



TORQUATO DO REGO, F.G. Tratado de Comunicação Organizacional e Política. São Paulo, Thonsom, 2002. Páginas 2 a 20.

Abro agora, no primeiro capítulo, uma análise panorâmica da comunicação organizacional nas últimas três décadas. Na primeira parte deste capítulo, estão descritos os principais avanços da comunicação organizacional. Na segunda parte, apresenta-se um esboço dos movimentos, eventos e situações que contribuíram para a expansão da comunicação política, deixando-se para o capítulo do marketing político exemplos de campanhas.

Os Primórdios

A história da comunicação organizacional no Brasil é a própria história do desenvolvimento econômico, social e político nas últimas décadas. Eis um pouco dessa história. Em 1967, era fundada, em São Paulo, a ABERJE - Associação Brasileira de Editores de Revistas e Jornais de Empresa, depois transformada em Associação de Comunicação Empresarial, graças a um grupo de pioneiros entusiasmados com a idéia de profissionalizar a atividade do jornalismo empresarial.

No princípio, havia o verbo, mas faltava a verba. Depois, os verbos se multiplicaram e as verbas se dividiram. Foi mais ou menos assim que se desenrolou a história da comunicação organizacional no Brasil nos últimos 30 anos. No final da década de 1960, na esteira da industrialização do Sudeste, o conceito começava a correr solto e as empresas iniciaram um processo de interlocução com públicos mais diversos. Algumas poucas empresas, já naquela época, deram-se conta da existência de uma relação forte entre elas e a sociedade. As organizações preocupavam-se em dizer aos empregados que deveriam orgulhar-se do lugar em que trabalhavam. E em demonstrar claramente aos consumidores que fabricavam produtos bons e prestavam serviços de qualidade. Por isso, consideravam-se honestas e merecedoras de confiança.

Mas o dinheiro era curto, e não dava para fazer comunicação interna e externa com o mesmo volume financeiro. O surto industrial e o crescente ingresso das multinacionais no País contribuíram para sofisticar e ampliar os modelos de expressão e suas estratégias persuasivas, ensejando a estruturação, em áreas, dos programas de comunicação, ao mesmo tempo em que se iniciava o ciclo do fortalecimento conceitual e do adensamento e divisão das verbas. Como resultado desse impulso inicial, o País apresenta hoje alguns dos mais aperfeiçoados sistemas de comunicação organizacional do mundo globalizado, podendo exibir exemplos de excelência técnica: as campanhas publicitárias.

Um olhar para trás revela os passos iniciais de um longo processo de aprendizagem. Primeiro, apareceu o jornalzinho com feição de colunismo social, malfeito e cheio de elogios e boas intenções. Em 1967, a ABERJE fez sua primeira convenção, sendo a comunicação interna o tema geral de todas as atividades. Nesse momento,

Durante muito tempo, a comunicação interna das companhias esteve sob a alçada das estruturas de Recursos Humanos, gerando fortes tensões com o setor de Relações Públicas.

Há de se lembrar que o Brasil emergia de um período autoritário. O medo reinava nos ambientes internos e as estruturas de Recursos Humanos passavam a controlar até os profissionais contratados. Viviam-se, portanto, sob o signo do medo e da comunicação vigiada.

Já em meados de 70, o mercado de trabalho jornalístico dava sinais de saturação. O grosso dos profissionais de imprensa ainda vivia um clima de "jornalismo revolucionário", que atraía jovens interessados em abrir frentes de batalha contra os "imperialistas", o poder econômico e as grandes estruturas. Nos ambientes de formação de opinião, a discussão girava em torno da dicotomia do mundo dividido entre bons e maus, oprimidos e opressores, esquerda e direita. Nas camadas intelectuais e nas rodas de pensamento, a mesma discussão incorporava a comparação entre antiquados e modernos, "apocalípticos" e "integrados", conceitos descritos pelo escritor italiano Umberto Eco para perfilar os contingentes inseridos na moderna comunicação de massa e seus opostos. Os meios jornalísticos eram os mais recheados de preconceitos. Por isso mesmo, quem trabalhava na área da comunicação empresarial era jogado na vala da indecência, da subordinação ao capitalismo internacional. Ser assessor de imprensa, na época, equivalia a ter estampado na testa o selo "vendido aos capitalistas".

No final da década de 1970, no âmbito das organizações, percebia-se ênfase aos valores do associativismo e da solidariedade, a maneira de fomentar o clima interno. A função da comunicação como alavanca de mobilização aparecia como eixo da estratégia de arregimentação dos trabalhadores em torno da meta de dar o melhor de si à organização. Do ponto de vista externo, a propaganda continuava a trabalhar a imagem institucional. Notava-se, ainda, forte disputa entre as diversas áreas - recursos humanos, relações públicas, marketing, vendas e jornalismo para comandar a comunicação. Os primeiros modelos corporativos começaram a surgir. Naquela época, passei a desenhar um dos primeiros modelos de comunicação corporativa, no Grupo Bonfiglioli, levando a experiência para embasar tese de livre-docência na USP. Era o primeiro modelo corporativo de comunicação em organizações. O modelo de estrutura comportava assessoria de imprensa, publicações internas/editoração, marketing/propaganda institucional e mercadológica, relações públicas/eventos e pesquisa.

A Área Acadêmica

Nesse contexto, ousei enfrentar um forte "paredão da moralidade", na verdade, nada mais do que uma bateria de preconceitos contra o capital. Não se aceitava facilmente que alguém da academia pudesse emprestar seus esforços à área privada. Deve-se lembrar ainda que, na década de 1970, a clivagem ideológica regia-se por padrões antigos: ainda se pregava a luta de classes, dentro da lógica do jogo de soma zero, no qual a vitória de um deveria representar a morte do outro. Parceria, integração e trabalho comum eram verbetes sem direito a ingressar nas páginas da negociação

começava a se desenhar claramente o primeiro perfil dos profissionais de Relações Públicas, muito bem-arrumados e sempre próximos ao presidente da empresa. O bem-aparelhado sistema de Relações Públicas dos governos militares, pólo emissor de um sistema de comunicação ufanista que balizou a linguagem grandiloquente da comunicação empresarial nos primórdios da década de 1970, tinha o respeito dos meios de comunicação - alguns deles submetidos à censura prévia. Era um tempo de contundente disputa entre os profissionais de relações Públicas, que usavam os Conselhos Regionais, e os jornalistas. Ambas as profissões, aliás, haviam sido regulamentadas por decreto-lei do governo autoritário. O problema se deu quando os jornalistas começaram a ocupar espaços que os profissionais de relações públicas consideravam seus. A disputa interna, nas empresas, dava-se em torno da estrutura (imprensa ou relações públicas) responsável pelo comando área da comunicação.

No âmbito internacional, podemos dizer que duas grandes fases marcaram a - evolução da comunicação organizacional: a década de 1950, que praticamente se concentrou na ênfase ao produto, deixando a imagem das organizações para segundo plano; e a década de 1960, considerada a era da imagem pelo grande publicitário americano David Ogilvy, um dos papas da publicidade moderna, que cunhou a expressão: "Um anúncio é um instrumento da marca a longo prazo". Essa definição fez com que houvesse um realinhamento na linguagem publicitária e se passasse } trabalhar de modo mais efetivo o conceito das organizações. Percebia-se que os consumidores exigiam não apenas informações a respeito do produto, mas também uma idéia da organização, não lhes interessando apenas saber se o relógio adquirido era bom. Ele queria saber quem fabricava o relógio. Consolidava-se o sistema híbrido entre imagem de produto e imagem de organização. A imagem institucional cobria a imagem dos produtos e vice-versa.

Nas décadas de 1970 e 1980, a comunicação já assumia a escala de posicionamento estratégico nas organizações.

A Situação do Mercado

O mercado brasileiro começava a oferecer boas perspectivas. De um lado, sentia-se a necessidade de as empresas desenvolverem publicamente a identidade, na tentativa de criar imagens compatíveis e adequadas ao surto de modernização do momento. De outro, impunha-se a meta de integração interna, tradicionalmente perseguida pelos programas do setor de Recursos Humanos, mas não necessariamente com a eficiência que o mercado e a sobrevivência da empresa requeriam. A partir dessa dupla escala de necessidades, desdobravam-se os esforços e, em conseqüência, as visões diferenciadas em torno das estruturas capazes de assumir com maior competência as missões corporativas de planejamento e execução das ações de comunicação. Em função de suas raízes históricas, as Relações Públicas concentravam-se prioritariamente na área externa, planejando e operando as estratégias de projeção de imagem. A área de Recursos Humanos, bem articulada, definia os espaços internos para a execução dos programas de comunicação.

coletiva. Os manuais dos trabalhadores e os dos empresários exibiam alfabetos diferentes. Tratava-se, portanto, de um desafio inimaginável, quase um suicídio, alguém da área acadêmica optar por um exercício reflexivo na área empresarial. A situação se agravava quando tal reflexão permeava o terreno da comunicação; e, pior, quando o feito se passava no âmbito do maior centro de produção científica do país, um pólo da excelência do pensamento, a Universidade de São Paulo.

Foi exatamente na ECA, Escola de Comunicações e Artes da USP, levado pelo professor José Marques de Melo, o mais completo, sistemático e denodado pesquisador brasileiro dos fenômenos da comunicação que produzi trabalhos acadêmicos de doutorado e livre docência, orientados inicialmente para a sistematização do jornalismo e da comunicação empresarial e, posteriormente, para a construção de modelos integrados de comunicação e seus efeitos na definição de parâmetros de eficiência e eficácia organizacionais. A partir daí, iniciei um longo percurso na área da formação de alunos (graduação) e de professores (pós-graduação), dando formato e visibilidade a disciplinas específicas em várias universidades. Esse movimento gerou diversas dissertações e teses acadêmicas. O mercado de trabalho passou a receber corpos funcionais preparados, cujos integrantes chegaram a galgar postos elevados nas estruturas profissionais corporativas, em função de seu trabalho na comunicação organizacional.

Um a um, os velhos preconceitos foram caindo. As disputas entre relações públicas e jornalistas refluíram, principalmente porque o corporativismo dos respectivos setores cedeu lugar à competência. As empresas passaram a contratar profissionais pelo critério da qualidade profissional. Os modelos comunicacionais tomaram-se complexos com a implantação de subáreas da comunicação. Os setores de marketing, historicamente arremidos, também se aproximaram da comunicação organizacional, em função da necessidade de conceber e executar programas e projetos comuns. Por fim, até os mais renitentes e resistentes "pensadores" contrários à atividade da comunicação foram obrigados a rever posições.

Na década de 1980, as organizações adotaram o conceito estratégico com mais força. A era da estratégia se caracterizava pela necessidade de a organização ser a primeira do mercado ou, no máximo, a segunda. Trabalhou-se o conceito de **posicionamento**. Surgiram as grandes corporações e os modelos eram desenhados visando à centralização das chamadas funções-meio (planejamento, recursos humanos, comunicação) e a descentralização das chamadas funções-fim (fabricação, vendas e distribuição). A profissionalização tomou corpo e os quadros do jornalismo das redações 20S grandes jornais e revistas assumiram funções importantes nas corporações.

O ingresso dos jornalistas nas empresas deu novo ritmo à comunicação organizacional e as universidades foram obrigadas a reforçar o conceito, dando vazão a cursos específicos.

Comunicação e Cultura

Os trabalhos acadêmicos, nas décadas de 1980 e 1990, foram praticamente inspirados e guiados pela tônica jornalística, abrangendo questões de forma e linguagem, tipologia da comunicação organizacional, abrangência temática, etc. Infelizmente, grandes ausências ainda se fazem sentir. Muita coisa deixou de ser feita. Há lacunas a serem preenchidas. Seria oportuno, por exemplo, investigar a necessidade de programas de reengenharia organizacional e, dentro dela, a importância da comunicação para o equilíbrio dos ambientes internos. Seria conveniente investigar mais e melhor a ligação entre a cultura, o clima e a comunicação. Não deixa de ser instigante a pesquisa em tomo da comunicação organizacional sob o aspecto das culturas gerenciais. Pouco se investiga sobre os níveis de recepção da comunicação organizacional. Sente-se necessidade de pesquisar mais as culturas internas, estudar o que representam, como se desenvolvem, e qual é a influência da comunicação no clima organizacional. E avaliar também como o clima e a cultura organizacionais influem no sistema de comunicação. Tais visões ainda não receberam a devida atenção dos pesquisadores brasileiros. O campo está aberto.

Outra demanda se relaciona à especificidade de outras formas de comunicação.

Um erro de análise é o costume de transferir modelos entre organizações. Trata-se de uma hipótese enviesada. As situações e demandas organizacionais devem ser estudadas em espaços próprios e restritos. Pouco se sabe, por exemplo, sobre os grupos formais e informais que constituem a empresa e como reagem às formas de comunicação. Da mesma forma, urge descobrir o espaço das novas linguagens que ganham acesso nos ambientes internos e estudar as redes corporativas de computadores que passam a utilizar informações jornalísticas. Trata-se, enfim, de ampliar as possibilidades da comunicação eletrônica nas organizações informatizadas, abrindo os horizontes de nichos tradicionais ocupados pelas comunicações gerenciais, administrativas e sociais.

O Profissional

Em função do panorama acima descrito e dos novos espaços a serem descobertos, apresenta-se também como relevante o estudo do perfil do novo profissional. Nos últimos anos, ganhou projeção a figura do generalista, o profissional que, possuindo conhecimentos específicos, reúne condições e potencial para estabelecer abordagens abrangentes da sociedade e da empresa. Lembre-se que o generalista era considerado um profissional não muito respeitado pelo fato de "querer saber de tudo" e, no fim das contas, "não saber de nada". Sua imagem, porém, ganhou consistência. O conhecimento holístico, capaz de integrar as partes no todo, constitui uma exigência do mundo competitivo e globalizado. As análises simplistas começam a ser rejeitadas. Um dos mais imperiosos

desafios do profissional reside na capacidade de saber ler cenários e projetar situações. A comunicação é um sistema-meio que se espelha na moldura ampla dos ambientes social, político e econômico. Os generalistas são figuras que integram tal conceito. Com visão abrangente, passam a ser disputados no mercado.

São eles que estão mudando o pensamento das cúpulas empresariais a respeito da importância da comunicação. Convém lembrar que, no Brasil, a relação comunicação/eficácia/produtividade sempre esteve muito relacionada ao lucro. Comunicação, na visão da maior parte dos empresários, deve dar lucro, resultados imediatos. A percepção da comunicação como fator estratégico, de efeitos a longo prazo, só ganhou volume mais recentemente. Em função da abertura da sociedade, dos novos horizontes que se abriram com a quebra dos padrões autoritários, os empresários começaram a aparecer nos meios de comunicação e a marcar presença nos jornais por meio de entrevistas e artigos, nos quais defendem idéias e conceitos. Em resumo, as políticas amparadas no conceito *low profile* (baixo perfil), bem aceitas no ciclo autoritário, foram ultrapassadas por um novo clima social. A clareza e a abertura inspiraram o novo clima da comunicação organizacional. Hoje, quem quer dissimular, esconder casos negativos e fugir da exposição é condenado pela mídia e pela sociedade. Os novos profissionais reciclam o pensamento empresarial.

Uma pergunta, porém, coloca-se freqüentemente na mesa do debate. Como fazer avançar a profissionalização no universo da comunicação organizacional, procurando vencer preconceitos e mudar conceitos? Resposta: paciência, planejamento e disciplina, estudo e muita determinação. Essas são as ferramentas para os avanços. No momento em que os profissionais ascendem a patamares superiores, a organização também muda de posição. A tecnocracia de ontem está sendo mais humanizada. A inserção da comunicação na cultura organizacional tem conseguido imprimir ao empresário e aos empregados maior consciência sobre a responsabilidade social. Os comunicadores ingressam em um novo ciclo: a alta consultoria e o aconselhamento político. Nessa condição, estão bem posicionados, geralmente junto à alta administração das empresas. Trata-se de fato importante a ser avaliado. A tendência, pois, é a de profissionalização crescente do sistema de comunicação e de maior qualificação do nível profissional, que ganha reforço com o trabalho de assessorias e consultorias externas. O empresário precisa enxergar no comunicador mais do que um operador, precisa ver nele o estrategista, um assessor próximo, cuja contribuição será decisiva para a articulação de um discurso adequado e de uma identidade organizacional compatível com os negócios.

A Década de 1990

O posicionamento mais elevado do profissional foi uma característica de toda a década de 1990. Na verdade, ele tem sido um intérprete eficaz dos efeitos da globalização, principalmente no que se refere ao foco do discurso e à nitidez da identidade e imagem organizacionais. O profissional passou a ser um leitor mais agudo da necessidade de a empresa interagir estrategicamente com o meio ambiente e a competir em um

mercado aberto a novos conceitos e demandas. A globalização propiciou, ainda mais, a abertura do universo da locução. Os discursos empresariais se tomaram intensos e provocaram mais ecos. A mídia especializada, por sua vez, passou a exigir novos comportamentos e atitudes por parte das empresas. Não se aceita mais a postura do encolhimento. A comunicação com os poderes ganhou intensidade, porque as grandes decisões nacionais começaram a receber tratamento acurado das instituições políticas. Os *lobbies* se estruturaram e abriu-se um nicho profissional: o da articulação e assessoria política. Ou seja, o mercado da comunicação ensejou a oportunidade para os consultores políticos. Na esteira, emergiu o perfil do diretor de relações institucionais, com sua atenção voltada para o Congresso Nacional, o Poder Executivo e o Poder Judiciário.

Nos anos 90, certos fenômenos se fizeram sentir de maneira intensa no Brasil. Com a sociedade mais organizada, as entidades intermediárias tomaram-se fortes. O universo associativo ganhou força em função, ainda, do descrédito do setor político e da administração pública. Organizações não-governamentais, disseminadas por todo o país, começaram a eleger bancadas parlamentares como a dos religiosos, a dos advogados, a dos policiais, a dos ruralistas. As ONGs, abrindo espaços, fortaleceram-se no meio da sociedade, ditando pautas para a mídia e expandindo influência junto aos poderes organizados.

As empresas também se modificaram, quebrando redomas. Os empresários deixaram as salas bem refrigeradas e foram visitar o chão de fábrica, enquanto novas relações com o consumidor ganharam densidade. Estavam em jogo a competitividade acirrada, a busca de qualidade, as novas relações com o consumidor, as estratégias de aproximação junto aos Poderes. Na comunicação interna, as empresas começaram a focar melhor o clima organizacional. A pesquisa interna se fortaleceu. Antes de definir e adotar políticas de comunicação externa, a empresa decidiu examinar o grau da temperatura interna. A pesquisa passou, assim, a mapear as expectativas, os anseios, as angústias, as alegrias da comunidade e os distúrbios gerados pela questão salarial, pelo ambiente físico da empresa, pelo tipo de cultura e pelo tipo de gestão.

Do ponto de vista da comunicação externa, a exigência se deu em tomo dos conceitos de transparência e visibilidade. A competitividade tomou-se aguda e a disputa para se fazer uma comunicação mercadológica por meio da publicidade ganhou intensidade. Com relação à qualificação profissional, acabou-se a briga entre os profissionais de relações públicas e os de jornalismo, arrefecendo a disputa de poder que durou cerca de 30 anos. A regra, agora, é: quem tem competência se estabelece, pode comandar a comunicação na organização; não é mais importante saber se o profissional é jornalista, relações públicas ou publicitário.

Os Efeitos da Globalização

A década de 1990 também foi fértil no campo da gestão. As multinacionais se refizeram, fabricando produtos por meio de uma reengenharia operacional, cujo princípio definidor consistia na junção de partes ou de componentes, fabricados em lugares distintos, reunidos e montados em um espaço centralizado, para formar um todo.

Certos componentes, dependendo do setor fabril, eram e ainda são importados do exterior.

Outro desafio do final da década esteve relacionado aos efeitos da globalização. Respeitas ou não as especificidades regionais, preservar ou não as culturas locais, conservar ou não a identidade global da organização e, ainda, como compatibilizar tais conceitos? Esses são temas em plena ebulição.

As organizações, no momento, defrontam-se com duas grandes revoluções, cujas conseqüências determinam o modelo de comunicação contemporâneo: a revolução na informação e a revolução no sistema de vendas e distribuição. Os consumidores, hoje, têm acesso aos produtos sem a necessidade de ir até o ponto de venda. As opções são várias. Vão desde as compras em um supermercado até a aquisição de aparelhos médicos sofisticados.

As duas revoluções têm gerado efeitos interessantes e de impacto, como a ajuda acentuada da propaganda clássica, o aumento das despesas com promoção, o maior conhecimento sobre o consumidor e a maior seletividade por parte do consumidor.

Dentro dessa moldura, desenvolve-se hoje a comunicação organizacional no Brasil. O sistema de comunicação organizacional está consolidado - nas estruturas, na linguagem, na forma dos veículos, nas estratégias, na definição de programas e da, na profissionalização dos quadros. A atividade do setor se sofisticou, ampliando o raio de ação. Nos últimos tempos, a comunicação se fortaleceu no âmbito das administrações públicas - nos níveis municipal, estadual e federal- e na área política.

O avanço ocorre na esteira do fortalecimento de um novo espírito de cidadania, nascido de uma sociedade civil mais organizada e consciente de direitos e deveres.

A Política nas Organizações

Neste início de milênio, a sociedade organizada - em quase todas as partes do mundo - procura fazer valer, por todos os meios e maneiras, seus interesses e pontos de vista junto aos Poderes Públicos. Afinal de contas, é ela, sociedade, que transfere a eles, mandatários de funções públicas, o seu poder. E as organizações, tanto privadas quanto públicas, finalmente se descobrem como integrantes da sociedade, como entes sociais que também precisam ter voz e vez na democracia. Dessa forma, descobrem na comunicação a ferramenta para se comunicar com a sociedade, dando informações exigidas pelos cidadãos e auscultando permanentemente seus anseios. Pode-se dizer, então, que as organizações privadas também passam a desenvolver uma orientação de marketing político, pautando sua conduta pela leitura ampla dos

movimentos sociais, participando ativamente da vida social e política, promovendo análises de conjuntura e até fazendo pressão sobre o Congresso Nacional no intuito de defender seu ideário.

Significa aduzir que as organizações descobriram a política. O termo político, nesse caso, tem o sentido de inserção da organização na comunidade política. Com a expansão do universo da locução, da palavra e das idéias, organizações, administrações, governos e políticos foram compelidos a aperfeiçoar linguagens e abordagens, com o fito de melhorar a imagem e a visibilidade. As organizações brasileiras de tamanho variado, e praticamente de todos os segmentos, na esteira do crescimento do conceito de participação, desenvolveram um papel político mais significativo na sociedade, fazendo-se mais presentes no panteão da cidadania. Os empresários saíram das redomas, abrindo o pensamento à mídia, defendendo posições fortes em prol da modernização política e institucional e discutindo a eficiência das políticas públicas implementadas pelos governos. Representantes dos setores produtivos, enfim, decidiram encarnar um papel político. A comunicação organizacional, portanto, banha-se de uma visão política.

Comunicação e Descentralização

Retomemos a outros aspectos da comunicação organizacional Descentralizar ou não a comunicação? Centralizar o planejamento e descentralizar as operações? Para dar guarida a essas respostas, tentemos antes uma explicação. No Brasil, como em todo o mundo, percebe-se o arrefecimento das oposições, o declínio geral da força dos parlamentos, ao mesmo tempo em que se observa o fortalecimento das estruturas tecnocráticas e do Poder Executivo. De certa forma, tais fenômenos conferem à comunicação o posicionamento de funil. Ou seja, um grande sistema emissor, formado pelos governos (as estruturas tecnocráticas), os políticos e os grandes grupos econômicos, transforma a malha de comunicação em mera esteira transmissora do pensamento das elites. Os resultados de uma comunicação essencialmente descendente (de cima para baixo da sociedade) são visíveis, denotando forte concentração de meios e discursos. A base da sociedade não tem o espaço que merece. Essa é uma questão que a comunicação organizacional há de eleger como discussão prioritária, dentro da perspectiva de se abrir, no país, os fluxos da comunicação ascendente, periférica e marginal.

As organizações têm muito a ver com essa questão, se analisarmos as posições que assumem no cotidiano dos cidadãos. As comunicações provenientes da malha organizacional constituem, de certa forma, uma espécie de voz multifacetada da sociedade. Principalmente se levarmos em conta a extensa rede de pequenas, médias e grandes organizações, em todos os espaços da sociedade. As comunidades que as integram são extensões da população. Logo, podem expressar um contraponto, um ponto de vista contrário, ao discurso da grande mídia.

Mas há outras maneiras de trabalhar a questão. Uma delas é a tentativa de se procurar melhorar o desempenho da comunicação por meio do conceito de desconcentração cultural. E essa meta pode ser atingida com o aumento dos

pólos de comunicação na sociedade, aprimorando-se as ferramentas já disponíveis, adensando-se as entidades intermediárias e fortalecendo-se os mecanismos de comunicação do chamado universo institucional. Se, por um lado, é fato que declina o poder dos parlamentos, e o caso do Brasil está aí para mostrar a força do Executivo sobre o Legislativo, por outro vê-se a sociedade brasileira passar por um período de intensa organização. Sua estrutura orgânica está, agora, assentada em pilares mais firmes e em processo de consolidação. As entidades intermediárias são reconhecidas. Basta ver a força dos sindicatos, das associações, dos clubes, dos movimentos . sociais. Pode-se, até, criticar duramente o Movimento dos Trabalhadores Sem-Terra, mas não se pode deixar de reconhecer sua eficiente organização.

Os índices da racionalidade crescem no Brasil, fato que contribui para fortalecer o universo institucional. Portanto, expandem-se os pequenos pólos de poder e de comunicação, a serviço das entidades organizadas da sociedade sindicatos, associações, federações, movimentos, clubes de mães, comunidades de base. Em suma: o fortalecimento da comunicação organizacional também é consequência do próprio fortalecimento dos grupos sociais e de suas entidades. Urge, portanto, olhar para a comunicação' das organizações intermediárias como espaço em franco crescimento. Costuma-se entender por "comunicação" apenas a atividade desenvolvida no interior das grandes empresas ou quando operada pela mídia massiva, mas a comunicação ocorre no universo das instituições de quaisquer tamanhos. Se essa tendência se confirmar, no futuro, poderemos prever um funil de comunicação que, bem devagar, poderá transformar-se em um grande tubo, cujas entrada e saída terão a mesma largura. Um tubo em que a comunicação que entra é igual à que sai, e vice-versa. Esse estágio mais evoluído de comunicação é o sonho de uma sociedade mais igualitária, menos sujeita aos impulsos e fluxos da grande mídia.

Em conclusão: há uma vasta malha de comunicação em expansão na sociedade brasileira, decorrente da expansão da organicidade social.

A figura do assessor de imprensa ou do consultor de comunicação institucional se projeta nesse cenário de crescimento, devendo ganhar espaço no grande território das entidades intermediárias da sociedade. Sua missão será a de planejar e operar estratégias, posições bem mais consistentes que o simples estreitamento de relações com a imprensa. Trata-se de uma competência que lhe propiciará ascender ao patamar de estrategista, e, assim, exercer funções mais elevadas, extrapolando sua interferência no ambiente da organização e tomando-o um agente político na construção de uma sociedade mais consciente de direitos e deveres.

A Comunicação Política

Cabe, agora, abrir um espaço para analisar a moldura histórica da comunicação no ambiente político. Na análise dessa modalidade de comunicação há de se considerar, inicialmente, o que se pode chamar de ciclo da descoberta da comunicação como ferramenta dos agentes políticos. Nesse caso, transforma-se em instrumento de popularização dos próprios atores. Pesquisando-se sobre os primeiros movimentos,

recai-se obrigatoriamente no ciclo getulista e em sua política de massas. Getúlio Vargas, ao modelar o Estado Novo, plantou as bases de um sistema de comunicação direcionado a glorificar as razões do Estado, a fazer a comunicação direta com as massas e a construir um perfil que o projetou como um dos mais populares presidentes de nossa história.

Eis um pouco da moldura na qual essa história se desenvolveu. Os alicerces começaram a ser fincados a partir da estratégia de centralização do Estado Novo. O Estado se posicionava acima das regiões, dos partidos e dos grupamentos. A ditadura abafava todos os impulsos libertários, sufocando as oposições. A ação do Estado, abrigando medidas de sustentação da produção agrícola e industrial, criou órgãos de consulta e execução, estabeleceu novas relações entre as classes produtoras e o Governo, intensificou e aprofundou, na visão do historiador Edgard Carone, a dependência do operariado em relação ao Estado, descortinando o campo do peleguismo, que se manifestava nas comemorações do Primeiro de Maio, na promulgação de leis como a CLT e o salário mínimo. Entre 1930 e 1937, a maior parte da legislação trabalhista foi codificada, tudo sob o controle do Ministério do Trabalho. A partir de 1943, a CLT se transformou no principal instrumento de intercâmbio de interesses entre assalariados e empresários. A política de massas se consolidou na esteira do "distributivismo" getulista, funcionando, na expressão do sociólogo e professor Octavio Ianni, como técnica de organização, controle e utilização da força política das classes assalariadas.

Getúlio impôs uma "democracia funcional", inspirada no conceito de obras de caráter econômico e administrativo (em Volta Redonda, a Companhia Siderúrgica Nacional, por exemplo). E passou a defender a necessidade de "abolir os intermediários entre o povo e o Governo", na medida em que considerava os partidos políticos "formas ambíguas e falsas".

O DIP e o Mito

Para "vender" o ideário, o Governo Provisório de 1930 fundou, em 2 de julho de 1931, o Departamento Oficial de Propaganda, transformado, em 1934, em Departamento de Propaganda e Difusão Cultural e, depois, em Departamento de Imprensa e Propaganda (DIP), dirigido por Lourival Fontes, que depois de uma visita à Itália, onde foi recebido por Mussolini, implantou aqui as técnicas de propaganda do ditador e da maquinaria psíquica engendrada por Goebbels, na Alemanha. Moldava-se o perfil de Getúlio: estadista, magnânimo, corajoso, nobre, conhecedor profundo dos homens, seguro, clarividente, pai dos pobres. Falando sozinho, sem ninguém para contestar, o Governo construiu um mito. Jornais censurados, o Estado Novo ganhava apenas notícias favoráveis. O **DIP** criou a *Hora*

do Brasil, em 1930, com uma hora de duração, entre as 19 e 20 horas, para dar seus recados. O primeiro programa, transmitido pela Rádio Guanabara, foi apresentado pelo locutor Luiz Jatobá, e irradiado em cadeia por oito emissoras brasileiras. Os Estados criaram os seus Departamentos Estaduais de Imprensa e Propaganda, subordinados ao DIP central. Os partidos foram fechados, em 1937 - ocasião do golpe que instituiu o Estado Novo. A Carta Magna de 1937 delimitou o prazo de seis anos após o golpe para a realização de um plebiscito. Em 1945, iniciou-se a redemocratização, com o ressurgimento dos partidos. Com a deposição de Vargas, acabou-se o DIP.

A Comunicação Redemocratizada

Os dois candidatos, em 1945, foram o general Eurico Gaspar Dutra, apelidado de *catedrático do silêncio*, pelo PSD (depois também pelo PTB), e o brigadeiro Eduardo Gomes, pela UDN, que fez a campanha com os *slogans* "O preço da liberdade é a eterna vigilância" e "Lembraí-vos de 1937". Demonstrando falta de sensibilidade, o brigadeiro, acusando as lideranças petebistas de corrupção, afirmava: "Eles comem na marmitta". Imediatamente, Dutra se apropriou do termo e passou a adotar a marmitta como símbolo de campanha. Foi eleito numa das campanhas mais democráticas de nossa história política. Os partidos puderam expor abertamente seus programas, mesmo o partido comunista, cuja legalidade durou apenas dois anos. A Constituição de 1946 estabeleceu o regime de partidos nacionais. Eurico Gaspar Dutra (que trocava o "c" e o "s" pelo "x" sendo motivo de chacotas) assumiu o Governo para administrar de 1946 a 1951, sendo pressionado a extinguir a *Hora do Brasil*. Em setembro de 1946, o programa passou a se chamar *Voz do Brasil*, agora produzido pelo Departamento Nacional de Informações, sucessor do DIP. Vargas, empunhando a bandeira de "O petróleo é nosso", aparecia como a grande liderança de um novo ciclo que se abria, caracterizado pela ruptura entre a sociedade urbano-industrial e a sociedade agrária tradicional. Foi reconduzido em 3 de outubro de 1950 para inaugurar o ciclo do nacionalismo desenvolvimentista, amparado na Campanha do Petróleo, entre 1947 e 1953. "Bota o retrato do Velho, outra vez, no mesmo lugar. O retrato do velhinho faz a gente trabalhar", cantava, em 1951, para as *mariahs candelárias* e os *barnabés das repartições públicas*, o popular cantor Francisco Alves, conforme conta Isabel Lustosa, em suas *Histórias de Presidentes*. No segundo mandato - 1951 a 1954 - Getúlio preocupou-se com a inserção da economia nacional nos sistemas políticos e econômicos mundiais. Em 1953, nasceu a Petrobrás. O segundo período getulista foi marcado por crises intermitentes causadas, especialmente, pelas propostas governamentais de se taxar a remessa de lucros ao exterior e de garantir à Petrobrás o monopólio na exploração do petróleo. As Forças Armadas ocupavam o centro do cenário político. A crise explodiu em fevereiro de 1954, quando João Goulart, ministro do Trabalho, propôs aumento de 100% para o salário mínimo. A reação foi enorme - da imprensa, das lideranças e de parcelas das Forças Armadas. Jango foi demitido, mas em 1º de maio, o próprio Getúlio decretou o aumento de 100%, reajustáveis a cada três anos. O atentado contra o jornalista Carlos Lacerda, na Rua Toneleros, no Rio de Janeiro, que acabou matando o major da Aeronáutica, Rubens Vaz, foi a gota

d'água. Acusou-se Gregório Fortunato, o guarda-costas de Getúlio. E a imprensa passou a culpar o presidente. Pregava-se sua renúncia. O momento era de intenso antagonismo entre a corrente nacionalista e os defensores do desenvolvimento com amparo internacional. Lustosa narra: "Na última reunião ministerial, a amarga e triste indiferença. A drástica decisão talvez já tomada. O olhar da distância para o companheiro de tantos anos: Oswaldo Aranha; para o fiel ministro Tancredo Neves; para a diligente e querida filha Alzira. A farsa da licença armada pelos ministros militares, em que nem ele mesmo acredita. Silenciosamente assina um papel que guarda no bolso. Dá a caneta a Tancredo, como lembrança daqueles dias. É inútil.

O dia amanhece. Os primeiros raios de sol brincam nos cristais da sala de banquetes, iluminando rostos cansados. Concede, por fim, a licença. Mais para desfazer-se das companhias do que por crer que fará uso dela. Retiram-se todos.

O passo cansado o carrega, escada acima, rumo aos aposentos. Já de pijama - o pijama de listras - atende a *Beijo* (Beijo era o irmão de Vargas que cuidava da segurança): Getúlio, querem que vá depor no Galeão. Diz aos oficiais:

Beijo não vai agora, só amanhã.

Vai ao gabinete, apanha o revólver. Volta ao quarto, senta-se e atira. Justo no lugar que o filho Lutero ensinara. Um tiro no coração. Cai de mansinho sobre o travesseiro. Agora, descansa."

A deposição e o suicídio de Vargas, em 24 de agosto de 1954, significaram, de certa forma, a vitória da corrente internacionalista, sendo a carta-testamento um testemunho do desencanto do presidente. Portanto, a avaliação da comunicação política do ciclo Vargas está atrelada ao movimento populista que ele criou e que deixou de herança para o sucessor. Uma herança que ele, de forma trágica, celebrizou na carta-testamento que deixou. Lá se podia sentir o pulsar da política populista que inspirou sua trajetória: *"Se as aves de rapina querem o sangue de alguém, querem continuar sugando o povo brasileiro, eu ofereço em holocausto minha vida ... Quando afome bater à vossa porta, sentireis em vosso peito a energia para a luta por vós e vossos filhos. Quando vos vilipendiarem, sentireis no meu pensamento a força para a reação. Meu sacrifício vos manterá unidos e meu nome será a vossa bandeira de luta. Cada gota de meu sangue será uma chama imortal na vossa consciência e manterá a vibração sagrada para a resistência ... Lutei contra a espoliação do Brasil. Lutei contra a espoliação do povo. Tenho lutado de peito aberto. O ódio, as infâmias, a calúnia não abateram meu ânimo. Eu vos dei a minha vida. Agora ofereço a minha morte. Nada receio. Serenamente dou o primeiro passo no caminho da eternidade e saio da vida para entrar na História".*

O Fim da Política de Massas

O governo seguinte, de Juscelino Kubitschek, mineiro de Diamantina, médico, Nonô para os íntimos, eleito pela coligação de forças populistas PSD-PTB, cuja

campanha será analisada mais adiante, no capítulo do marketing político, deu, de certa forma, continuidade à política de massas getulista, com a diferença de que foi esse presidente simpático e carismático o responsável por uma base desenvolvimentista amparada na internacionalização da economia. O modelo getulista era centrado no desenvolvimento econômico em bases nacionalistas. Juscelino imprimiu ao desenvolvimento o selo internacional. O Plano de Metas foi uma tentativa de recuperar a dimensão econômica garantida por Getúlio, indo mais além.

No que se refere ao aparato de comunicação política, objeto central dessa visão, pode-se dizer que, no ciclo Kubitschek, o estilo foi o homem. Juscelino sabia comunicar-se com as massas, trabalhando muito bem as estratégias de mobilização. Figura das mais simpáticas da política brasileira, era jovial, alegre, encarnando o Brasil moderno. Em 1959, o palhaço Carequinha popularizou uma batucada de Miguel Gustavo: Dá um jeito nele, Nonô ("Meu dinheiro não tem mais valor./Meu cruzeiro não vale nada./Já não dá nem pra cocada./Já não compra mais banana./Já não bebe mais café./Já não pode andar de bonde./Nem chupar picolé./Afim, esse cruzeiro é dinheiro ou não é?"). O clima ambiental era de descontração, como demonstra esta historieta gráfica da revista *Careta*: "Juscelino: *Preciso de divisas, ouro, seu Alkmim, para as realizações do meu governo.* O ministro: *Ouro, seu Juscelino?! Eu sou Alkmim, não sou alquimista*". José Maria de Alkmim era o ministro da Fazenda.

JK, o peixe vivo da modinha mineira, usava muito a *Voz do Brasil* para difundir seu Plano de Metas guiado pelo lema *50 anos em 5*. Mas a consagração de Juscelino veio com Brasília, cuja idéia ele confessa ter tido como "resposta a um pedido feito num comício em uma cidadezinha do sertão de Goiás". Em 21 de abril de 1961, o sonho era realizado, com ampla cobertura, incluindo retransmissão da inauguração pela Rádio Vaticano. O papa João XXIII parabenizou os brasileiros, segundo registra Lílian Maria F. de Lima Perosa, em sua dissertação de mestrado "A Hora do Clique", uma análise do programa de rádio *Voz do Brasil*.

O estilo de comunicação seguinte - do breve período Jânio Quadros - está inserido em uma moldura que tem como centro a própria figura presidencial, ele mesmo considerado um perito intuitivo do marketing político contemporâneo. (Mais adiante, será dedicado um espaço para a análise da comunicação política de Jânio Quadros.)

A renúncia de Jânio, considerada traição aos 6 milhões de eleitores que confiaram nele, deu lugar ao vice, João Goulart, ensejando a concentração da política de massas e as grandes mobilizações sociais, pano de fundo para o aprofundamento de rupturas estruturais, consideradas, na época, indispensáveis para a execução de uma política internacionalista de esquerda. Jango recebeu um governo de poderes limitados, por meio da implantação do sistema parlamentarista, negociado e aprovado pelos dois grandes partidos da época, o PSD e a UDN. Mas João Goulart, identificado com o petebismo, decidiu implantar um conjunto apreciável de reformas, que tinham como vértice a concentração do populismo e o fortalecimento do capitalismo nacional. Suas reformas abrangiam as áreas agrária, bancária, administrativa, fiscal, tributária, etc. As reformas, porém, sofriram oposição do

C
o
n
s
e
l
h
o
d
e
M
i
n
i
s
t
r
o
s
.
E
m
2
3
d
e

emenda parlamentarista e Jango assumiu o Governo com a força do presidencialismo. Apresentou ao País um Plano Trienal. A mobilização do povo para o comício do dia 13 de março de 1964 - pelas chamadas reformas de base e em oposição às tendências conservadoras do Congresso Nacional- significou o clímax da política de massas como estratégia de sustentação do poder político. A mobilização das classes médias, a partir de São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte, com o apoio e o incentivo das Forças Armadas, contra o comunismo e a corrupção, convergiu para a *Marcha da Família com Deus, pela Liberdade*, esteio do golpe de 31 de março de 1964. Os militares, que já haviam participado dos golpes de 1937, 1945, 1955, apareceram mais uma vez em cena, dessa vez para comandar um ciclo que foi de 1964 ao princípio da década de 1980.

O Ciclo da Comunicação Ufanista

Se os breves períodos de Jânio e Jango foram tensos e balizados por um discurso de independência e bandeiras nacionalistas, o longo ciclo da ditadura militar foi de medo. A censura se abateu sobre os meios de comunicação. E a propaganda política, dentro dos mais rigorosos princípios de práticas autoritárias, que lembravam os pesados anos da simbologia nazista, deu o tom. No governo Costa e Silva, criou-se a Assessoria Especial de Relações Públicas (AERP). O auge da propaganda foi no governo do general Garrastazu Médici, amparado por vigorosa política de comunicação, que realçava os conceitos de segurança e de desenvolvimento. O modelo utilizado pela AERP amparava-se na idéia de centralização da comunicação.

O País contava com um extraordinário avanço no campo das telecomunicações.

Se, em 1960, apenas 9,5% das residências urbanas tinham televisão, esse número chegava a 40% em 1970. O Brasil foi elevado à categoria de Grande Potência, pela difusão ufanista da Assessoria Especial de Relações Públicas. O País era embalado pela marchinha *Pra Frente Brasil*, extensão do conceito "ninguém segura este País", que tinha como carro-chefe a vitória brasileira na Copa do Mundo. O coronel Octávio Costa, um dos mais preparados militares no campo da comunicação social, tornou-se o responsável pelo sucesso da política de comunicação dos governos militares. Foi ele que organizou os eixos dessa política, definindo os seguintes princípios: a legitimidade, a impessoalidade, a verdade, a integração, a eficiência e a liberdade de expressão.

O futebol, por sua vez, era usado como elo para popularizar o regime e amaciar a imagem de um dos mais duros presidentes do ciclo militar, o general Emílio Garrastazu Médici, cuja fama de torcedor fanático do Grêmio, de Porto Alegre, identificava-o com qualquer brasileiro que, nos finais de semana, radinho de

1
9
6
3
da o general Gustavo Moraes Rego, que comandou a 11^a Brigada de Infantaria Blindada, em Campinas, e foi chefe do Gabinete Militar do presidente Geisel, a derrota do Brasil na Copa de 74 influenciou os resultados eleitorais. Da mesma forma, o tricampeonato em 1970 popularizou Médici, mas não o seu governo. Há quem garanta, como o general Carlos de Meira Martos, em depoimento a Maria Celina D' Araújo e Gláucio Ary Dillon Soares (*A Volta aos Quartéis - A memória militar sobre a Abertura*), que, candidato à reeleição direta naquela época, Médici seria eleito. O clima era de otimismo. Liam-se letreiros por toda parte: "Pra Frente Brasil", "Brasil Grande". Lembra o general Gustavo que Geisel foi o único que

974 resultaram na Lei Falcão, aprovada pelo próprio Congresso, que impunha limitações aos candidatos no uso do rádio e da TV. Temia-se uma imensa derrota em 1978.

O ciclo da distensão da política de comunicação começava, a partir de 1974, no governo Geisel, um general de cara muito fechada e comprometido com a idéia do desenvolvimento. Inaugurava-se o ciclo da democracia social, idealizada por um dos maiores intelectuais do Exército, o general Golbery do Couto e Silva, que se inspirou nos conceitos da sístole (compressão, fechamento) e diástole (distensão, abertura). Geisel e Golbery foram os responsáveis pela abertura lenta, gradual e restrita. A governo criou a Assessoria de Imprensa e Relações Públicas, que substituiu a AERP, dando ênfase, como se pôde observar, ao aspecto jornalístico e não mais privilegiando o conceito de "vender imagem" positiva. Fechava-se o ciclo da comunicação ufanista.

Suspendeu-se a censura aos jornais no curso de 1975. A morte do jornalista Vladimir Herzog, em um cárcere do DaI-CaDI, em outubro de 1975, criou profundo fosso entre a sociedade e os militares. A choque abriu as portas da distensão. No final da década, registravam-se os últimos episódios marcadamente opressores, como a invasão da PUC, em São Paulo, no ano de 1977. A campanha de 1978 já contava com expressiva força de oposição. A governo seguinte, do general João Batista Figueiredo, ampliou a abertura democrática, mas aprofundou a crise econômica. Em 1979, o governo de Figueiredo criou a Secretaria de Comunicação Social (SECaM), em nível de ministério. A idéia e a implementação couberam ao jornalista Said Farhat, e a estrutura, imitada pelos governos estaduais e municipais, deu origem ao atual modelo da comunicação governamental do País. Iniciava-se a profissionalização da comunicação no setor público. Em 1979, criou-se a Empresa Brasileira de Notícias, substituindo a Agência Nacional. A general Figueiredo, que gozou a popularidade do "João", aconselhado pelo ministro Farhat, assumiu depois uma imagem de naturalidade, advindo daí o estilo grotesco, estabonado, a linguagem desabrida, o "prendo e arrebento", o "prefiro cheiro de cavalo a cheiro de povo". Era a maneira de se identificar como general da arma da cavalaria.

A recessão de 1981 a 1983 trouxe graves conseqüências. A PIB de 1981 foi negativo, registrando a primeira queda desde 1947. Em 1983, o País recorreu ao FML E, a partir de 1984, a economia ganhou alento, puxada pelo crescimento das exportações. Em 1985, quando Figueiredo deixou o governo, o País voltava a

e
n
fr
e
n
t
o
u
d
u
a
s
d
e
rr
o
ta
s
n
a
C
o
p
a:
a
s
d
e
7
4
e
d
e
7
8
.
E
o
s
r
e
s
u
lt
a
d
o
s
r
u
i
n
s
d
e
l

crescer. Um ano antes, um grande movimento energizava o País: a Campanha das Diretas (pelo retorno das eleições diretas à Presidência da República); à frente, o comandante do PMDB, Ulisses Guimarães. A bomba do Riocentro, considerada por Figueiredo como "uma bomba contra mim", acabou abalando o presidente e inviabilizando mais uma candidatura militar, a do seu irmão de fé, o general Medeiros. Figueiredo recolheu-se no silêncio, desprezando as eventuais candidaturas de Andreazza, Paulo Maluf, coronel Costa Cavalcanti (seu companheiro de turma), Aureliano Chaves (a quem odiava) e José Sarney.

Nesse clima de depressão de final de governo, mesmo contra os interesses do Planalto, a candidatura de Tancredo Neves tomou corpo. A rejeição das eleições diretas gerou grande frustração social. E, na batalha do Colégio Eleitoral, Tancredo Neves, reunindo um conjunto apreciável de forças, venceu Paulo Maluf, por 480 a 180 votos, sendo eleito presidente da República, tendo como vice o senador José Sarney. A oposição chegava ao poder. Era a vitória do projeto de coalizão nacional. Tancredo não chegou a assumir. Morreu, logo depois de operado. Era 21 de abril, data da morte de Tiradentes. Sua morte entristeceu o País. Multidões foram às ruas, na última grande mobilização de massas do Brasil contemporâneo. Assumiu José Sarney, que passou a ser fustigado por Ulisses Guimarães, presidente do PMDB. Abriam-se os ciclos dos grandes confrontos entre o Executivo e o Legislativo, que permanecem até hoje.

O Marketing Governamental

O governo Sarney se caracterizou pelas amplas liberdades públicas. Foi um governo de transição. Uma avalanche de idéias, denúncias, posições radicalizadas e acusações inundou a sociedade. Ocorreram mais de cinco mil greves. Em 1986, o País conheceu o Plano Cruzado, quando o cruzeiro foi substituído pelo cruzado, na proporção de 1000 por 1. O congelamento de preços foi a grande bandeira de mobilização nacional. Os "fiscais" de Sarney, consumidores que vestiam o perfil de controladores de preços nos supermercados, multiplicaram-se por toda parte. "*Brasileiros e brasileiras*" eram convidados a colaborar com o Plano. Pouco tempo depois, o Plano começou a fazer água. Outros se seguiram: o Plano Bresser, o Plano Verão, todos fracassados. Na campanha geral de 1986, o Brasil foi tomado pelo surto do marketing político. As candidaturas, em todos os Estados, amparavam-se em esquemas de marketing. Pela primeira vez, no País, estruturas e profissionais, deslocando-se dos grandes centros do Sudeste, partiram para os Estados do Norte, Nordeste e Centro-Oeste a fim de planejar e operar as campanhas de governadores. O PMDB, alavancado pela estratégia de Sarney de "capturar o boi no pasto" e, assim, segurar o preço da carne, conseguiu eleger todos os governadores, com exceção de Sergipe. Fez 261 cadeiras na Câmara contra 116 do PFL.

O marketing governamental recebeu grande impulso, sob a coordenação de Fernando Mesquita, então secretário de comunicação do governo Sarney. Uma Comissão Especial de Comunicação, com *status* de consultoria, e da sua fui o secretário-executivo, foi criada, com a participação de 25 profissionais, dentre os mais celebrados da comunicação e propaganda nacional. Tinha como missão

ajudar o governo a estabelecer a política e as diretrizes de comunicação com a sociedade. Tempos depois, deixou de existir pelo consenso de que ao governo não faltavam idéias para uma comunicação, mas projetos viáveis para a administração da conjuntura.

A comunicação política ganhava posicionamento de instrumento fundamental para o sucesso das campanhas eleitorais. O marketing político ajustava-se à esfera do marketing eleitoral. A partir de 1985/86, ainda no governo Sarney, iniciou-se um trabalho para capacitar a aparelhagem governamental no aspecto da comunicação. Diversos ministérios receberam planos estratégicos de comunicação. Aureliano Chaves (Minas e Energia), José Hugo Castelo Branco (Indústria e Comércio) e Aluísio Alves (Administração), foram alguns dos ministros sensíveis à idéia de implantação de projetos focados para a meta de maximizar as comunicações de suas pastas.

O Marketing Exacerbado

O governo de Fernando Collor de Melo, na seqüência, deu grandes sustos no País, a partir do seqüestro das poupanças privadas. A linguagem barroca da ministra Zélia Cardoso de Melo gerou imensas babéis na sociedade. Poucos entendiam a proposta do choque de Collor. Depois de algum tempo, o governo, recuperado do desgaste inicial, amparou-se num extravagante sistema de marketing, que tinha como eixo o próprio presidente, apresentado em seu perfil de esportista - atlético, ginasta exuberante, capaz de fazer *coopers* quilométricos -, arrastando admiradores pelo Brasil inteiro. Collor usou e abusou do marketing, e isso foi um erro. Acabou o SNI, na crença de que receberia os aplausos da sociedade. Tinha uma assessoria de imprensa eficaz, na pessoa do jornalista Cláudio Humberto, preparado, perspicaz e bem-articulado. E o apoio do esforçado e competente profissional de mobilização de massas, Egberto Batista, depois transformado em ministro do governo. Mas Collor se achava o gênio da raça em matéria de marketing. Ao extrapolar os limites de um plano de visibilidade - guiado pelo bom senso -, Collor foi criando bumerangues, que se voltavam contra ele. Quando seu executivo de finanças de campanha eleitoral - P. C. Farias - foi flagrado, não havia mais como defender o presidente. As pontes com o Congresso haviam sido quebradas. O fato de não ter dado a devida importância ao Parlamento foi mais um erro de Collor. A confiança em si era tanta que acabou toldando sua visão. Quando despertou e começou a reagir, era tarde.

Não se pode deixar de reconhecer, no entanto, que foi Collor que abriu as comportas para a inserção internacional do País. A abertura econômica propiciou o ciclo da modernidade e da competitividade.

O governo Itamar Franco pode ser colocado no ciclo do resgate de valores fundamentais ao País. A moralidade foi um deles. Mas o tom maior foi dado pelo Plano Real. Fernando Henrique, convocado para chefiar a área da Fazenda, pilotou o Plano. O temperamento azedo de Itamar, a ciclotimia de atitudes e comportamentos, a vida pessoal meio desarrumada e os eventos folclóricos de que foi personagem acabaram por corroer espaços de imagem. Fernando Henrique, nessa transição,

aparecia como um candidato preparado e comandante de uma bem-sucedida operação de estabilidade monetária. A inflação foi derrubada. Fez a mais exuberante campanha eleitoral dos últimos tempos, com recursos avançados de cinematografia. Usou, na primeira campanha, a simbologia de cinco dedos espalmados da mão, cada um representando uma área programática. Ganhou bem. Era o mais preparado contra o metalúrgico Luís Inácio Lula da Silva. Partiu para o segundo mandato, sob os auspícios do sucesso do plano de estabilidade da moeda. Ganhou novamente. Inseriu o País numa rígida estrutura monetarista e de sólidos vínculos com o Fundo Monetário Internacional, enfraquecendo o setor social e deixando de dar a ele a força necessária para a satisfação da população. A imagem presidencial caiu. O ministério pecou pela ausência de uma linguagem homogênea. A comunicação política do governo não conseguiu articular vínculos com a sociedade. Mesmo assim, o governo Fernando Henrique Cardoso é considerado um marco na história do País por ter debelado a inflação. A figura do presidente é enaltecida por suas altas qualificações acadêmicas.