com as do indivíduo, tanto mais êle sente a pressão para se conformar;

4) **Instrumentalidade** — quanto mais o grupo servir como instrumento para as finalidades individuais (progresso, prestígio, contactos), tanto mais o indivíduo sente as pressões para que se conforme;

5) **Personalidade** — egos mais débeis, forte capacidade para a fidelidade a grupos, capacidade de subordinação a outros, pouco aprêço pelas qualidades próprias, timidez nas relações intergrupais, ausência de hostilidade e outros fatores pessoais contribuem para a maior disposição ou necessidade de conformismo com os padrões do grupo.

Quanto à **colocação** do grupo:

1) **Posição** — Quanto mais elevada fôr a posição do grupo, tanto mais forte a pressão para a conformidade;

2) **Oposição externa** — quanto maior fôr a percepção de uma ameaça externa ao grupo, tanto maior é a pressão para a conformidade;

3) **Grupos alternativos** — Quanto menor fôr o número de grupos alternativos acessíveis para satisfazerem necessidades semelhantes, tanto mais fortes são as pressões no sentido da conformidade.

### 3.3 — Líderes de opinião

A TV, o rádio, o jornal e outros meios transmissão coletiva não se comunicam diretamente com o público. Há entre o emissor e o destinatário comum certos intermediários que estabelecem uma dupla corrente de informações. Estas figuras intermediárias fazem a conexão dos meios de comunicação coletiva com os membros do grupo a que pertencem. Desempenham importante papel no processo comunicacional, pois filtram as mensagens que selecionam para grupo, estabelecendo muitas vezes novos critérios de significação.

Estes intermediários são conhecidos como os líderes de opinião. Não devem êles, contudo, ser identificados necessariamente com os líderes formais de grupos ou comunidades ou com pessoas que ocupem posição social de destaque.

De um modo geral, os líderes de opinião são aquelas pessoas que, em seus contactos diários, influem sobre outras, quando se trata de formar opiniões ou tomar decisões. Os líderes de opinião são encontrados em todos os lugares e em todos os níveis da organização grupal. Aparecem sempre em situações de influência, isto é, em situações estimulantes onde questões de ordem geral foram colocadas.

As características e o papel que desempenham os líderes de opinião podem ser resumidos em cinco tópicos:

a) os líderes de opinião se distribuem por toda a estrutura social e a influência que exercem se verifica não só do alto para baixo como horizontalmente, dentro de grupos ou classes;

b) os líderes de opinião estão geralmente alertas e sempre bem informados sobre as principais áreas da opinião pública;

c) os líderes de opinião usam, em grande quantidade, as idéias e informações obtidas dos meios de comunicação coletiva nos conselhos e recomendações que dão;

d) os líderes de opinião se expõem mais aos meios de comunicação coletiva do que aqueles que não são líderes;

e) os líderes de opinião podem ser **locais** ou **cosmopolitas**. O local está sempre mais preocupado com a sua comunidade, o seu grupo; o cosmopolita procura sempre uma área de influência mais vasta, intercomunitária, nacional, internacional. Um e outro têm predileções informacionais diferentes e suas conexões através dos processos de comunicação coletiva são bastante distintas.

Retomemos o exemplo da empresa que pretende construir duas adutoras e uma estação de tratamento para melhorar o abastecimento de água da cidade. O sr. Teles, engenheiro, examina a proposta da empresa. Conclui que apenas uma adutora seria o suficiente; justifica tecnicamente a sua conclusão. Ao fazer isto já se coloca numa situação de influência. Uma situação em que pode exercer influência de cima para baixo (opinião qualificada, diferenciada), com relação aos proprietários de terras que deverão ser desapropriadas, e horizontalmente, no sentido de outros técnicos menos informados sobre a questão.

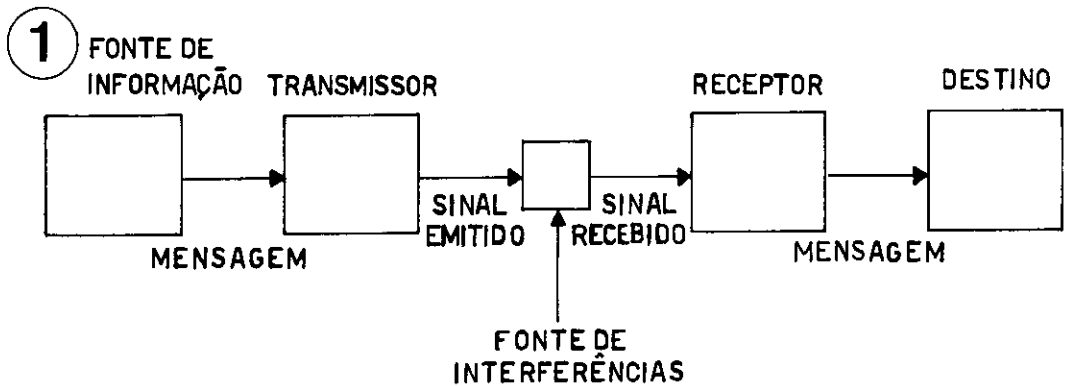
Suponhamos que o sr. Teles seja convidado para participar de um debate público, numa associação, sobre o problema. Nesse debate, o sr. Teles faz observações sobre outras cidades; fala de sua experiência em contactos internacionais, congressos de que tenha participado, cursos; o sr. Teles é um engenheiro informado, submete-se periodicamente a «reciclagens», fala três ou quatro línguas, está a par da literatura estrangeira sobre o assunto, é, em suma, profissional competente. O sr. Teles é um líder de opinião cosmopolita.

Em que pese, porém, o esquematismo do exemplo, a identificação de um líder de opinião não é tão simples. O bom senso pode às vezes enganar. Inúmeros fatores devem ser analisados para que possamos chegar à sua identificação.

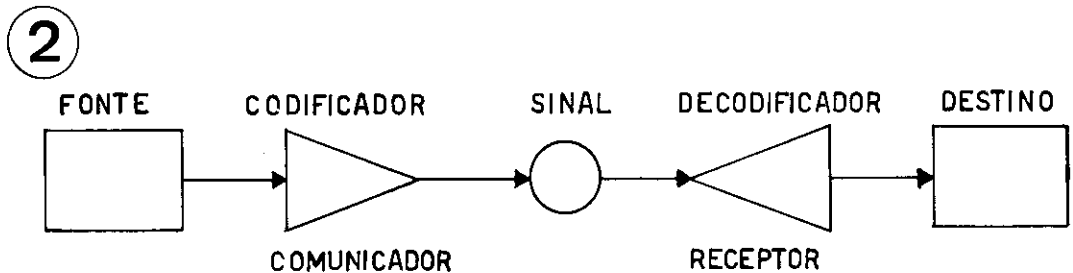
De início, devem ser considerados o alcance da influência e a persuasão. Quantificá-los é trabalho delicado, de pesquisa demorada. Depois, será preciso medir a influência específica do líder

nas opiniões e decisões que inspira. A seguir, comprovar essa influência. Cada etapa exige técnica apropriada para que afinal se possa determinar efetivamente a influência do líder de opinião.

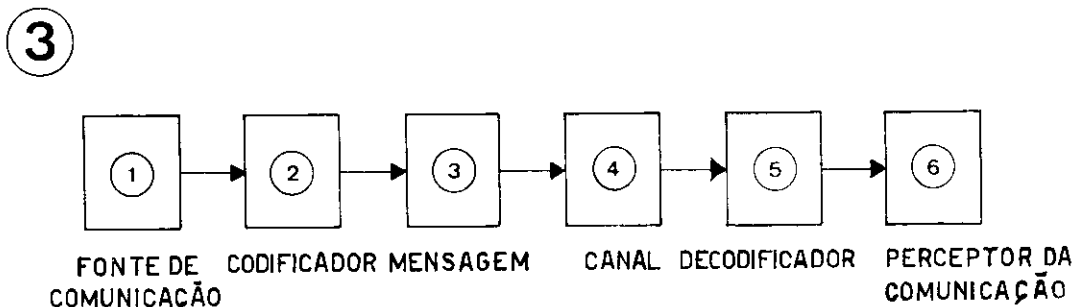
Inúmeras observações podem ser feitas com relação à efetividade do líder de opinião. O único lugar em que se pode medir a efetividade, isto é, a adequação da mensagem, é a mente do destinatário. Por isso, aquele a quem se fala é tão ou mais importante do que aquilo que se diz, pois a pergunta «a quem?» determinará, principalmente no discurso persuasivo, como deverá ser organizada e transmitida a mensagem. As vezes, não é a «verdade» que convence, mas quem a diz. Embora o sr. Teles seja um líder de opinião cosmopolita, uma fonte de altíssima credibilidade (opinião informada, diferenciada, qualificada) bem poderia ocorrer que nessa reunião outros líderes conseguissem maior sucesso. Menos informados, com opinião menos diferenciada e qualificada, mas emitindo talvez mais adequadamente para o auditório.



1) Diagrama de um sistema geral de comunicação eletrônica (Shannon & Weaver, «The Mathematical Theory of Communication»).

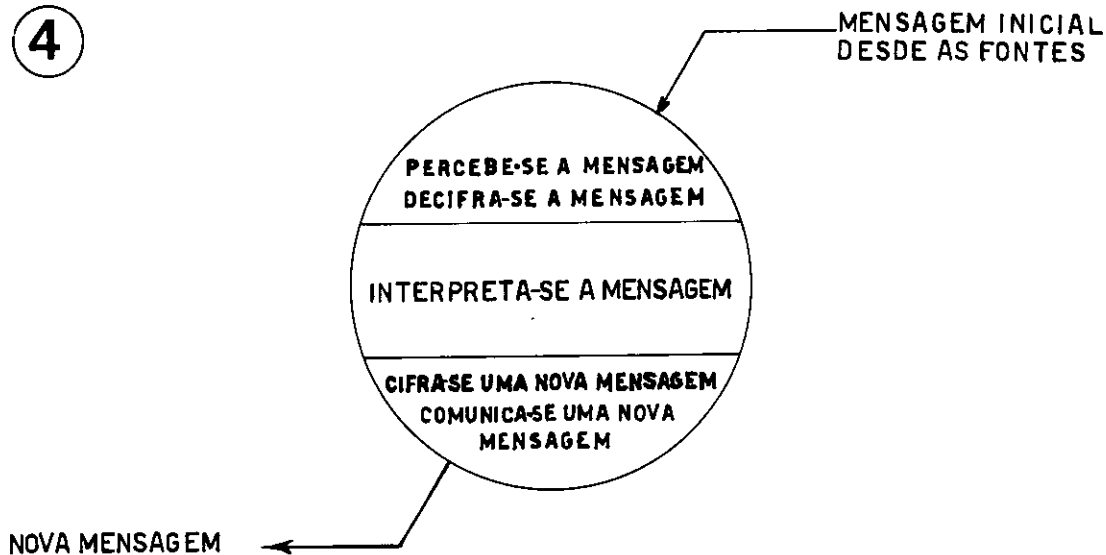


2) Adaptação do modelo de Shannon & Weaver ao sistema de comunicação humana (Schramm, Wilbur, «Proceso y Efectos de la Comunicación Colectiva», edição Ciespal, Equador, Quito).



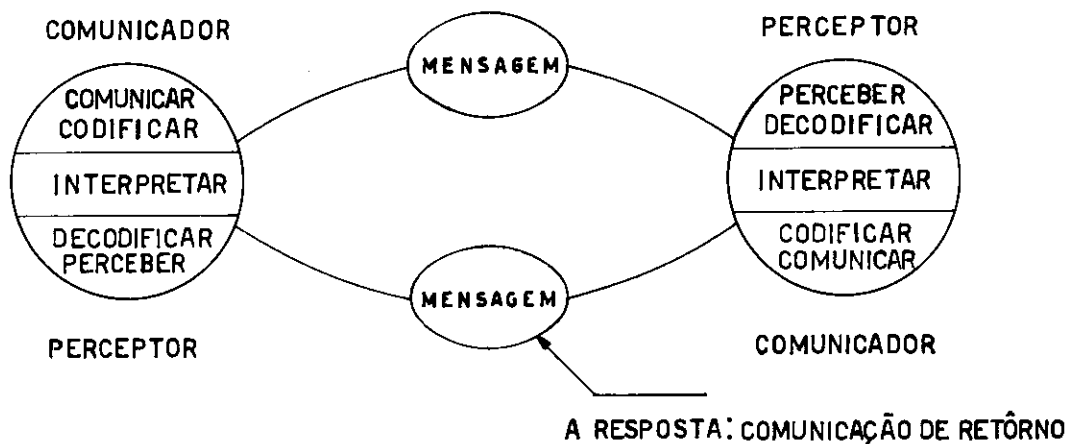
3) Modelo do processo da comunicação (Berlo, David, «The Process of Communication», Holt, Rinehart and Winston, New York).

4



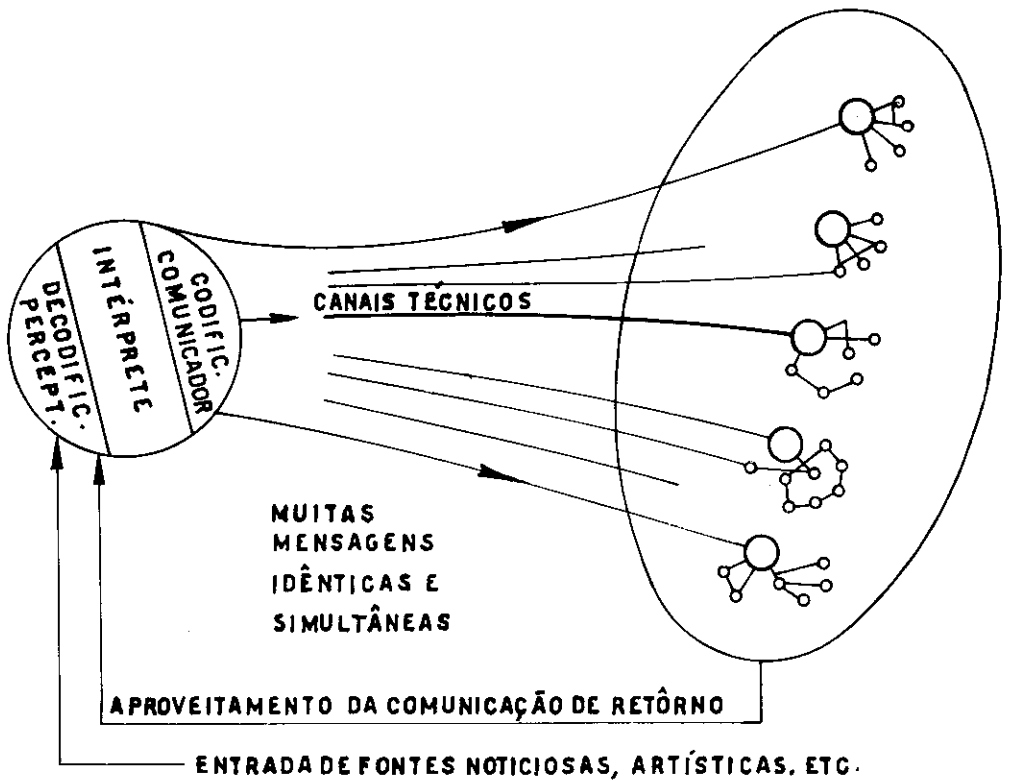
4) Processamento da mensagem no comunicador ou no destinatário (Schramm, Wilbur, obra citada).

5



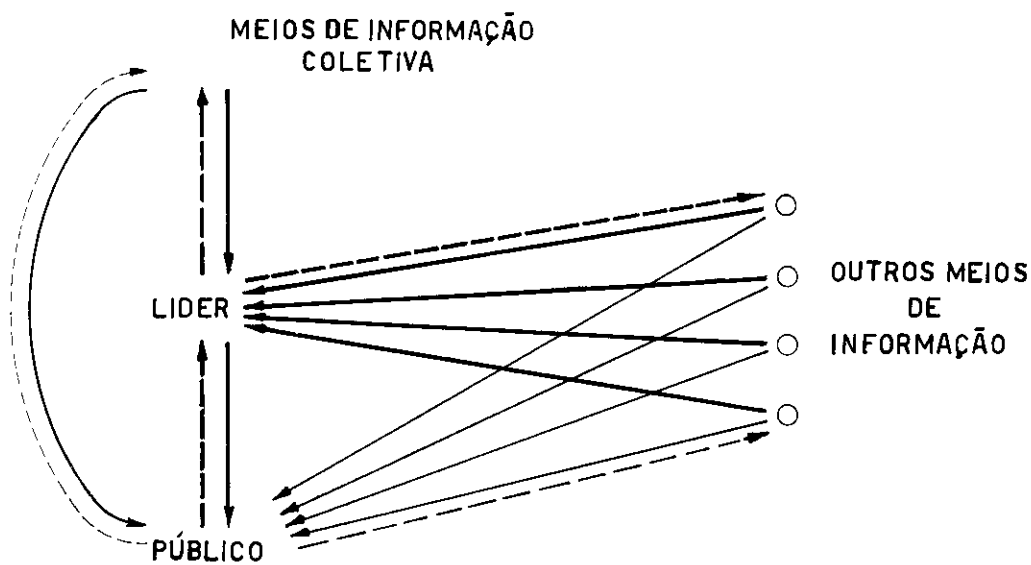
5) A comunicação interpessoal e o processamento interno da mensagem no comunicador e no destinatário (Schramm, Wilbur, obra citada).

6



6) Diagrama da comunicação coletiva (tuba), notando-se a rede de comunicações em torno do líder de opinião (Schramm, Wilbur, obra citada).

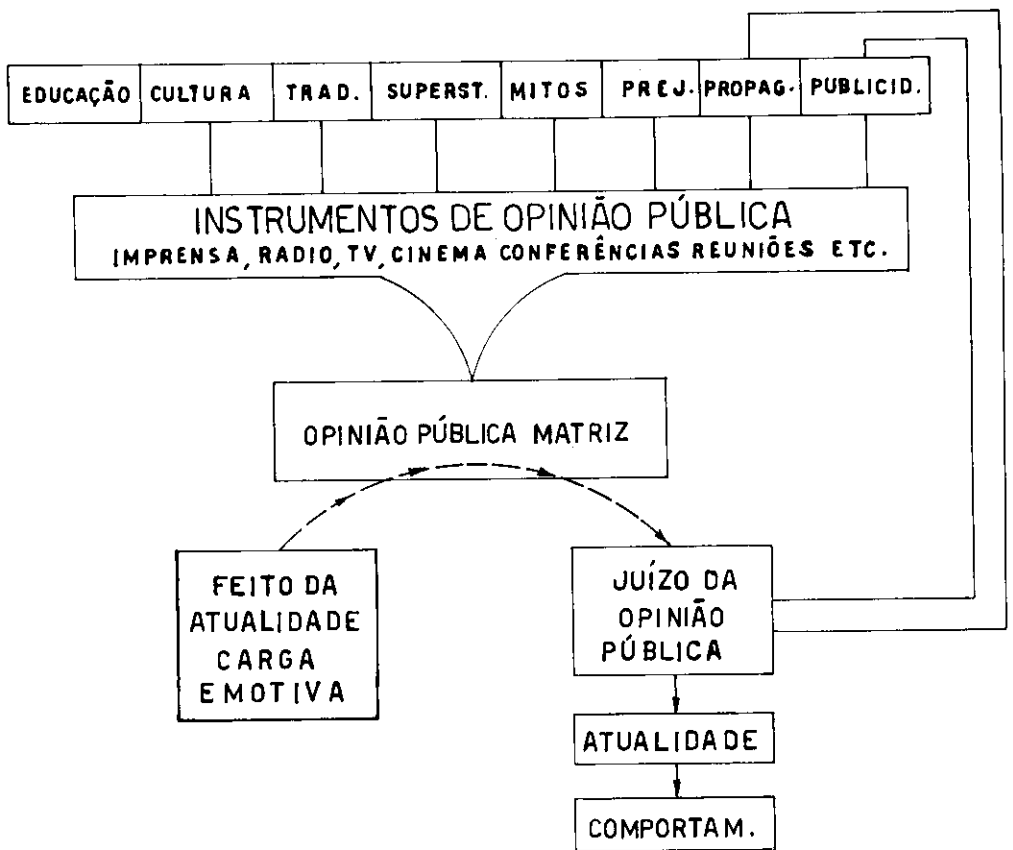
7



- COMUNICAÇÃO INICIAL MAIS IMPORTANTE (EM QUANTIDADE E QUALIDADE).
- COMUNICAÇÃO INICIAL DE MENOR IMPORTÂNCIA.
- COMUNICAÇÃO DE RETÔRNO MAIS IMPORTANTE
- - - - - COMUNICAÇÃO DE RETÔRNO MENOS IMPORTANTE

7) Os líderes de opinião e a comunicação coletiva (Dumazedier, Joffre, «De la Sociología de la Comunicación Colectiva a la Sociología del Desarrollo Cultural», edições Ciespal, Equador, Quito).

8



8) Da opinião pública matriz ao juízo de opinião (Rovigatti, Vitaliano, «Conferências dictadas em Ciespal», 1967).

#### 4. COMUNICAÇÃO INTERNA

Um empresa é antes de tudo uma realidade econômica e humana. Os fundamentos de um programa comunicacional interno não podem esquecer essas características. Para tanto será preciso conhecer tal realidade simultaneamente material e humana, onde se misturam fórmulas e métodos rígidos da técnica com hábitos adquiridos por homens que muitas vezes as condições de trabalho forçam a desempenhos por simples reflexos.

Extremamente difícil é essa tarefa de conhecer. Fonte e emissor, vezes sem conta, diante de um, dez, cem, mil empregados, fazem a mesma pergunta: que atitude tomar? O emissor, principalmente, se imporá como um profeta encarregado de levar a boa nova? Ou como um iniciado de uma ciência complexa, que o patrão mantém para impor os seus pontos de vista? Ou, ainda, como um super-técnico que pode dominar vidas humanas com as suas fórmulas talvez eficazes mas vazias de humanidade?

Uma empresa não deve ser uma realidade em que o empregado apenas ocupe um lugar físico, mas um lugar social, um posto que lhe permita expressão de sentimentos e realização de aspirações. A administração deve reconhecer, por isso, que qualquer programa comunicacional precisa começar efetivamente «dentro de casa».

O sucesso nunca será alcançado se a administração silenciar, com relação aos seus empregados, sobre os seus atos e intenções. Este enfoque permitirá o estabelecimento de comunicações recíprocas, de sistemas abertos, assegurando a compreensão e o respeito do público interno.

De um modo geral, as pessoas devem sempre entender o que desejamos delas. O empregado precisará saber, pois:

- a) que representa a organização onde trabalha; como é estruturada; como funciona; o que faz; um pouco da sua história; a política adotada para com o pessoal;
- b) qual a sua tarefa particular; como se relaciona com o trabalho dos colegas; a autoridade de que está investido e a quem está subordinado;
- c) onde conseguir o material e o equipamento de que necessita; onde é o seu lugar de trabalho e quais as normas de trabalho da empresa;
- d) como será julgada a qualidade de seu trabalho;
- e) como será medida a quantidade de seu trabalho.

De outro lado, quanto ao supervisor, será preciso discutir algumas questões que vêm afetando a sua posição na empresa atual.

A tendência de crescimento das empresas modernas não é nova. Particularmente depois de terminada a 1.ª guerra mundial esse problema começou a tomar vulto e hoje se diversifica bastante: tamanho da empresa, complexidade operacional, desconcentração geográfica, pesquisa, etc. A expansão qualitativa e quantitativa da empresa moderna apresenta questões e coloca perguntas de grande importância, diante, principalmente, de áreas defasadas tecnicamente e do acesso informacional.

Os serviços de saneamento básico estão dentro dessa problemática. Nêles, mais do que em outras atividades controladas em maior ou menor grau pelo Poder Público, talvez possa se perceber uma exacerbação do problema: domínio, durante dezenas de anos, do irrealismo tarifário; desvinculação dos campos abertos pela tecnologia e pelas técnicas administrativas mais avançadas; deficiências estruturais; centralização excessiva, etc.

Todavia, naqueles serviços que hoje no Brasil partem para uma atuação mais empresarial, notam-se já algumas modificações. No cenário organizacional desses serviços vem-se operando um virtual rompimento de estruturas hierárquicas tradicionais. Esse rompimento, produzindo por impactos diversos, evidencia alguns pontos: a) tendência para um menor número de níveis; b) intensificação das funções de controle; c) crescimento das funções de «staff»; d) utilização mais intensiva dos critérios de automação.

E é neste panorama que começa a surgir a especialização como fator de sobrevivência profissional. Na alta administração, por exemplo, o que se procura hoje é a visão globalizante, completada por um crescente número de assessorias técnicas especializadas. O novo administrador já sente a necessidade de uma educação calcada na flexibilidade mental; na capacidade de pensar lógica, analítica e quantitativamente; na capacidade criadora; na receptividade às idéias novas; na capacidade de trabalhar em função de grupos e não de indivíduos isolados.

Dentro da estrutura da empresa moderna, com o crescente uso dos padrões de automação, prefigura-se que as decisões em nível médio ou intermediário poderão ser retiradas dos seres humanos. Tudo isto tende a eliminar a «intuição», a «bossa», o «sexto-sentido» e mesmo o tempo de serviço e a experiência na função como fatores de sucesso.

Mesmo nos centros menos desenvolvidos a figura tradicional do administrador dominante, isolado, agressivo, começa a ficar anacrônica. As decisões de cúpula, por causas diversas e diversificadas, são hoje bastante complexas para ficar na mão de um só homem ou de um pequeno grupo de bem intencionados.

O que a empresa moderna vem procurando (e nelas se inclui com maior razão o serviço de saneamento básico) é o trabalho de especialistas em equipe. E o líder, a figura do «grande» administrador, deverá desempenhar nesse quadro não mais que uma função coordenadora e de representação externa.

Esta re-visão (sic) vem provocando alterações no funcionamento da empresa moderna. Não é prematuro observar que as tradicionais relações entre superior e subordinado, ao nível de cúpula, desaparecerão. Qualquer tentativa para fixar níveis de status, nessa área, será profundamente negativa. A hierarquia tradicional será anulada, formal ou informalmente, pela presença de equipes de profissionais especializados.

As propostas que este trabalho apresenta no campo da comunicação humana em saneamento básico procuram deixar de lado os esquemas clássicos da teoria administrativa para se apoiar naquelas que se baseiam no conceito de sistemas globais e na compreensão das organizações como processos sociais integrados.

Denominamos público interno o conjunto de pessoas que trabalha na empresa. Dividimos esse conjunto em duas partes: a) supervisores, aqueles que exercem função de chefia em qualquer nível; b) empregados, aqueles que não exercem qualquer tipo de comando.

Este conjunto de pessoas representa para a administração o destinatário. Todavia, isto não quer dizer que os personagens, administrador e destinatário, possam ser considerados isoladamente. Ambos, na empresa, devem trocar constantemente de papel.

Geralmente, no cenário das nossas organizações, administradores e supervisores têm sido os emissores por excelência e o subordinado o destinatário típico. O patrão ordena, orienta, estabelece e diz como fazer. O empregado apenas ouve e executa. Este tipo de comunicação unilateral, linear, configura sistemas fechados em que a informação vem de cima para baixo sem qualquer possibilidade de retorno.

O que podemos ressaltar sobre o destinatário é o modo pelo qual ele interpreta as mensagens que recebe, de acordo com o seu conhecimento, valores, padrões de conduta, etc. Sob este aspecto, o destinatário é, no esquema comunicacional, o ponto mais importante do processo. Só através dele podemos dizer se a mensagem surtiu ou não efeito. Se a mensagem não o atingiu, a transmissão de nada adiantou.

#### 4.1 Supervisores

Um programa comunicacional interno com relação aos supervisores deve basear-se em três pontos principais:

a) promoção de contactos frequentes entre a administração e os supervisores, com o objetivo de lhes fazer sentir que também participam da direção;

b) aumento, sempre que possível, do prestígio dos supervisores perante os empregados, fazendo deles a principal fonte de informações sobre a maioria dos problemas da empresa;

c) manutenção dos supervisores sempre informados sobre as questões que não só digam respeito aos seus setores, como aos de toda a empresa.

A função do supervisor, como a entendemos, não é apenas a de fazer com que as pessoas trabalhem ao máximo. Sua função é antes a de obter a cooperação espontânea dos funcionários para a realização de um serviço de cuja participação deviam estar cientes.

##### 4.1.1 — Métodos

###### a) Oraís/Pessoais

— **Reuniões** — promover sempre reuniões entre a administração e os supervisores em intervalos regulares, com a devida consideração do tempo gasto e interrupções. Esses encontros devem ser planejados com cuidado e ponderação, de modo a se aproveitar da melhor forma o tempo disponível. Os supervisores devem ser informados das reuniões com razoável antecedência para que possam delas participar informados.

Palestras ou conferências, estas reuniões de administração e supervisores, ou de supervisores

de níveis diversos, configuram a comunicação descendente ou a horizontal, conforme o caso. No primeiro caso, comunicação descendente, temos, por exemplo, a reunião feita para a divulgação de nova política, mudança de atitude, etc. Este processo deve ser eminentemente informativo.

Já no segundo caso o que se deseja é uma troca de opiniões, um intercâmbio de idéias. A forma discursiva deverá estar ausente. Nesta situação, o encontro, que é dirigido, procura «abrir» o processo comunicacional. Sob a direção de um líder, a comunicação horizontal concretiza o que expusemos em 3.2, quando falamos dos pontos de referência e da formação das normas grupais, e em 4, comunicação interna. Ainda que o líder tenha uma participação vital, os demais participantes a ele se igualam, tanto individual como coletivamente. Este tipo de reunião é o mais adequado para as cúpulas de alto nível.

Como variante das palestras e conferências, temos a chamada «feira de idéias» (brainstorming). Nesta, os participantes abordam um problema específico, não havendo, porém, debate. O que se procura é a produção de tantas idéias quantas for possível obter sobre o assunto. O líder funcionará com o «poder moderador», procurando eliminar o chamado «efeito nivelador» (dizer só o que os outros considerarão como aceitável ou razoável). A «feira de idéias» é processo recomendado também para alto nível e parte do princípio de que dentre uma grande quantidade de idéias algumas serão aproveitáveis. Tudo o que ocorrer numa «feira de idéias» deve ser anotado para posterior crítica.

Finalmente, algumas observações sobre as reuniões. Qualquer que seja o seu tipo, se o grupo é convocado para decidir alguma coisa através delas, que a decisão obtida seja acatada. Não há nada de mais desestimulante do que deixar de acatar os resultados de uma reunião. As reuniões devem, na medida do possível, ser acompanhadas de projeções ou outras demonstrações visuais. Imprescindível também será a elaboração do sumário, para futuras consultas e críticas. Cuidados especiais deverão ser tomados quanto ao local, acomodações, etc.

— **Visitas à Companhia** — é a chamada política da «casa aberta» (open-house). Utilizada mais para empregados, esta política deve ser estendida, contudo, para as áreas de supervisão, inclusive as de alto nível. Tem um objetivo direto: permitir o contacto de empregados e seus familiares com toda a hierarquia interna. É importante que o empregado em determinados dias (festas, solenidades, acontecimentos especiais) possa mostrar aos seus familiares o local onde trabalha. Visitas a estações de tratamento, a mananciais, a oficinas, a escritórios, a centros de processamento de dados poderiam, no caso de que tratamos, configurar tal política. Fundamentalmente, o que se procura com a «casa aberta» é, como o próprio nome sugere, a «abertura» do processo comunicacional interno e seu reforço.

— **Visitas às bases** — Toda administração deve incentivar este processo. Os supervisores descem as bases para conversas informais. Pequenos problemas poderão ser resolvidos com essa prática. Rápidas e objetivas, as visitas servem também para «abrir» o processo comunicacional interno. Uma pergunta, uma indagação sobre a família, o sucesso do filho do empregado na escola, tudo pode servir de pretexto para a boa condução da visita.



— **Treinamento de supervisores em comunicação** — O supervisor tem de se fazer entendido diariamente pelo seu pessoal e deve entender o que êle lhe procura transmitir. Será prudente que o supervisor seja treinado no sentido de refletir cuidadosamente sobre sua capacidade de transmitir e de entender idéias e não que se lhe deixe supor, sem exame, que já sabe tudo o que precisa sobre o assunto. O supervisor deve ser treinado para: a) falar com clareza; b) aprender a ouvir; c) escrever com clareza; d) entender o que lê.

Estes quatro aspectos não são tão simples quanto parecem à primeira vista. Noções básicas de Teoria de Comunicação, técnicas de supervisão, preparo, comando à distância, etc., ministradas adequadamente seriam o suporte deste treinamento.

#### b) Impressos

— **Jornal do Dia** — Os supervisores devem receber diariamente da administração, através do emissor, todos os recortes de jornais que, direta ou indiretamente, digam respeito à empresa. Tirado em xerox, por exemplo, e de distribuição controlada, êste periódico é eminentemente informativo. Poupa tempo aos supervisores e os põe a par de notícias de interesse publicadas pela imprensa: obras em andamento, críticas, sugestões, reclamações, acontecimentos especiais, interferências das obras de saneamento básico com outras, de caráter público, informações técnicas, econômicas, etc.

— **Suplementos** — É uma forma da chamada leitura dirigida. O emissor envia, juntamente com o Jornal do Dia, matéria de interesse técnico específico que a administração deseja levar ao conhecimento dos seus supervisores. Matéria cujas dimensões, temas e alcance não permitem a sua colocação no Jornal do Dia: artigos, reportagens, informes, etc. Êste princípio parte da premissa de que grande parte do material que nos chega às mãos (livros, revistas, jornais, boletins, etc.) não é tão importante como parece ser. Esquecido, porém, êste fato, para os que lêem devagar ou para os que se envolvem profundamente no serviço, êsse problema chega às vêzes a ser desesperador.

A administração deve centralizar no seu emissor a seleção e a distribuição de todo o material impresso que a empresa recebe. A seleção pode ser feita de acôrdo com a fonte ou através de sugestões de alguns supervisores de alto nível mais informados.

O material deverá ser dividido em dois grupos: a) material que alguns supervisores poderão necessitar mais tarde; b) material de leitura imediata e cuidadosa, para alguns ou para todos. Êste processo de seleção pressupõe que o emissor conheça o tanto quanto possível as necessidades ou a desinformação de cada faixa de supervisão. Tirados também em xerox, êsses suplementos poderão ter ou não periodicidade, conforme o interesse de divulgação.

— **Encarte humorístico** — Juntamente com o Jornal do Dia, a empresa poderá distribuir, aperiódicamente, um encarte humorístico. De distribuição controlada até às chefias de nível intermediário, êste suplemento é, conforme a política da empresa, poderoso elemento para a aber-

tura do processo comunicacional interno nas faixas de supervisão. Quebra o formalismo, aproxima, elimina níveis de status. Todavia, cuidados especiais deverão ser adotados para a sua elaboração. Evitar críticas pessoais, situações constrangedoras, etc. Encerrando novidades, aspectos jocosos, «faits divers», êste encarte deverá procurar sempre a «linguagem» adequada da empresa e utilizar muitas ilustrações (colagens, fotos, desenhos, charges).

— **Manuais** — Constituem-se os manuais em peças imprescindíveis para uma política interna adequada. Os supervisores, até ao nível intermediário, devem receber da administração os seguintes manuais: a) manual de organização (o que fazer): descrição sucinta das finalidades da empresa; organograma geral; quadro geral do pessoal; definições básicas, sistema organizacional, descrição de funções; b) manual de rotinas (como fazer): procedimentos, instruções, detalhes do manual de organização; processos de execução, etc.; c) manual de segurança: instruções sobre a segurança da empresa; higiene do trabalho, áreas perigosas, recomendações, cuidados especiais na execução de certas tarefas, etc.

Todo manual deve ter um elevado grau de autoridade e sua apresentação deve ser, por isso, formal. A elaboração de um manual deve ser centralizada, controlando-se a sua distribuição. Antes de distribuí-lo precisa a administração treinar os supervisores que o receberão no seu uso.

Têcnicamente, o manual deve conter classificação, codificação, paginação e data. Além disso, deve prever sempre revisões e, consequentemente, a remoção de páginas obsoletas. Daí a recomendação de que todo manual tenha as suas folhas soltas. Finalmente, o aspecto gráfico: boa diagramação e boa impressão facilitam a leitura e tornam mais rápida a compreensão.

— **Relatórios** — É necessário que todo supervisor tenha conhecimento da situação da empresa em que trabalha. Os relatórios, anuais ou parciais, devem refletir a vida da empresa em todos os seus aspectos: atividades da diretoria, movimento de pessoal, custos, serviços executados, metros cúbicos de água distribuídos, volume de esgoto tratado, população atendida, número de ligações executadas, medição, controle, destaques, movimento de material, participação na vida comunitária.

Êstes relatórios devem ser redigidos numa linguagem objetiva, clara, coerente e, se possível, conter ilustrações, principalmente se a empresa pretende divulgá-los entre os empregados de um modo geral. Usar sempre a linguagem informativa, isto é, a linguagem do comunicado, que se baseia na possibilidade de verificação, por parte do destinatário, da mensagem enviada.

— **Biblioteca** — A administração deve montar e pôr à disposição dos seus supervisores uma biblioteca. A isto se chama proporcionar preparo e a finalidade é a de manter o supervisor atualizado. Com a biblioteca colocada ao alcance do supervisor, a administração procura não só manter níveis de conhecimentos, como introduzir novas idéias e propor o reexame de noções antigas.

Tôda administração deve ter a sensibilidade necessária para proporcionar a leitura adequada ao supervisor. E maior sensibilidade ainda se o supervisor muda de função. Se um supervisor co-

meça, por exemplo, como engenheiro, deve ler material sobre engenharia. Mudando de função, a seleção da leitura deve acompanhar esta mudança. Frequentemente, os técnicos que passam a administradores não compreendem a proporção da literatura existente sobre esse novo setor de atividades. A literatura administrativa exige a mesma pesquisa, seleção e estudo, como a relativa a qualquer campo técnico.

— **Boletim** — Este método compreende o boletim técnico, o confidencial, o informativo, etc. De distribuição controlada, com periodicidade ou não. Pode ser destinado a todo ou a alguns supervisores. O boletim deve ser redigido sob orientação direta da administração. Embora reflita o ponto de vista da direção da empresa, não deve ser um folheto de propaganda.

No caso do boletim técnico ou informativo, a publicação poderá conter artigos fornecidos pelos setores técnicos da empresa, notícias de ordem profissional, variação de custos, aspectos econômicos, etc. Em certas oportunidades poderá ser difundido pela imprensa, comunicado a associações de classe e profissionais, a líderes de opinião. É esta publicação um bom instrumento para que a administração estabeleça situações de influência. Da redação destes boletins poderão se incumbir os técnicos da empresa, mas é ao emissor que cabe determinar a sua apresentação e o tom geral a ser observado.

## 4.2 Empregados

Por empregado entendemos aquele que trabalha na empresa sem função de comando. O empregado, porém, não pode ser considerado simplesmente como «alguém que trabalha na empresa». É isto porque ele não só ocupa um lugar dentro dela como faz parte de outros segmentos do público externo, com os quais a empresa mantém obrigatoriamente contactos. O empregado é também um consumidor, lê jornais, pode participar de associações, clubes, de sindicatos; é componente, enfim, da comunidade. Todos estes dados que conformam a sua identificação social o empregado os leva para dentro da empresa. Nenhum programa comunicacional poderá esquecê-los.

### 4.2.1 — Métodos

#### a) Oraís/Pessoais

— **Entrevista com supervisores** — Este método, quando bem utilizado, é sem dúvida o mais eficaz. Exige, entretanto, treinamento especial para o supervisor.

Cada supervisor deverá informar ao conjunto de pessoal de sua área que recebe quinzenal ou mensalmente aqueles que o desejarem. Os pedidos deverão ser feitos com certa antecedência e nêles se registrará, em poucas linhas, o objetivo da visita.

Os pedidos deverão sempre ser acolhidos favoravelmente e ao empregado se dará a certeza de que a entrevista será confidencial, se ele desejar.

Ao receber o empregado, o supervisor deverá evitar tudo o que possa criar ou reforçar sentimentos de inferioridade. Este ponto é importante; se o empregado é recebido num gabinete é aconselhável eliminar as «barreiras» (secretária,

luxo, aparato do recinto) para o empregado. O supervisor deverá sair do seu lugar e sentar-se, sempre que possível, junto do empregado.

Além disso, o supervisor deve pôr à vontade o empregado. Tratá-lo de homem para homem, mostrar-lhe que conhece a sua situação na empresa e qual o seu trabalho. Deve deixar que ele se exprima livremente e deve responder às suas perguntas com simplicidade e sem circunlóquios. Se impossível uma resposta imediata, estabelecer uma ficha que permita um inquérito objetivo e prometer sempre uma resposta.

Não basta, porém, prometer. Será preciso mostrar que há interesse no problema. Fazer realmente o inquérito; ver quais as soluções anteriores, se houver casos semelhantes; informar ao empregado qual a decisão tomada e, qualquer que seja ela, explicar sempre os motivos da decisão.

Um detalhe importante neste tipo de entrevista: ela é um processo oral de comunicação e sua eficácia vai depender grandemente dos registros escritos que o supervisor fizer. De preferência, preencher os claros de um formulário previamente preparado, o que poderá ser feito com discrição e mínima distração.

Finalmente, outro detalhe: conversas apresadas não produzem geralmente bons resultados, principalmente neste caso. Por isso, o supervisor deve evitar interrupções e, sobretudo, nunca iniciar uma entrevista sem ter certeza de poder terminá-la.

— **Reuniões** — Outro bom método comunicacional. Através dele a diretoria pode se comunicar rapidamente com os empregados e falar sobre a sua política, seus planos, seus problemas internos e outros assuntos. Estas reuniões podem ser de dois tipos: gerais e de grupos.

Em todas, a administração da empresa, através do seu emissor, ou do supervisor designado, deverá observar, na medida do possível, estes quatro pontos: a) distribuição da pauta com antecedência, para possibilitar que os participantes compareçam munidos de informações; esta distribuição é desaconselhável quando a reunião é feita para mobilizar grupos de referência contra ou a favor de determinadas propostas; b) deve existir uma necessidade para o que fôr dito; c) as sugestões oferecidas pelo condutor da reunião devem ser práticas; d) deve existir algum benefício para a audiência e não deverá existir melhor plano do que o proposto, se fôr o caso.

No caso das reuniões gerais, o que se procura é a transmissão de informações. Podem ser periódicas ou não. É desejável que essas reuniões sejam acompanhadas de suplementos audiovisuais e que, ao final, cada participante receba um resumo dos principais pontos abordados. Embora se classifique como comunicação oral, a reunião geral é bastante «linear». Por ser grande o número daqueles que dela participam torna-se difícil o estabelecimento de uma via dupla no processo comunicacional.

Muito mais eficientes são as reuniões de grupo. Nelas é que melhor se pode fazer a aplicação do que expusemos em 3.2. Neste tipo de reunião a comunicação de retorno é bem mais rápida. O supervisor treinado em comunicação pode, através dela, conseguir excelentes resultados.

Qualquer que seja porém o tipo de reunião alguns cuidados devem ser tomados com relação ao ambiente onde ela terá lugar: tamanho e aspecto da sala; cadeiras e mesas adequadas; colocação; cinzeiros, iluminação, ventilação; proteção contra interrupções, etc.

— **Visitas ao local de trabalho** — Ao que já dissemos sobre este método em 4.1.1, cabe acrescentar que êle, com maior razão, deve ser utilizado para o empregado e seus familiares. O objetivo é o conhecimento não só do local de trabalho como o de permitir uma visão de caráter prático de todas as atividades que se exercem na comunidade interna.

O horário e o programa das visitas devem ser minuciosamente fixados; será conveniente fazer, antes da visita, uma breve exposição dos locais ou instalações a serem visitados, com demonstração, em planta, do itinerário; fazer, se possível, uma projeção cinematográfica. Estas visitas devem ser feitas em pequenos grupos, conduzidas sempre por guias especializados. As visitas poderão ser encerradas com uma refeição, da qual deverão participar todos os visitantes, o guia e alguns supervisores. Ao final, entregar aos visitantes documentação apropriada, folhetos, brindes, etc.

— **Treinamento em comunicação** — Devemos lembrar que as pessoas mais indicadas para interpretar uma empresa são os empregados. É por meio deles que o público externo primeiro obtém confiança na empresa. A educação dos empregados é, por isso, marco inicial em qualquer programa de comunicações. Bem informados e instruídos, os empregados poderão desempenhar importante papel na educação do público externo, corrigindo impressões e expondo fatos com objetividade.

Esta educação, que se completa com alguns fatores físicos ambientais, pode se concentrar em alguns itens de acolhimento:

a) cuidado com o aspecto das instalações: fachadas, salas de espera, gabinetes sanitários, conservação de pintura, etc.;

b) horário e informações: disposição e rapidez na recepção de pessoas; observância dos horários fixados; identificação do setor ou pessoa capaz de fornecer a informação pedida; boa sinalização; facilidade de localização; setas indicativas; salas numeradas; nome dos ocupantes nas portas, etc.;

c) material nas salas de espera: folhetos sobre a empresa, revistas, impressos, etc.;

d) telefone: lembrar que muitas pessoas só mantêm contactos telefônicos com a empresa e que esse contacto é decisivo na formação de uma opinião; educar a voz; o tom; instruir sobre o conhecimento da empresa, etc.;

e) secretárias: uma secretária amável, cortez, delicada e, sobretudo, com tato e discernimento, é fator de influência decisiva na formação de opiniões sobre a empresa;

e) pessoal de rua: em princípio, todos os empregados de uma empresa devem receber treinamento. Mas será sempre possível estabelecer algumas prioridades, onde maiores são os proble-

mas: sistema distribuidor de água; reparo de vazamentos; execução de ligações; entrega de contas. É muito comum que trabalhadores e mesmo feitores ou encarregados de turmas não saibam porque estão abrindo uma vala, porque assentam uma tubulação, porque extravaza um coletor. Ou que um distribuidor de contas não saiba decodificá-las para o consumidor;

g) correspondência: respostas rápidas, precisão, tom geral; estilo e ortografia; qualidade do papel; apresentação gráfica;

h) comunicação visual: não esquecer que a comunicação visual deve ser atualizada periodicamente; cartazes e painéis envelhecidos, desbotados, causam péssima impressão;

i) tonalidade geral das relações: evitar as rotinas, as perdas de tempo, os conflitos entre serviços que empurrem uns para outros o consumidor, apurar responsabilidades; evitar a perda de papéis, as demoras no pagamento das faturas, etc. Tudo isto é de grande importância quando uma empresa quer se comunicar efetivamente.

A problemática que este item apresenta pode ser enfrentada, de um modo geral, por uma estratégia informativa: tornar os empregados, principalmente os novos, rapidamente familiarizados com a empresa, procurando despertar neles a sensação de que são membros ativos e participantes; fornecer ao empregado informações fundamentais sobre a empresa, as funções dos seus diversos departamentos; inculcar no empregado o senso de responsabilidade pela função que ocupa e a importância do saneamento básico na vida comunitária; desenvolver nos supervisores o sentido de responsabilidade que lhes cabe na execução desses programas. Técnicas: discussões planejadas de grupos com supervisores; discussões individuais; reuniões de confraternização; focalização de destaques, atuações louváveis, citação pública, elogios, prêmios em dinheiro em ocasiões especiais, etc.

b) **Impressos**

— **Relatórios** — idem 4.1.1, «b»;

— **Manuais e folhetos** — Assim como o supervisor deve ter os seus manuais, o empregado também os deve possuir. Menos formais, mais simples, de formato diferente, os manuais do empregado são imprescindíveis. Devem responder, de forma clara e objetiva, ao que colocamos em 4, quando falamos sobre o que normalmente todo empregado deseja saber.

Importante é o acolhimento que se dá ao empregado novo. Este acontecimento é para êle o primeiro índice do clima que reina no interior da empresa. O acolhimento deve ser considerado globalmente. Começará pelos momentos que antecedem a assinatura do contrato de trabalho pelo empregado. Depois, deverá prosseguir com o encaminhamento do empregado ao setor de Relações Públicas, onde deverá êle receber um folheto de recepção e documentos relativos à vida da empresa. Deve o empregado também ser conduzido para uma visita a todas as instalações da empresa. Se impossível, pelo menos àquelas que digam mais de perto ao serviço que êle executará. Finalmente, então, será apresentado aos seus chefes, mediato e imediato, e companheiros.

— **Revista** — Publicação periódica destinada a todo o público interno, tem por objetivo manter o empregado informado sobre a vida da empresa. Deve-se procurar sempre com a revista uma visão de conjunto, com mensagens organizadas para o empregado «médio». Veicular, por isso, informações facilmente verificáveis. Outro requisito importante: independência, isto é, não deve ser usada como agente publicitário. Sua função não é promocional. É informativa. Matérias variadas: descrição de um serviço, atividades, artigos de vulgarização, crônicas relativas à vida empresarial, esportes, destaques. Ênfase para as ilustrações, cores, boa diagramação.

A periodicidade deve variar entre um e três meses e a difusão se fará gratuitamente na base de um exemplar por pessoa.

— **Sugestões** — Toda administração deve incentivar a participação do empregado na vida da empresa. Este método procura fazer com que o empregado se anime a propor aperfeiçoamentos para condições ou procedimentos de trabalho. Fundamentalmente, o que se procura é dar ao empregado um meio de expressão.

O estabelecimento de um sistema de sugestões e sua eficácia são assuntos controvertidos. O fracasso de tentativas feitas neste campo não se devem ao sistema, mas à sua política de implantação. Dentre os fatores que contribuem negativamente para que o empregado não faça sugestões, apontamos: receio de ser mal visto pelo chefe imediato; receio de ter tido uma idéia «ridícula»; receio de não saber comunicar adequadamente a idéia; receio de que, uma vez aceita a idéia, o grupo a que pertence venha com ironias ou críticas, etc.

Uma campanha bem elaborada poderá, contudo, neutralizar esses fatores negativos. Um dos meios mais eficazes é o de permitir que as sugestões sejam feitas coletivamente.

Um roteiro para o estabelecimento do sistema deveria abranger os seguintes tópicos: caracterizar bem o que se entende por sugestão (lembrar que muitos confundem sugestão com reclamação). A seguir, organizar o processo de comunicação. Três alternativas: comunicação escrita ou verbal a um encarregado de recebê-la, que poderá também auxiliar na redação; comunicação direta à comissão que as examinará; comunicação através das chefias (bastante difícil, tanto pela desconfiança como pelo ciúme). As sugestões devem ser examinadas por uma comissão julgadora, soberana em suas decisões. As que forem selecionadas e postas em prática darão aos proponentes direito de receber prêmios, em dinheiro ou bens. Importante: nenhuma sugestão deve ficar sem resposta. Mais: fator decisivo é a publicidade sobre o método: cartazes, divulgação do nome dos premiados, pequena solenidade. Na fase de implantação, a empresa poderá sugerir algumas áreas de atuação, fornecendo idéias que poderiam guiar o empregado.

— **Quadro de Avisos** — O quadro de avisos encontra alguma semelhança com o que chamamos na publicidade de «out-door». São perfeitamente aplicáveis a este método alguns dos princípios que observamos para colocar cartazes, painéis ou luminosos: forma, extensão de cobertura, tipo de destinatário, grupos rotativos, exigências físicas, técnicas especiais de apresentação para aumento da eficácia, etc. Mais: localização e re-

percussão no ambiente, cobertura com vidro, substituição da matéria com periodicidade determinada (7 a 10 dias); limpeza, atualização, boa diagramação, textos objetivos, bons títulos, ilustração, colagens, etc.

Matéria: planos da empresa, circulares, avisos do clube de empregados, datas importantes, aniversários, oportunidades educacionais, cursos, notícias sobre visitas, aposentadorias, promoções, etc.

— **Prateleira de informações** — Assim como o administrador coloca à disposição do supervisor uma biblioteca, o empregado deverá possuir também uma fonte de informações técnicas. Nela se incluirão não só informações específicas sobre determinadas atividades, como as de caráter geral. Folhetos e outros impressos em nível adequado sobre mecânica, economia, eletricidade, administração, eletricidade, hidráulica, higiene, segurança, saúde, esportes, cooperativismo, sindicalismo, educação, etc. Um controle discreto habituará cada empregado a retirar e a levar consigo apenas o folheto que lhe interessasse.

— **Comunicados Gerais e Circulares** — Um princípio a ter sempre em mente: comunicados escritos são mais eficazes para destinatários de nível médio para cima; comunicados orais são mais eficazes para destinatários de nível médio para baixo. Além disso, a comunicação oral permite a verificação imediata de como o destinatário a recebe. Qualquer dúvida poderá ser eliminada rapidamente.

Todavia, há muitas circunstâncias em que os comunicados gerais e as circulares devem ser usados. Sempre é bom lembrar, porém, que ambos são veículos de duração semipermanente. Com o correr do tempo, se o número se avoluma, como geralmente ocorre, vão perdendo a sua utilidade e o controle se torna bastante difícil. É recomendável uma revisão periódica.

— **Cartazes e Painéis** — De grande formato, geralmente ilustrados, feitos à mão ou impressos, os cartazes e os painéis são instrumentos úteis. Colocados em pontos considerados essenciais (passagens obrigatórias), têm função informativa (sugestões, segurança, etc.).

O cartaz/painel ilustrado, de várias cores, é preferível a qualquer outro. Recomendações: porque fala para um público em movimento, o cartaz/painel deve falar o mais rapidamente possível; não há tempo para argumentação. Daí, os requisitos: simplicidade, imagens, cores.

#### 4.3 O retorno da comunicação interna e o seu controle

É bem mais difícil medir com exatidão como evolui um determinado ambiente de trabalho do que, por exemplo, calcular quantos metros cúbicos de água uma empresa de saneamento básico distribui.

Esta dificuldade, porém, não deve excluir ou protelar o controle frequente que fonte e emissor, principalmente este último, devem fazer para julgar se a orientação dada a um programa comunicacional é boa e se as reações esperadas se produzem de fato.

Não basta, por outro lado, verificar os índices de produtividade da empresa para a avaliação de

resultados no campo comunicacional. Eles não dizem tudo. É certo que a evolução de um ambiente de trabalho pode ser quantificada pelo levantamento de alguns fatos que conotem sentimentos ou atitudes. Pode ser índice de sucesso uma estatística que demonstre: nenhuma questão na Justiça do Trabalho; poucas reclamações internas; ausência de pedidos de transferência; raras faltas, etc. Todavia, apesar desta quantificação, somente o emprêgo adequado de determinadas técnicas poderá nos informar, ainda que não conclusivamente, se os meios usados atingiram realmente o fim visado.

Vimos insistindo neste trabalho que o processo comunicacional deve sempre procurar uma via dupla: emprêsa e público interno devem se intercomunicar. Quando a emprêsa não permite ou desconsidera o retorno das mensagens que emite para a comunidade interna o processo comunicacional perde a sua característica básica, que é a da interação. Deixa de ser fato social.

Não basta, por isso, transmitir bem. É preciso receber bem, para que o circuito se complete. E, o que é mais importante, se possam mobilizar novos agentes para a reprogramação necessária sempre que detectada qualquer disfunção no processo comunicacional.

Numa emprêsa, a rede de comunicações é definida pelo seu organograma, que pode estabelecer três canais comunicativos: descendente, ascendente e horizontal. Estes canais constituem as linhas de comunicação formal, identificando claramente todos os personagens empenhados no processo.

Conforme já expusemos anteriormente, o canal preponderante na comunicação interna tem sido o descendente. A administração diz como fazer, ordena, estabelece e o empregado lê, ouve e cumpre. Essa sistemática não permite ao emissor saber de que forma o destinatário está recebendo as mensagens que transmite. Não será preciso demonstrar o quanto negativo é o trabalho baseado apenas em comunicação descendente.

Quando isto ocorre, ou quando a informação é insuficiente, a reação normal do destinatário (público interno) é a frustração, o desestímulo, o ressentimento. Mais simplesmente: nega-se o diálogo. E, o que é pior, incentiva-se mesmo, por essa omissão, o destinatário a procurar a informação negada ou escamoteada através dos chamados canais informais.

As comunicações informais podem ser cultivadas em algumas ocasiões, mas sempre refletem uma disfunção, desordem. Quando o público interno de uma emprêsa procura esse tipo de comunicação geralmente o faz por meio do falatório, da rede de boatos.

A rede de boatos coloca em situação de influência quem normalmente não deve estar. Cria falsos líderes de opinião. Transforma elementos intermediários, que deveriam funcionar como retransmissores ou amplificadores, em mecanismos de distorção.

A moderna técnica administrativa vem, contudo, combatendo essas distorções através de alguns processos eficazes. Além disso, já se reconhece hoje que o público interno deve opinar, sugerir, falar, sem que, com isso, se rompa qualquer hierarquia. É a comunicação ascendente ou de retorno, que emitida no próprio fluxo da transmissão, enquanto o circuito estiver aberto, permite reprogramações rápidas e eficazes.

Este enfoque encontra a sua motivação principal em três conceitos básicos da Teoria da Comunicação: o «**feed-back**», retorno da informação no próprio ato da emissão, também conhecido por **retroalimentação**; **homeostasia**, mecanismo de manutenção do equilíbrio com relação ao meio ambiente; **entropia**, coeficiente de desorganização de um sistema.

Além do relatório, meio de comunicação administrativo mais usado, de caráter ascendente e formal, e cuja eficácia é bastante discutível, a emprêsa deve fazer com que o público interno possa dispor de outros. Um deles é o Conselho de Empregados, espécie de gerência dupla ou «permissiva», de grande efeito prático, onde o empregado, sentado ao lado do supervisor, discute os problemas da emprêsa. A caixa de sugestões e a política de «casa aberta» também podem ser utilizadas como verdadeiros «termostatos» para se sentir a evolução do ambiente interno da emprêsa.

Todos estes meios permitirão à emprêsa não só estabelecer um contróle de orientação, como um contróle de resultados. Funcionarão tais meios como controladores (gate-keepers) do processo comunicacional, alertando a administração de como está o «clima» interno e, em caso de entropia, quais as medidas adequadas para se restabelecer o equilíbrio (homeostasia) desejável.

Entretanto, dentre todos os meios a serem empregados, dois merecem destaque:

--- **Pesquisa** --- Nem todos os sintomas de uma emprêsa se traduzem em números. Há alguns que temos de obter através de interrogatório e, sobretudo, sabendo «escutar bem». Esta a finalidade da pesquisa nas suas várias formas: recolher opiniões. Detectar todos os fatos, todos os estados de espírito que, no plano individual ou coletivo, entram direta ou indiretamente o trabalho. É a pesquisa atividade complexa, especializada, e o êxito de qualquer programa comunicacional depende, em grande parte, do cuidado que tivermos em recolher os fatos e registrar os sentimentos.

A pesquisa fornece ao empregado a oportunidade de exprimir opiniões e fazer sugestões. A pesquisa pode ser feita individualmente, através de relatórios ou de questionário individual e coletivo.

De um modo geral, todos estes tipos não de convergir para os seguintes pontos:

a) **conhecimentos gerais e profissionais**: qual a escolaridade do empregado; tem êle a possibilidade de desenvolver seu conhecimento dentro da emprêsa; desejaria êle aumentar os seus conhecimentos; que meios pode êle preconizar;

b) **conhecimento do trabalho**: sabe o empregado precisamente o que tem a fazer; onde começam e acabam as suas responsabilidades; que gostaria êle de saber; sabe fazer o seu trabalho; sabe o que fazem todos os colegas de seção ou de turma; saberia fazer o que êles fazem; de outras coisas, que sabe fazer praticamente; tem possibilidade de se aperfeiçoar; de que modo;

c) **conhecimento da emprêsa**: conhece a história da emprêsa; a sua organização; sabe qual o capital da emprêsa, como está êle repartido; conhece os resultados da emprêsa, financeiros, co-

merciais; conhece as suas realizações sociais; conhece o processo de «fabricação» da água; sabe como se faz a coleta e a disposição do esgoto sanitário; tem possibilidade de desenvolver os seus conhecimentos sobre a empresa; sobre que assuntos gostaria de ser documentado;

d) **conhecimentos personalizados:** conhece os dirigentes da empresa; tem ou teve contacto com eles; conhece os principais supervisores; conhece a função de todos eles; que possibilidade tem de conhecer melhor essas pessoas;

e) **meios humanos:** física e intelectualmente, pode realizar o seu trabalho; tem o suporte necessário, em qualidade e quantidade; dispõe de utensílios e equipamentos necessários; o lugar de trabalho permite a boa execução do serviço; pode sugerir alguma melhoria;

f) **condições sociais do trabalho:** o seu trabalho satisfaz às condições de higiene e segurança; o método e o ritmo do trabalho são satisfatórios; como classifica o seu trabalho com relação a: acomodações; ar; luz; climatização; ruídos (bom, regular, mau, etc.); está satisfeito com as condições sociais do seu trabalho; tem alguma sugestão a fazer;

g) **condições psicológicas:** o meio humano do seu trabalho é agradável ou não; existe espírito de equipe; tem ele a impressão de pertencer a uma equipe; ele se considera «anônimo», «isolado»; quais as suas relações com o seu chefe; o chefe se interessa pelo que ele faz; ele pode fazer alguma sugestão para a melhoria do seu trabalho, do rendimento geral; ele, em seu trabalho, pode tomar alguma iniciativa; gosta de responsabilidades; tem confiança nos seus chefes; em que plano pode se estabelecer essa confiança (humano, profissional); tem sido vítima de decisões injustas; alguma sugestão;

h) **ambiente extra-profissional:** ele gosta do clima geral da empresa; tem amigos entre os seus subordinados, iguais, chefes; há contactos organizados fora da empresa; participa deles;

i) **atração ao trabalho:** como considera seu trabalho (interessante, demasiado fácil, demasiado difícil, fatigante); considera-o indispensável; a qualidade e a rapidez do seu trabalho têm influência no desempenho dos seus colegas, nos resultados da empresa;

j) **remuneração:** considera a sua remuneração justa em relação: à importância do seu trabalho, ao seu valor pessoal, ao dos seus colegas; a sua remuneração é proporcional ao tempo, à produção, ao montante do lucro; conhece o sistema de remunerações da empresa; julga esse sistema justo;

l) **futuro da empresa:** ele tem a impressão de que o seu emprego é estável; algum progresso salarial; hierárquico; pensa que ainda poderá progredir; poderá fazer algo de melhor, desde já; o quê, por exemplo; a que lugar gostaria de chegar; conhece algum chefe ou supervisor que começou como simples empregado; a que ele atribui esse sucesso.

— **Mecanismo para controlar reclamações** — Normalmente, quando algum empregado tem al-

guma reclamação a fazer, a primeira pessoa que procura é o seu chefe imediato. Na maioria dos casos, porém, esse chefe não está investido da autoridade necessária para tomar qualquer decisão. Ou quando está procura, quase sempre, desviar o problema para outras áreas: setor de pessoal, algum chefe que lhe seja superior. E um mal-estar individual pode, muitas vezes, por esse simples fato, transformar-se num mal-estar coletivo.

As conseqüências são óbvias: perda de tempo, diminuição do rendimento, mau ambiente de trabalho, etc.

Uma boa técnica para enfrentar esse problema é o chamado sistema de «Relações de Emprego». Isto é, aplicar às reclamações o princípio da informação ascendente.

Será preciso estabelecer uma ficha de transmissão de reclamações.

Recebida a queixa, o chefe preenche a ficha, encaminhando-a àqueles que poderão, conforme o caso, dar soluções. Quando a decisão for tomada, a ficha voltará (fixar prazo para o retorno) ao chefe que inicialmente recebeu a reclamação, que, por sua vez, a transmitirá, para ciência, ao interessado.

Este processo permite que o empregado saiba o que seus chefes hierárquicos pensam da reclamação. Alguns poderão apresentar certas restrições ao processo, mas só a obrigação que terá um chefe de exprimir a sua opinião e a certeza de que ela será conhecida, basta para justificá-lo. Tendo isto em mente, as decisões serão certamente estudadas com maior cuidado para que se obtenham opiniões qualificadas e equitativas.

Este processo, além de poderoso instrumento comunicacional ascendente interno, provoca, no empregado, um sentimento de respeito pelo chefe que tem a coragem dos seus atos.

## 5. COMUNICAÇÃO EXTERNA

Os serviços de saneamento básico existem em função da coletividade, que é a detentora do que chamamos de opinião pública. De um lado, temos a empresa como fonte de serviços, de mensagens, portanto, e, de outro, o público externo, como destinatário. Mas este relacionamento entre empresa e público externo não se faz sempre de modo direto. A opinião do destinatário é formada muitas vezes indiretamente, pelas chamadas correntes duplas de informação. No caso, pelos líderes de opinião e pelos veículos de comunicação coletiva.

É através desta interação entre público externo (consumidores, associações, entidades exploradoras de serviços públicos, fornecedores, etc.), líderes de opinião da comunidade e veículos de comunicação coletiva (jornal, rádio, TV, cinema) que nasce a «imagem» de uma empresa de saneamento básico. Uma imagem que é determinada, em grande parte, pelos padrões de atendimento que ela consegue comunicar.

Estas correntes duplas de informação funcionam assim como receptoras daquilo que a empresa transmite. Antes de atingir a coletividade, nos seus diversos segmentos, a transmissão da empresa passa pelo crivo destas correntes, que, muitas vezes, reformulam as mensagens enviadas, estabelecendo novos níveis de interpretação.

De um modo geral, não só no Brasil como em toda a América Latina, esta imagem é nega-

tiva. Congressos nacionais e internacionais, reuniões, seminários e, mais que tudo, a própria evidência já demonstraram e vêm demonstrando, «ad nauseam», que as estruturas dos serviços de saneamento básico estão se tornando inadequadas para enfrentar o imenso programa sanitário a ser cumprido nos próximos anos.

Históricamente, essa situação pode ser atribuída ao fato de terem sido os serviços de saneamento sempre confiados a repartições públicas. Ao invés de se tratá-los tecnicamente, o que se viu, durante dezenas de anos, foi a sua redução a inexpressivos órgãos burocráticos ou a sua sujeição à política. Esta orientação, além de não proporcionar solução compatível com a magnitude do problema, dificultou qualquer tentativa de um planejamento para o futuro, formação de equipes técnicas homogêneas e fixação de diretrizes e normas. E a tudo se acrescentou uma atitude paternalista do Poder Público que, para manter os serviços a baixo custo, limitava-se apenas a fazê-los funcionar precariamente, sob tarifas irrisórias.

Crescimento demográfico, extensão de alguns padrões urbanos às populações rurais, concentração populacional nas cidades, intercâmbio técnico, política de empréstimos, importação de «know how», exemplos de outros países e muitos outros fatores acabaram, contudo, por armar um quadro que hoje não apresenta ao administrador outra alternativa: dar, sob pena de falência, aos serviços de saneamento básico, uma administração autônoma, integrando-se-os, sempre que possível, nas formas da empresa privada. O administrador brasileiro, em muitos centros, já partiu para esse entendimento, que é, na atual conjuntura, um processo de caráter irreversível.

A comunicação externa de uma empresa de saneamento básico, diante do que expusemos, é tarefa complexa e bastante difícil. Talvez mais do que competência, exija coragem. Será preciso repensar todo um caminho, eliminando defasagens absurdas, ao mesmo tempo em que nos excitamos com a arte de informar nesse campo.

Este trabalho parte, por isso, da conceituação de que não há **uma** opinião pública, mas **diversas** opiniões públicas, determinadas pelos segmentos que se diversificam e interatuam numa comunidade, cada um deles com seus interesses específicos. É claro que a dimensão comunitária é levada em conta, mas somente o é na medida em que, sendo mais que a soma de todas as opiniões, serve para esclarecer cada área de atuação particular.

Um programa comunicacional em saneamento básico endereçado à comunidade deve ser iniciado pela determinação dos segmentos a serem atingidos, dentro dos respectivos níveis de prioridade. Numa primeira etapa, esta abordagem há de partir da própria classificação dos serviços de água (domiciliar, industrial e comercial) e de esgoto (comuns e industriais), nas respectivas faixas de consumidores e usuários.

A seguir, os demais segmentos: associações de classe e profissionais, entidades exploradoras de serviços públicos, governo, fornecedores, imprensa. Por último, a comunidade, cujos interesses, como dissemos, transcendem a soma dos interesses dos diversos segmentos. Não basta, porém, determinar os segmentos. É preciso também ver como eles se relacionam entre si e compreender, clara e cabalmente, todas as atitudes que demonstram com relação ao serviço.

Essa compreensão poderá ser obtida pela separação de atitudes, críticas e sugestões, por pesquisa e por análise de reclamações. É importante lembrar que as pesquisas revelam quase sempre que as opiniões não são baseadas em fatos, mas na ignorância. A pesquisa, nesse sentido, apenas fornece indicações, apontando áreas de esclarecimento ou ignorância; áreas de força ou enfraquecimento; áreas de boa ou má vontade. A pesquisa mede desvios enquanto permite índices de: opiniões, desejos, necessidades, queixas ou rejeições.

Básicamente, um programa comunicacional externo deverá focalizar: a) **informações gerais** — histórico da empresa, informações personalizadas sobre a administração, relações de trabalho, agências e expansão, investimentos, operações e situação financeira, organização, responsabilidades sociais, mercado de trabalho, contribuição da empresa no plano comunitário; b) **informações específicas** — evolução dos serviços, origens, modificações; aspecto qualitativo; matéria prima (fontes de captação, mananciais, etc.); processos de «fabricação» (tratamento); «transporte» (tubulação, redes, coletores, emissários, etc.); fornecimento, estabilidade, regularidade; manutenção e operação; preços (compatibilidade entre preço e serviço prestado); padrões de qualidade (análises, garantia, controle contra a poluição).

## 5.1 Consumidor-usuário

O consumo de água, para efeito deste trabalho, é classificado em: a) domiciliário: quando a água é utilizada para fins domésticos e higiênicos em prédios residenciais, estabelecimentos de ensino, congregações religiosas, escritórios, etc. e desde que essa utilização não vise a lucros comerciais ou industriais; b) comercial: quando a água é utilizada somente para fins domésticos e higiênicos em prédios ocupados por hotéis, pensões, restaurantes, hospitais, etc.; c) industrial: quando a água é utilizada como matéria prima ou como parte inerente à própria natureza do comércio ou da indústria.

O usuário do sistema de esgotos é classificado em comum e industrial. Grande importância terá este último em qualquer programa comunicacional externo, já que a industrialização em nosso país como no resto do mundo vem formando um binômio inseparável com a poluição. Rios, mananciais, fontes de captação, praias recebem diariamente despejos e resíduos de tal monta que o problema ganha hoje contornos de verdadeira crise universal. As medidas coercitivas impostas pelo Poder Público para frear esse processo não surtirão o efeito desejável se não forem acompanhadas de ampla campanha informativa sobre o problema.

### 5.1.1 — Métodos

#### a) Oral-Pessoal

— **Comunicação através de supervisores e empregados** — Já dissemos que é através de seu público interno que a empresa melhor poderá se comunicar com o público externo. No caso de consumidores e usuários, a comunicação verbal é de importância fundamental. Supervisores e empregados, treinados convenientemente, poderão prestar auxílio eficaz no desenvolvimento de qualquer programa. Esse relacionamento exige dispo-

sição, boa vontade, rapidez e conhecimento. Estes fatores, é bom lembrar, só poderão existir se considerarmos que o lugar de trabalho não se limita a um utensílio ou a uma máquina; comporta igualmente homens e que a vontade destes homens é dado essencial na produtividade.

Além disso, este relacionamento não deve envolver apenas aqueles empregados que estejam nos balcões ou guichês; abranje a todos, qualquer que seja o nível. De modo especial, porém, a êle se ligam diretamente telefonistas, recepcionistas, secretárias, motoristas, distribuidores de contas, operários de turmas de reparos e de ligações.

#### b) Impressos

— **Folhetos de orientação** — Como o próprio nome indica, destinam-se a orientar o consumidor-usuário nas suas relações com a empresa. Completam, nesse sentido, o contacto pessoal. Em linguagem simples e objetiva, com desenhos e ilustrações sempre que possível, dirão ao consumidor-usuário como pedir a execução de um serviço, como reclamar, quais as tarifas cobradas, etc.

No que diz respeito à água, os folhetos poderão também abordar os seguintes tópicos que afetam o consumo e que, portanto, lhe dizem respeito muito de perto:

- a) tamanho da cidade, atividade econômica principal;
- b) qualidade da água; quanto pior a qualidade, menor o consumo;
- c) custo: quanto mais barata, maior o consumo;
- d) pressão na rede e pontos de utilização: quanto menor a pressão, maior o consumo;
- e) volume de vazamentos e sua repercussão no consumo;
- f) volume de desperdícios e sua repercussão no consumo;
- g) medição do consumo: freio inibidor de vazamentos e desperdícios;
- h) volume de irrigação, lavagem de ruas e serviços públicos em geral como fatores que oneram o consumo global;
- i) consumo individual: educação, hábitos de higiene, clima, etc.;
- j) importância da água: seu valor econômico e social; a água como possível veículo de doenças e como evitá-las;
- l) controle: padrões de potabilidade, análises, etc.

Quanto aos serviços de esgoto, poderá ser dada, para o usuário comum, uma visão geral do sistema: qual o tipo, órgãos principais, acessórios, como é feita a coleta, a disposição, etc. Ênfase especial para as indústrias: um folheto diferente, mais sofisticado, de caráter educativo, que aborde o problema da poluição: política de defesa, métodos preventivos, realização de levantamentos, controle, ensaios, sugestões.

A redação dos folhetos de orientação obedecerá, naturalmente, a esquemas diferentes, conforme o destinatário. A distribuição também será diversa. Os de água e os de esgoto para o

consumidor-usuário comum poderão ser distribuídos juntamente com as contas de água e esgoto e pela recepção, nos escritórios. Os de esgoto para indústrias poderão ser distribuídos em visitas, reuniões, palestras, com o auxílio de técnicas audiovisuais adequadas, ou através de mala-direta.

— **Caixa do Consumidor-Usuário** — Este método tem o objetivo de proporcionar ao consumidor-usuário a oportunidade de fazer diretamente críticas, sugestões, reclamações ou elogios aos serviços da empresa. Para esse fim, deverão ser fornecidos aos interessados, ou melhor, colocados à sua disposição, em balcões de recepção formulários adequados, que, preenchidos, serão depositados em caixas especiais. A coleta e a análise dos formulários será feita pelo emissor da empresa, com o concurso das demais unidades, quando necessário. Imprescindível será a fixação de prazos para informações pelos órgãos internos. Resposta obrigatória a toda sugestão, crítica ou elogio. Cuidados especiais no uso dos vários instrumentos de divulgação para estimular o consumidor-usuário a utilizar-se do método.

— **Impressos nas contas** — Se houver campo disponível no verso das contas, utilizá-lo para a transmissão de mensagens breves e sucintas ao consumidor-usuário (como ler um hidrômetro, evitar desperdício, verificação periódica das instalações hidráulicas de sua casa; combate à poluição, etc.). Lembrar, contudo, que uma campanha contra o desperdício interno será ineficaz e mesmo ridícula se desacompanhada de exemplo da empresa no que diz respeito ao combate sistemático de vazamentos da rede distribuidora ou mesmo de extravazamentos da rede coletora de esgotos.

— **Comunicados Oficiais** — Devido à própria dinâmica do saneamento básico, uma empresa tem, constantemente, a necessidade de movimentar um grande número de comunicados oficiais para informar como vão serviços ou obras. É preciso também informar sobre interrupções, manobras, acidentes, vazamentos e outros fatos que causam sérios problemas à comunidade se não forem oportuna e convenientemente divulgados.

O comunicado oficial, ao lado do «press release», de que adiante falaremos, é o veículo adequado para esse fim. Deverão obedecer êsses comunicados, como matéria jornalística que são, às regras da elaboração da notícia. Deverão responder, por isso, às seguintes perguntas: quem, que, quando, como onde e por que. Isto é, quem faz o serviço, qual o serviço, quando será executado como e por que. Além destas respostas, o comunicado deverá levar em conta as circunstâncias da execução: interferências com outros serviços, duração, benefícios que advirão, consequências, prazos, recomendações, etc. De particular importância é a observação do que está exposto em 2, Técnica Comunicacional, principalmente no que diz respeito ao repertório e código do destinatário.

Em ocasiões especiais, o rádio e a TV devem ser usados, com as técnicas que lhes são apropriadas, evitando-se contudo o uso imoderado da redundância.

#### 5.2 Associações de Classe & Profissionais, Serviços Públicos e Governo

É para êstes segmentos da comunidade que poderemos fazer a melhor aplicação do que foi ex-



posto em 3.3, Líderes de Opinião. Com efeito, ao se dirigir a associações de classe & profissionais, serviços públicos e governo, a empresa não deve esquecer que está estabelecendo as chamadas duplas correntes de informação. Através delas poderá a empresa contribuir decisivamente para a construção de sua imagem de forma positiva.

O fenômeno da institucionalização da vida social e econômica das nações modernas é um fato que não precisa ser demonstrado. Aumenta, dia a dia, o número de associações, clubes, institutos, fundações, organismos, federações, confederações, centros de estudo, etc. Tenham ou não estas entidades fins lucrativos, sejam ou não pessoas de direito privado, o que vai importar, afinal, para um programa comunicacional de saneamento básico é o relacionamento que a empresa com elas pode e deve estabelecer.

O mesmo se diga com respeito às entidades exploradoras de serviços públicos: luz, telefone, energia elétrica, transportes coletivos, etc. Obrigatório será mesmo o intercâmbio informativo por motivos que nos parecem óbvios: coordenação de serviços, fixação de áreas de atuação, compatibilidades, disciplina de relações.

Quanto ao governo, nas esferas municipais, estadual e federal, é também obrigatório o intercâmbio, não só por questão de sobrevivência, já que é ele o poder concedente do serviço e fixador das tarifas, como por razões de cooperação, segurança, controle sanitário, assessoria na elaboração de normas e diretrizes, leis, etc.

### 5.2.1 — Métodos

#### a) Orais-Pessoais

— **Visitas à Companhia** — com as modificações exigidas pelas circunstâncias, este método poderá seguir a orientação exposta em 4.1.1, «a» e 4.2.1, «a», visitas à Companhia e visitas ao local de trabalho.

— **Participação em solenidades** — Aniversários, falecimentos, inaugurações, festas, reuniões cívicas e sociais devem ser sempre lembrados e registrados. Sempre que possível traduzir concretamente essa lembrança por uma participação ativa, que pode ir desde a presença pessoal até o telegrama ou telefonema, conforme as circunstâncias. Um registro personalizado e um calendário bem feito são instrumentos preciosos para a pôr este método em execução.

— **Comunicação Pessoal** — É aconselhável que as relações entre empresa e os segmentos de que tratamos sejam estabelecidas pela administração e pelo emissor da empresa. Em casos especiais poderão também participar algumas chefias, mas somente até ao nível departamental. Nos entendimentos de ordem técnica, com serviços públicos, por exemplo, justificar-se-ia esta participação, desde que treinados e orientados convenientemente as chefias, não só nas áreas de informação técnica específica, como em processos comunicacionais (4.1.1. "a") — Treinamento de supervisores em comunicação).

#### b) Impressos

— **Relatórios** — idem 4.1.1, «b»;

— **Boletins** — com as modificações exigidas, idem 4.1.1, «b»;

— **Revista** — idem 4.1.1 «b»;

— **Plano de Obras** — Um plano de obras tem grande importância nas relações com os segmentos de que tratamos, pois ele é sempre um instrumento operacional quantificado e qualificado. Por ele se define uma política, se demonstra uma situação e se estabelecem padrões de comportamento. Os planos de obras de uma empresa de saneamento básico, a não ser aqueles enviados a serviços públicos para intercâmbio informativo técnico, devem passar, antes de divulgados, pelo «copy desk» do emissor. Esta recomendação tem por finalidade evitar que a decodificação desses planos se torne difícil ou impossível a entidades e pessoas desprovidas de órgãos ou informações técnicas. O «copy desk» reformulará os programas, destacando pontos que, devido ao rigor de uma sistemática de apresentação, possam dificultar a atenção e a consideração pretendidas.

### 5.3 Fornecedores

Cada vez mais se estreitam em nossa vida econômica as relações e a interdependência entre fabricantes e fornecedores de bens e serviços. Uma empresa de saneamento básico, como «fabricante» de água ou «transportadora» de esgotos não foge dessa situação. Este entendimento traduz-se por uma série de fatores: é por ele que se origina uma produção, que pode ser aumentado o número de empregos e que se melhoram os padrões de vida de uma coletividade.

Uma empresa de saneamento básico depende de empreiteiros, consultores técnicos, fornecedores de produtos químicos, fabricantes de tubulações e peças especiais, de bombas e motores, de equipamentos e máquinas, de material para escritório. As bases dessas relações são essenciais e delas, em última análise, vai depender a própria sobrevivência da empresa.

Esse relacionamento, enquanto os serviços de saneamento básico, estiveram sob a responsabilidade de repartições públicas, foi, salvo algumas exceções, bastante negligenciado. Não propriamente por culpa de administradores, mas por uma sistemática de trabalho incompatível com a dinâmica dos serviços. Sobre os inúmeros males, prejuízos e retrocessos que se verificaram muito já se escreveu e falou. Contratos com cláusulas leoninas absurdas, morosidade nos pagamentos, burocracia excessiva, despersonalização de responsabilidades, etc.

Com uma atuação encaminhada para formas de atividade empresarial, essas relações já se vão, contudo, alterando. O administrador perspicaz não terá dificuldade em compreender que uma política sadia com relação ao fornecedor de bens e serviços é importante no quadro de relacionamentos de uma empresa. O fornecedor, além de fonte de material e serviços, pode também ser uma fonte de informações preciosas: preços, tendências do mercado, níveis de consumo, técnicas novas. Esta política de boa vontade pode dar bons resultados no campo comercial: prazos de fornecimento abreviados, atendimento em casos de emergência ou situações anormais, possibilidade de obtenção de maiores vantagens nas transações, etc.

Os meios necessários para se alcançar esse nível de entendimento pressupõem um bom suporte de caráter administrativo: planejamento nas compras, informações sobre a natureza dos serviços, especificações exatas; normas de inspeção, segurança e rapidez nos pagamentos, divulgação adequada de editais de compra, etc.

### 5.3.1 — Métodos

#### a) Oraís-Pessoais

— **Visitas à Companhia** — com as modificações exigidas pelas circunstâncias, este método poderá seguir a orientação exposta em 4.1.1, «a» e 4.2.1, «a», visitas à Companhia e visitas ao local de trabalho.

— **Comunicação Pessoal** — com as modificações exigidas pelas circunstâncias, este método poderá seguir a orientação expressa em 5.2.1, «a», Comunicação Pessoal.

#### b) Impressos

— **Relatórios** — idem 4.1.1, «b»;

— **Boletins** — idem 4.1.1, «b», com as modificações exigidas;

— **Revista** — idem 4.1.1, «b»;

— **Programa de Obras** — idem 5.2.1, «b»;

— **Participação em solenidades** — idem 5.2.1, «a».

### 5.5 Imprensa

Uma empresa de saneamento básico pode, ao mesmo tempo, ser fonte de informações e fonte de negócios para a imprensa. Quando a empresa, através de um «press release», comunica que iniciará um serviço, é fonte de informações. Quando patrocina um noticioso pelo rádio ou pela TV, faz propaganda institucional; é fonte de negócios para esses veículos de comunicação coletiva. Em ambos os casos a imagem da empresa está em jogo, embora de forma diferente.

Desde que sentida pela empresa a necessidade de se comunicar, surge o problema: qual o veículo mais adequado? Quais as questões a levantar com relação ao grau de penetração do veículo, a duração de sua influência, as condições políticas, sociais e econômicas do destinatário, seu quadro psicológico, sua distribuição geográfica? TV, rádio, jornal, cinema, qual o mais eficaz? Se uma empresa de saneamento básico é, economicamente, um monopólio, precisará ou não de propaganda institucional?

De início, a empresa de saneamento básico pode trabalhar com todos os veículos ao mesmo tempo, desde que seja realmente uma fonte de informações. Embora cada veículo tenha as suas regras para se comunicar e atingir o público, o trabalho informativo pode ser colocado, com pequenas variações, numa linha jornalística. Isto é, o emissor prepara um texto ou recebe a visita de um reporter e informará o que a empresa faz ou pretende fazer. O jornal ou os jornais-falados da TV, do rádio ou do cinema divulgarão ou não a notícia, conforme o seu valor jornalístico.

Se a empresa resolve, por exemplo, patrocinar programas de rádio, campanhas pela TV, fazer filmes educativos ou realizar propaganda institucional, a situação se altera. A participação do seu emissor diminui e ela se transforma num «cliente»; desse ponto em diante o problema é transferido para agências de publicidade, estúdios de criação, etc.

Ficaremos neste trabalho nos limites da produção jornalística do emissor da empresa, com a recomendação inicial de que qualquer divulga-

ção que ele faça há de se basear no fato, isto é, na possibilidade de o destinatário poder verificar o que é divulgado. Esta atitude implica naturalmente em que o emissor da empresa não só conheça os fatos, como também possa a eles ter acesso. Isto fará com que o emissor seja considerado como uma verdadeira fonte de informações e não como alguém que luta por «espaço» ou «tempo».

O relacionamento que o emissor da empresa mantiver com jornais pode comportar muitos dos métodos já referidos: visitas à empresa, fornecimento de material didático, relatórios, brindes, revista, etc. Dois métodos, contudo, se destacam entre todos: o «press-release» e o contacto pessoal.

«**Press-release**» — ao utilizar esse método, como qualquer outro, aliás, devemos lembrar que o emissor pode muitas vezes não ser a única fonte de informações. O reporter que procura a empresa para colher notícias dispõe muitas vezes de outras fontes que confirmarão, completarão ou rejeitarão o que lhe é transmitido. Além disso, é preciso considerar que todo jornal tem um estilo, uma personalidade, uma linha para tratar os fatos que divulga.

O «press-release», como o próprio nome indica, é a matéria preparada pelo emissor da empresa para a imprensa. Compete, por isso, o «press-release» tanto com as agências noticiosas como com a própria reportagem do jornal. Daí só haver um meio eficaz para vencer essa competição: o «press-release» deve tratar sempre de fatos, de novidades, de informações. Jornalisticamente, isto quer dizer acontecimentos em ação que possam interessar a um grande número de pessoas.

O «press-release», quando enviado para o jornal, segue invariavelmente este caminho: recepção, editoria da cidade, leitura pelo editor, avaliação, «copy desk» e, em alternativa, cesta de papéis ou título, oficinas e publicação.

Algumas vezes a matéria enviada não tem sucesso, não é publicada. Outro aspecto: não devemos esquecer que os jornais são alimentados pelos anúncios, por matéria paga. Mais uma competição, pois. E nada há que estranhar com relação a esse fato, já que jornais sem matéria paga não vivem.

Um bom redator de «press-releases» deve observar, na medida do possível, estas regras:

a) **Legibilidade e compreensão:** o período inicial do «press-release» deve conter um máximo de informação, como o «lead» (cabeça) de qualquer matéria jornalística semelhante. Isto é, deve responder o início do «press-release» às seguintes perguntas: quem? que? quando? como? onde? e por que? Seja o «lead» condensado, circunstancial, descritivo, numerado ou de qualquer outro tipo, sua função é a de atrair o leitor, de conduzi-lo para o corpo da matéria. Se o parágrafo inicial não for interessante, não der respostas imediatas, não se armará o clima psicológico que vai prender o leitor;

b) **Objetividade:** o «press-release» deve ser curto e objetivo; o redator deve ir diretamente ao assunto, sem rodeios. Não esquecer que o editor, ao avaliar o «press-release», luta contra o tempo;

c) **Elaboração:** o «press-release» deve ser dactilografado dentro das técnicas jornalísticas: espaço dois, número de toques por linha, adaptação à lauda do jornal para o qual for enviado, etc.;

d) **Envio:** o «press-release» não deve ser enviado, geralmente, em períodos de grandes acontecimentos ou em datas que os americanos chamam de «heavy advertising dates» porque o espaço diminui para as notícias; desde que enviado, porém, lembrar que um jornal tem muitos departamentos; para evitar extravios, indicar no envelope, por exemplo, «editoria da cidade». Isto é, identificar claramente quem, no jornal, deve recebê-lo;

e) **Hora:** o «press-release» deve sempre chegar com uma certa antecedência às redações. Matérias enviadas à última hora são mal recebidas. As que chegam cedo, um ou dois dias de antecedência, provavelmente receberão tratamento preferencial;

f) **Identificação:** todo «press-release» deve ser identificado: nome da companhia, telefone, endereço, etc.

Embora o «press-release» seja um meio eficaz de informação, está ele hoje bastante desacreditado pelos subterfúgios que muitos emissores usam para chamar a atenção do editor: títulos pomposos, mensagens especiais, envelopes sofisticados, etc. Além disso, a maioria dos «press releases» que chega aos jornais é de um nível jornalístico primário, quando não idiota: adjetivação exagerada, loas, elogios, períodos enormes, linguagem arrevizada, etc.

— **Contacto Pessoal** — Este é, no nosso entender, o mais importante método de relacionamento entre empresa e jornal. Fazer com que o jornal se habitue a considerar a empresa como uma verdadeira fonte de informações e que se sinta no dever, por esse fato, de dar a cobertura jornalística devida. É, sem dúvida, um processo lento, que só pode ser obtido com uma convivência onde a lealdade e a franqueza no informar entrem como elementos principais.

Uma boa variante do contacto pessoal é a entrevista coletiva, que deve também ser organizada com a observância de algumas regras:

a) o porta-voz da empresa deve dominar realmente o tema da entrevista; que saiba falar e saiba ouvir; que se cerque, conforme o assunto, de uma equipe de assessores;

b) o número de jornalistas participantes deve ser fixado com precisão;

c) deve ser elaborado um sumário para o pessoal que participar da entrevista; este sumário servirá para «amarrar» o assunto abordado, evitando divagações, e facilitará o trabalho dos jornalistas, que não precisarão anotar tudo;

d) o dia e a hora da entrevista devem ficar perfeitamente claros;

e) o tema da entrevista deve ser importante, de fato; o interesse deve ser mantido até o momento em que os jornalistas entram na sala, pois é profundamente negativa a alteração de pautas, principalmente as de última hora;

f) o horário de início deve ser observado rigorosamente; a sala deve ser adequada, principalmente para que não ocorram interrupções;

g) acima de tudo, os jornalistas devem ser tratados com respeito: antes de convocar a imprensa, o emissor deve certificar-se de que a entrevista dará matéria realmente.

## 5.5 Comunidade

Uma empresa de saneamento básico não se justifica senão pelos serviços prestados à coletividade. Não é ela uma entidade autônoma, mas um organismo que deve ter consciência dos seus deveres e das suas responsabilidades para com o grupo humano a que pertence.

Esta maneira de ver considera cada membro da coletividade como, no mínimo, um associado moral. Não é porque controlada pelo Poder Público que vá ter a empresa, só por esse fato, o direito ou o mérito de existir, mesmo quando funciona mal. E que assim mesmo vai continuando a existir, sem o risco de desaparecer.

A vida de uma empresa de saneamento básico está ligada diretamente à de todos os grupos da comunidade. Os esforços de todos não devem convergir, pois, para o bem comum. Em termos de saneamento básico isto quer dizer, como afirmamos ao início deste trabalho, aquelas primeiras providências que o homem toma para combater as influências deletérias do meio ambiente com relação à sua saúde física e mental.

Mas uma empresa de saneamento básico não pode se limitar simplesmente a dar prioridades aos fatos técnicos e econômicos nesse combate. Sem prejuízo deles, deve também «pensar» o fato social. Pela técnica e pela economia ela pode ter direito à «vida». Mas nunca fará parte de uma comunidade humana se não repensar, no plano humano, os seus deveres e as suas responsabilidades.

Esta concepção não quer dizer concessões demagógicas tendentes a diminuir ou a fragmentar princípios de autoridade ou de comando, nem os do poder de decisão. Este entendimento, conforme orientação que vimos adotando, não deve ser apenas concorde com o interesse do público interno e externo, mas também com o da empresa, cujo desenvolvimento favorece.

Boas relações com a comunidade são, em grande parte, produto de relações internas adequadas. Uma empresa que internamente não tem uma política comunicacional objetiva e segura, não conseguirá comunicar-se com o público externo convenientemente.

Qualquer programa comunicacional deve partir para a construção de uma estrutura em que se vinculem todos estes componentes internos e externos. Uma estrutura cuja riqueza não se define pela quantidade de componentes, mas pelo seu maior ou menor grau de vinculação.

Em última análise talvez o que deva ser destacado é que um programa comunicacional só é importante na medida em que é instrumento que afete comportamentos humanos e é por eles afetado. Este ponto de vista centraliza-se no fato de ser o comportamento humano, visto socialmente, uma ação orientada, onde a troca de estímulos e de reações entre os agentes humanos é a verdadeira fonte da existência humana.

A interação entre empresa, público interno e público externo deixa de ser uma tese «acerte ou erre» quando a previsão e as perspectivas de resposta entre esses componentes, além de razoavelmente exatas, pode se verificar de fato.

Os bons resultados que pretendemos, o clima de confiança a criar, o espírito de grupo no interior da empresa, a simpatia atuante a provocar no meio exterior, tudo isto não se poderá conseguir facilmente. Eles serão obtidos por um esforço de assimilação e de informação leal, por

uma vontade sistemática de expor clara e objetivamente os problemas que se apresentam.

As relações entre a empresa e a comunidade podem ser estabelecidas por diversos meios. Todos, contudo, deverão mostrar que a empresa faz efetivamente parte integrante da comunidade e quais as ligações existentes entre ela, seu pessoal e as atividades locais. Este programa pode compreender:

- a) contactos com os líderes de opinião formais e informais da comunidade;
- b) auxílio aos programas de ensino da comunidade;
- c) visitas de grupos da comunidade à empresa;
- d) incentivos técnicos, culturais, artísticos e esportivos;
- e) cooperação entre empresa, comércio, indústria, serviços públicos, associações governo;
- f) propaganda dos recursos econômicos da comunidade, de suas atrações turísticas;
- g) promoção de cursos, conferências, palestras e reuniões sobre problemas comunitários;
- b) integração da diretoria da empresa e dos seus supervisores na vida comunitária.

Todos os métodos anteriormente analisados, aplicáveis aos diversos segmentos da comunidade, devem ser utilizados para o cumprimento deste programa. Não é porque de saneamento básico que a empresa não possa organizar palestras com técnicos de urbanismo, direito, administração de empresas, economia, finanças. Não é porque de saneamento básico que a empresa não possa promover cursos de cinema, orientação educacional, arte ou patrocinar concursos para estudantes, provas esportivas etc. Tudo isto é, afinal, participação comunitária. Tudo isto é cooperação, é construção de imagem altamente positiva.

Não é nosso objetivo neste item considerar em pormenor o conjunto de fatores de que depende a efetividade da comunicação com o corpo social. Tudo o que se pode dizer é que a construção de uma imagem favorável é uma questão de «mentalidade» e que os meios técnicos, por mais valiosos e sofisticados que sejam, pouco ou nada valerão sem a vontade dos que os utilizam. Esta vontade não pode nascer ou desenvolver-se se não forem criados entre a comunidade interna e externa vínculos confiantes e fecundos. Este entendimento não é um fim industrial, mas um método pôsto a serviço do homem para melhorar a sua condição de vida.

### 5.6 O retorno da comunicação externa e o seu controle

Se para controlar a comunicação interna é possível montar mecanismos de certa precisão, isso já não ocorre com relação à comunicação externa. O auditório é bem maior, bastante heterogêneo e, em certo sentido, anônimo.

Uma empresa, ao se comunicar com o público externo, deve levar em conta todos estes fatores, principalmente a heterogeneidade existente dentro dos próprios segmentos da comunidade em que atua. Atingir consumidores implica, por exemplo, não só em considerá-los sob o aspecto em que se classificam (consumo domiciliar, comercial e industrial), mas em vê-los também diversificados em grupos de referência, lideranças de opinião, etc.

Além disso, há o problema da despersonaliza-

ção. A comunicação externa, muito mais que a interna, é emitida para auditórios «desconhecidos». Internamente, por maior que seja a empresa, a troca de estímulos entre a administração e os empregados, de um modo geral, permite sempre um contacto mais direto e íntimo. Mas para o público externo a situação já é outra.

O homem moderno, devido a impactos comunicacionais diversos, dinamizados dia a dia, está sendo conduzido para um círculo em expansão onde os contactos se tornam cada vez menos diretos e menos íntimos. Esse fenômeno de simultânea expansão e despersonalização da interação social afeta consideravelmente qualquer programa comunicacional.

Uma empresa que pretenda se dar a conhecer, para se fazer apreciada ou acreditada pela comunidade, composta de desconhecidos e remotos destinatários muitas vezes, tem que contar somente com a eficácia de suas mensagens e com a apreciação das reações possíveis ou antecipadas a essas mensagens.

Esse panorama, considerado do plano do destinatário, põe em relevo a importância da interpretação, do valor e da intenção das mensagens recebidas. E destaca sobretudo o problema do retorno da comunicação, o «feed-back», que, pelo tamanho, heterogeneidade e anonimato do auditório, se torna cada vez mais lento e difícil. Nessas circunstâncias, a correção das mensagens, uma vez notada a disfunção, é processo moroso. Esta dificuldade tem levado muitos comunicadores a adotar esquemas de «tentativa e erro» na comunicação externa, pois, embora os segmentos de uma comunidade se identifiquem no plano global, a atuação se faz sobre uma realidade fragmentada em áreas e unidades dispersas.

Um critério eficaz para enfrentar esta problemática é o do controle por antecipação: reduzir, pela pesquisa, o elemento conjectural nos programas de comunicação externa. Não que as correções comunicacionais através do «feed-back» sejam desprezadas ou minimizadas, mas não fazer delas o recurso básico de controle e reprogramação.

Este conceito de controle antecipado vai utilizar, por isso, ao lado da retroalimentação, a recuperação das mensagens, que pressupõe a comunicação já totalmente realizada. Enquanto a primeira ocorre no próprio fluxo da transmissão, esta se verifica somente depois da mensagem transmitida. Como exemplos de mecanismos de recuperação de mensagens poderíamos mencionar desde a memória individual até o moderno arsenal da Informática, que é o estudo da informação em todos os seus aspectos técnicos, práticos, estáticos e dinâmicos, econômicos e sociais.

Um controle comunicacional por antecipação procura assim atuar dentro do universo de discurso do destinatário com a finalidade de reduzir áreas de incerteza ao ser enviada a mensagem. A retenção da informação e a recuperação das mensagens são feitas por arquivos, fototecas, mapotecas e por inúmeras fontes, estabelecidas conforme a dimensão e o empenho da empresa: registros internos, relatórios, publicações especializadas, análise de veículos de comunicação coletiva, fontes pessoais de informação, pesquisa publicitária, propaganda, semântica, heurística, psicologia, linguística, etc.

Este arsenal informativo constituirá o repertório de conhecimentos da empresa, ou mais exatamente do emissor. A partir dele é que, recebi-

dos os estímulos internos e externos, a empresa se comunica. Isto é, organiza as suas mensagens, escolhe o melhor canal de comunicação, desenvolve, enfim, uma técnica, conforme expusemos em 2. Mas um bom repertório de conhecimentos não basta. O destinatário está sempre mudando, em constante evolução e crescimento.

A pesquisa surge então como um fator importante para completar os esquemas de recuperação e de retroalimentação. A pesquisa fornecerá ao emissor da empresa os elementos que lhe permitirão acompanhar as mudanças, de modo que as mensagens, ao serem emitidas, já tragam em si, devidamente consideradas, as situações «novas».

A pesquisa que propomos deve começar por uma análise quantitativa do «mercado» para o qual a empresa emite: suas características, população e respectiva composição, classes sócio-econômicas, nível educacional, profissões, distribuição geográfica, hábitos, preceitos e preconceitos existentes, mudanças operadas no padrão de vida, deslocamentos populacionais, alterações no mercado industrial ou comercial, variações em períodos anormais, áreas de opinião, lideranças de opinião, etc.

De posse destes elementos, sempre atualizados e detalhados, será possível elaborar uma «teoria» que nos conduza à prática. É certo que muitas vezes esta «teoria» ratificará algumas teses levantadas intuitivamente. Mas isto não invalida nem desmerece a «teoria». Pelo contrário, só a possibilidade de descoberta de determinadas conexões entre acontecimentos, das quais a intuição jamais poderia cogitar, é fato que a justifica plenamente.

Esta «teoria» abrange, em linhas gerais, três grandes áreas:

a) identificação do destinatário e estudo de sistemas de referências, normas de grupo e lideranças de opinião com relação à imagem da empresa, resistências, atitudes, etc.;

b) determinação dos meios para atingir o destinatário; estudo dos veículos de comunicação coletiva, suas características físicas, personalidade, linha editorial, cobertura geográfica, duplicação ou superposição de audiência, etc.;

c) eficiência das mensagens emitidas; estudo de textos, semiótica, retenção, credibilidade, etc.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. PYE, LUCIAN W. e outros — «Comunicações e Desenvolvimento Político» Zahar Editôres, 1967.
2. SCHRAMM, WILBUR — «Communications in Modern Society». Urbana, University of Illinois Press, 1948.
3. WHITAKER PENTEADO, J. R. — «A Técnica da Comunicação Humana». Livraria Pioneira Editôra, 1964.
4. BERLO, DAVID K. — «O Processo da Comunicação». Editôra Fundo de Cultura, 1961.
5. CHERRY, Colin — «On Human Communication». The Technology Press, MIT, Cambridge, 1957.
6. WRIGHT, CHARLES W. — «Comunicación de Masas». Editorial Paidós, Buenos Aires, 1963.
7. SCHRAMM, WILBUR — «Proceso y Efectos de la Comunicación Colectiva». Ediciones Ciespal, Equador, Quito, 1964.
8. MALETZKE, GERHARD — «Sociología de la Comunicación Colectiva», Ediciones Ciespal, Equador, Quito, 1965.
9. NIXON, RAYMOND B. — «Opinión Pública y Periodismo». Ediciones Ciespal, Equador, Quito, 1937.
10. ROVIGATTI, VITALIANO — «Conferências ditas na Ciespal», 1967.
11. STEINBERG, CHARLES S. — «The Mass Communicators». Harper & Bros., New York, 1958.
12. ALBIG, WILLIAM — «Modern Public Opinion». McGraw-Hill Book Co., New York, 1956.
13. LANE & SEARS — «A Opinião Pública». Zahar Editôres, 1966.
14. POYARES, WALTER LEMOS — «Comunicação Social e Relações Públicas». Agir, 1970.
15. BROWN, J. A. C. — «Técnicas de Persuasão». Zahar Editôres, 1965.
16. SPOTT, W. J. H. — «Os Grupos Humanos». Editôra Ulisséa Ltda., Portugal, s/data.
17. YORDER, DALE — «Administração de Pessoal e Relações Humanas». Ed. Mestre Jou, 1969.
18. BIDDLE, WILLIAM — «The Cultivation of Community Leaders». Harper & Bros., New York, 1963.
19. CANFIELD, BERTRAND R. — «Relações Públicas». Livraria Pioneira Editôra, 1961.
20. FESTINGER, LEON — «A Theory of Cognitive Dissonance». Row, Peterson & Co., Evaston, 1957.
21. ZIFF, G. K. — «Human Behavior and the Principle of Least Effort». Addison-Wesley Pub. Co., Cambridge, 1949.
22. WIENER, NORBERT — «Cibernética e Sociedade». Cultrix, 1968.
23. KATZ & LAZARSFELD — «Personal Influence». Glencoe, Ill., The Free Press, 1950.
24. ADORNO, FRENKEL-BRUNSWICK, LEVINSON & SANFORD — «The Authoritarian Personality». Harper, New York, 1950.