

# Serviço Público, Comunicação e Cidadania

*Na iniciativa privada, o foco da comunicação é o cliente.  
No serviço público, deve ser o cidadão e a garantia de seus direitos<sup>1</sup>*

Jorge Duarte e Marcia Yukiko Duarte<sup>2</sup>

A qualidade e a eficácia da comunicação devem ser objetivos prioritários não apenas dos especialistas, dirigentes e gestores, e sim de toda a administração pública. A comunicação do serviço público é fundamental para a manutenção da democracia, a consolidação dos direitos sociais, a viabilização da boa governança e orientação social. Ela ajuda a regular a relação Estado/sociedade e exige o envolvimento de todos os interessados – não apenas o acesso do indivíduo às informações a que tem direito, mas a compreensão de seus anseios, interesses e opiniões.

No entanto, avanços nessa direção muitas vezes esbarram em uma cultura arcaica, preconceitos e desconhecimento das características da comunicação no serviço público e de sua relação com a teia social. O conceito de comunicação na área pública é ainda confundido com propaganda, controle, manipulação da informação, cerceamento de acesso, proselitismo de interesse de cúpulas.

Parece evidente que o cidadão deve possuir informação consistente, rápida e adaptada no seu relacionamento com a máquina estatal. A Constituição Federal, em seu artigo 37, estabelece que a “publicidade dos atos, programas, obras, serviços e campanhas dos órgãos públicos deverá ter caráter educativo, informativo ou de orientação social, dela não podendo constar nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos”. No artigo 5º, também diz que “todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado”.

Já a Lei de Acesso à Informação, de 2011, diz que é “dever dos órgãos e entidades públicas promover, independentemente de requerimentos, a divulgação em local de fácil acesso, no âmbito de suas competências, de informações de interesse coletivo ou geral por eles produzidas ou custodiadas.” O cidadão precisa saber quando pagar impostos, onde e quando buscar uma vacina, sobre mudanças na legislação, como usufruir de seus direitos. Deve ser bem orientado, atendido, ter possibilidade de expressar opiniões e saber que é ouvido. Assim, é curioso constatar que a comunicação do serviço público ainda é, em muitos casos, interpretada como equivalente à publicidade e a uma condição de simples divulgação.

Informação e participação são pré-direitos e ingredientes fundamentais para o exercício da cidadania (DOWBOR, 2004 e 2007). Divulgação e publicidade não podem ser confundidas com transparência, garantia de acesso e compreensão. Fazer publicidade não significa necessariamente informar o cidadão, não apenas pelas limitações da ferramenta, mas também porque muitas campanhas governamentais estão mais relacionadas a um tipo de promoção disfarçada do que de efetiva utilidade pública ou esclarecimento.

A comunicação no serviço público é definida por diferentes instrumentos, processos e agentes em que a transparência e o compromisso com o cidadão são pré-requisitos fundamentais, algo que está muito além do que prevê a lei. Está presente, por exemplo, na publicidade, muitas vezes melhor do que o próprio governo. Está presente no atendimento e orientação ao cidadão, seja pela internet, seja no balcão de uma instituição pública ou em um telefone 0800. Também no acesso a banco de dados que garantam o direito à informação sobre temas que lhes digam respeito e em mecanismos que permitam saber das diferentes responsabilidades, ações e motivos de cada agente público. Comunicação é mais do que tornar um cidadão informado. Ela permite estabelecer formas pelas quais um cidadão pode participar do destino da administração pública, tendo direito a voz, a expressar suas inquietudes, opiniões e demandas e ser atendido em seus interesses.

---

<sup>1</sup> Texto publicado em “Comunicação Pública: por uma prática mais republicana”; Paulo Nassar e Eduardo Maretti; São Paulo, Aberje, 2019. p.57-77

<sup>2</sup> Jorge Duarte, *Jornalista, relações-públicas e doutor em Comunicação. É gerente de Comunicação Estratégica na Embrapa e Diretor da Associação Brasileira de Comunicação Pública.* Marcia Yukiko Duarte, *Advogada, relações-públicas e mestre em Comunicação. Atua na área pública desde 1985, nos Ministérios do Trabalho e das Comunicações, na Anatel e no Senado Federal.*

## Participação e diálogo

Comunicação pública é um conceito mais abrangente que o de comunicação no serviço público ou comunicação governamental. Diz respeito ao espaço que se forma na negociação cotidiana entre Estado, governo e sociedade, na criação de um ambiente consolidado de participação e diálogo. No ambiente da comunicação pública, a atuação do Estado é fundamental, não apenas porque é o agente mais influente e poderoso, como pela própria condição estrutural de estabelecer políticas que viabilizem a ampla participação dos diferentes atores e agentes sociais nas questões de interesse público. Assim, a comunicação das instituições públicas deve não apenas informar o cidadão, mas garantir formas de interlocução com o Estado. Ela deve ser porosa e estar comprometida com a sociedade, a verdade e a construção da cidadania e não apenas com o próprio governo, o governante, a instituição ou a burocracia.

Um exemplo da aplicação do conceito de comunicação pública está na Instrução Normativa Secom-PR nº 5, de 6/06/2011, que a definiu, numa perspectiva de Executivo Federal, como “a ação de comunicação que se realiza por meio da articulação de diferentes ferramentas capazes de criar, integrar, interagir e fomentar conteúdos de comunicação destinados a garantir o exercício da cidadania, o acesso aos serviços e informações de interesse público, a transparência das políticas públicas e a prestação de contas do governo federal”. Comunicação se viabiliza, de fato, em todos os pontos de contato entre uma instituição pública e o conjunto da sociedade e cada um de seus integrantes. A comunicação no serviço público, por exemplo, tem a saudável capacidade de potencializar as políticas públicas, o acesso e a participação, e não apenas limitar-se a ser uma ferramenta de divulgação de fatos, promoção de pessoas ou de ações. Neste texto, vamos limitar a discussão à comunicação do serviço público, que é a que ocorre a partir das instituições públicas, sejam do Executivo, Legislativo ou Judiciário.

<b>POTENCIAL DE PARTICIPAÇÃO DA COMUNICAÇÃO NO CICLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS</b>	
<b>Agenda</b>	Monitoramento permanente do ambiente interno e externo. Acompanhamento da agenda e dos atores sociais. Identificação de temas latentes. Alertas. Recomendações.
<b>Formulação</b>	Acompanhamento da formulação e da discussão dos argumentos centrais. Avaliação de impacto possível, alertas sobre riscos relacionados à opinião pública e públicos afetados.
<b>Decisão</b>	“Nome” da decisão. Discussão dos argumentos e ideias-força. Estimativa de cronologia e oportunidades. Análise da repercussão possível. Definições prévias sobre o planejamento formal.
<b>Planejamento</b>	Formalização do planejamento de comunicação em paralelo com o da política pública. Diagnóstico. Briefing. Alternativas. Definição dos desafios, públicos, objetivos, recursos necessários, cronograma, etapas, responsabilidades, prazos e tarefas. Consolidação de dados e argumentos. Produção de documentos de referência. Definição de mensagens-chave e capacitação de porta-vozes. Pontos de controle. Levantamento de casos, exemplos, dados. Definição de critérios de avaliação. Mecanismos de integração de profissionais, áreas e ferramentas de comunicação.
<b>Lançamento</b>	“Acontecimento” de lançamento. Apresentação pública do projeto, das mensagens, argumentados e dados. Distribuição de informações. Ação dos porta-vozes. Sistema de orientação e esclarecimentos. Início de campanha de implementação.
<b>Implementação</b>	Ação permanente de porta-vozes. Distribuição sistemática de conteúdo e argumentos adaptados aos diferentes públicos. Sistemas de atendimento a demandas, de monitoramento e respostas rápidas. Informação e orientação aos envolvidos. Execução dos pontos de controle.
<b>Avaliação</b>	Relatórios, avaliação quantitativa e qualitativa. Consolidação de números significativos. Indicação de correções.

## Perspectiva cidadã, interesse coletivo

A comunicação do Estado não pode ser reduzida ao espetáculo de programas e ações, por mais importantes que sejam, nem tampouco aos relacionamentos cotidianos e individualizados com cada cidadão. Assim, a comunicação se inicia na informação e no relacionamento com o funcionário público para que este conheça a missão e responsabilidades do órgão em que atua, se engaje na prestação de serviços eficientes, na percepção da importância do serviço público, e participe da gestão da administração, transmitindo sua experiência e conhecimento técnico, em direção a mecanismos cada vez mais consistentes de participação cidadã.

A comunicação na área pública diz respeito à criação de formas de acesso e participação, à ampliação de redes sociais que permitam maior conexão entre os agentes públicos, os grupos de interesse e o cidadão, à consciência e exercício da cidadania. Assim, comunicação está cada vez mais relacionada à capacidade de ouvir e compreender os anseios da sociedade. O estímulo à controvérsia, ao debate, ao confronto de opiniões é apenas parte da vivência de uma nova forma de fazer comunicação que envolve a promoção de fóruns de discussão, audiências públicas, grupos de trabalho com a participação dos diferentes representantes da sociedade em que cada setor apresenta sua visão de mundo. Questões fundamentais estão envolvidas para compreensão, entendimento e avanço no estabelecimento de novas regras de interesse social amplo. Esses mecanismos viabilizam um modelo de ouvidoria social permanente, garantindo plena participação das diferentes representações sociais no processo decisório e, portanto, nos destinos do país.

A comunicação no serviço público deve ser estabelecida de maneira integrada, sistêmica, global e coordenada, com informações, mensagens e conceitos uniformes e, ao mesmo tempo, adaptados às condições de cada interessado. Exposição dos representantes, atendimento, eventos, internet, publicidade, atendimento à imprensa, publicações e identidade visual devem estar sintonizados e articulados para apresentar de forma coerente a identidade organizacional, independentemente dos públicos.

Comunicação pública, essencialmente, é assumir a perspectiva cidadã nos temas de interesse coletivo. Lida com o interesse público que emerge das interações cotidianas e com o interesse geral. Todos, e não apenas grupos com maior capacidade de aproximação do poder, têm direito ao acesso pleno, em seus próprios termos, à informação verdadeira e à participação na gestão pública, como base para sua inserção na sociedade e exercício da cidadania.

No Brasil, há claro passivo de comunicação de qualidade com o cidadão – com origem tanto na visão dos profissionais da área como, particularmente, em dirigentes, técnicos, lideranças, estrutura de governo. Se lembrarmos que a estruturação, pela primeira vez, de um sistema de comunicação de Estado ocorreu no período de Getúlio Vargas e foi reiniciada no regime militar, fica fácil deduzir que as longas experiências foram de uma comunicação voltada para promoção do governo e do controle da informação. Mais grave do que isso, criou-se, ao longo do tempo, uma cultura encardida de comunicação voltada para o interesse do governante, da instituição, da coalizão dominante, e não do cidadão. A realidade começou a mudar com a democracia, estabelecida na Constituição de 1988, quando ganha corpo a liberdade de imprensa, o Estado passa a ter novo papel, consolidam-se legislações sobre direitos do consumidor, idoso, criança e adolescente e legislação ambiental, cristalizam-se conceitos como o de responsabilidade social e grupos de pressão e minorias passam a ter voz ativa. Desde a redemocratização, felizmente, o ambiente social brasileiro exige um novo paradigma de comunicação que atenua o distanciamento entre governantes e governados.

Nossa sociedade está mais aberta, plural, complexa, com indivíduos ativos, insatisfeitos, críticos e, muitas vezes, descrentes e agressivos. Tornou-se mais difícil atender aos interesses do cidadão, e a estratégia de comunicação é ainda mais fundamental. O *Relatório dos líderes, o futuro da comunicação governamental*, produzido pelo WPP Group e divulgado em 2017, contém análise de entrevistas com dirigentes de comunicação de 30 países. Trouxe, por exemplo, o depoimento segundo o qual “há uma consciência crescente de que, se a comunicação é fraca, todo o resto é inútil”. Não é suficiente fazer bem, é necessário comunicar bem.

Numa versão simplificada, os papéis da comunicação na área pública podem ser descritos como:

- Expressar conceitos e realizações, tarefa de transparência, prestação de contas, publicidade e informação pública, expressando e explicando o que está sendo feito, o que se pensa, as prioridades, decisões, eixos de atuação, ações.
- Contribuir para a construção e viabilização das políticas públicas. A comunicação tem a saudável capacidade de potencializar as políticas públicas, reduzindo a distância entre Estado e cidadão, garantindo o acesso, orientando, engajando. É função da área de comunicação ajudar a administração pública a ser mais eficiente, a cumprir sua missão, a ter sucesso em suas políticas. Isso vai muito além da simples divulgação.

Comunicação deve ser parte integrante da concepção e execução das políticas públicas. A comunicação deve participar decisivamente para a efetividade da atividade-fim da instituição pública.

- Qualificar os processos de informação e diálogo com a sociedade. As áreas de comunicação devem ajudar a administração pública a cumprir sua missão, a capacitar e auxiliar os funcionários, facilitar o fluxo de informação e os processos de interação em todos os âmbitos, fazer com que a comunicação de cada organização pública seja eficaz.
- Apoiar o cidadão na relação com o Estado. Atuar continuamente para informar, educar e orientar o cidadão sobre direitos, produtos e serviços públicos, garantindo que sejam conhecidos, compreendidos e estejam efetivamente acessíveis, tanto em benefício individual como coletivo. Inclui a chamada comunicação de utilidade pública.

#### PAPEIS DA COMUNICAÇÃO E DO COMUNICADOR NA ÁREA PÚBLICA



#### Descrença, falta de informação e acesso

A mudança histórica não parece ter sido suficiente, muito menos concluída. A ministra Cármen Lúcia, do Supremo Tribunal Federal, disse, em 2018, que é preciso “assegurar a plena cidadania informada, livre e, portanto, crítica e responsável pelas suas escolhas, sem o que nós continuaremos a ter parcela de analfabetismo político pela ausência de informações precisas”. É um grande desafio até pela descrença nos governos e no serviço público em geral. Nossa população permanece, em grande medida, desassistida, desinformada e descrente. Pesquisa da USP de 2006 mostrava que 72,3% das pessoas diziam não ter como influenciar o que o governo faz, e 83,7% acreditavam que os funcionários públicos não se preocupavam com as pessoas. O Instituto Ipsos, em 2018, apontou, em pesquisa com 17.203 pessoas de 24 países, que, no Brasil, 64% da população achava que “políticos tradicionais e seus partidos não se importam com pessoas como”, e só 3% acreditavam que o governo atua em benefício de todos.

Somos muito ruins em considerar o indivíduo e em distribuir nossa riqueza. O Brasil tem a oitava economia do mundo, mas nosso povo está em 75º lugar em renda per capita. As dificuldades parecem agravadas conforme constatado em estudo do Ibope Inteligência de 2018 e desenvolvido pela ONG Ação Educativa e Instituto Paulo Montenegro. Por ele, 29% dos brasileiros são analfabetos funcionais e, certamente, são aqueles que mais precisam de orientação e apoio. Talvez os que recebam menos atenção em estratégias de comunicação. Além disso, o nível de informação ainda é extremamente baixo, apesar da ampliação do sistema de ensino, do potencial da internet e da capacidade dos veículos de comunicação de massa. Pesquisa Ipsos Mori de 2017 mostrou que o brasileiro era o segundo povo, entre 38 nações, com a percepção mais errada sobre sua própria realidade, à frente apenas da África do Sul. Pesquisa de 2018, do Instituto para o Desenvolvimento do Jornalismo, com análise da Volt Data Lab, revela que não há veículos de

comunicação em 51% dos municípios brasileiros, onde vivem 30 milhões de pessoas. O levantamento identificou correlação entre a presença de veículos jornalísticos e um maior índice de desenvolvimento humano municipal.

O perfil da população brasileira analisado pelo ângulo da falta de informação e acesso pode ser agravado pela falta de políticas públicas de comunicação. Estudo de Ferreira (2016) mostra que certo dia em 2013, no portal de um Ministério, havia seis matérias. Em cinco, o ministro era citado com destaque e a sexta abordava o aniversário de um órgão do ministério. A lista dos dez textos mais acessados naquele mesmo dia não tinha relação com as atividades do ministro ou estava em destaque. O público buscava informações sobre programas de governo, legislação e procedimentos. Exemplo talvez banal, mas elucidativo das práticas de muitas estruturas de comunicação, em geral, induzidas pelo corpo dirigente e não exatamente como política da área de comunicação.

### Responsabilidades e limitações

Quanto de compartilhamento de benefícios, garantia de direitos, inovação e modernidade podemos dizer que conseguimos alcançar nos últimos tempos? O uso mais extensivo da internet ajudou, mas o atendimento no balcão, nos sistemas online, no telefone e no SAC sugere precariedade. Faltam esclarecimentos didáticos no portal; as campanhas de comunicação parecem, ainda, embaraçosamente confusas, complexas ou distantes do cidadão comum. A simples sinalização em um prédio público, mesmo em universidades, pode ser próxima do lamentável. “Quanto mais as informações são monopólio, ou herméticas e confusas, menor é a capacidade de a sociedade participar e de influenciar o Estado, o que acaba enfraquecendo a noção de democracia, que pode ser medida pelo fluxo, pela qualidade e quantidade das informações que circulam na sociedade” (Relatório do Inesc citado em Dowbor, 2007). Nas redes sociais, é comum aplicar-se a lógica dos veículos de comunicação de massa com foco na divulgação, buscando amplitude e volume de acessos, mas pouco eficazes para a consolidação de uma comunicação produtiva para o cidadão desassistido.

Não conhecemos instituição pública que coloque na entrada uma placa com algo como “Seja bem-vindo, a casa é sua” (o que não significa que não exista), mas com alguma constância encontramos algo como “Desacatar servidor público é crime”. É o viés da comunicação: Estado de um lado e nós, do outro. Não à toa, o indivíduo vê governo e Estado como um ente abstrato ou mesmo oponente, do qual prefere manter distância, talvez com reflexos diretos em uma apatia ou na consolidação de preconceitos.

Uma das dificuldades, ainda, é a reduzida respeitabilidade técnica, priorização ou condições de trabalho da área de comunicação. Não é difícil fazer uma lista de **problemas frequentes de comunicação no serviço público**:

- Importância, papel e potencial da comunicação pouco compreendidos pela instituição.
- Não é assumida como responsabilidade de todos os integrantes da organização.
- Centrada na divulgação do dirigente e da instituição e não nas políticas públicas ou no interesse do cidadão.
- Compreendida como ferramenta política e não de suporte técnico.
- Tratada como operação de fim de linha. Não participa da concepção e planejamento e é chamada apenas na hora da divulgação.
- Publicidade e assessoria de imprensa vistas como únicas ferramentas relevantes.
- Falta de estratégia e de planejamento corporativo de médio e longo prazos.
- Falta de políticas formais de comunicação, ausência de diretrizes conhecidas por todos, de manuais e normas que regulem as práticas rotineiras.
- Falta de estrutura: pessoal, equipamentos, recursos financeiros.
- Instabilidade e descontinuidade pela troca de gestão. Muitos dirigentes preferem começar do zero, mesmo quando encontram experiências claramente bem-sucedidas.
- Interesse de autoridades em espancar, ocultar ou distorcer a realidade em vez de agir com clareza e transparência, enfrentando os fatos como eles são.
- Conexão com as políticas públicas por vezes é apenas dar visibilidade por ocasião do lançamento. A comunicação não dá suporte à formulação, implementação e avaliação.
- Visão fragmentada, parcial e, às vezes, corporativista, gerando ações desarticuladas.
- Profissionais mais próximos do papel de tarefeiros do que de estrategistas.
- Desmotivação, desinteresse, apatia, às vezes por alguns dos motivos acima listados.

A relação pode ser desalentadora, mas não podemos desconsiderar o grande número de profissionais de alta qualidade, completamente engajados, obtendo ótimos resultados, mesmo com dificuldades e limitações. O setor

público possui uma extraordinária quantidade de casos e práticas bem-sucedidas infelizmente pouco conhecidas, mesmo por quem atua na área.

Vários são aqueles que conseguem vislumbrar as demandas das pessoas e o tempo exato para disponibilizar o conteúdo, mas nem sempre conseguem inspirar as áreas deliberativas do setor e viabilizar as boas ideias, ações inovadoras e discursos mais próximos da realidade dos públicos da instituição. Mais difícil do que capacitar os profissionais, talvez seja garantir o investimento em comunicação e engajar para o trabalho voltado aos interesses do cidadão. Quantas vezes o profissional da comunicação no setor público tem que fazer comunicação de algo que sabemos claramente não interessar à sociedade ou ao cidadão. Quantas vezes jogamos confete do alto do prédio torcendo para que alguém seja alcançado? Vale a pena o esforço?

### **Avanços e alternativas**

A crença na divulgação como principal estratégia de comunicação eficaz continua sendo colocada em xeque. É preciso interagir, responder, discutir, criar novos canais de relacionamento e prestar informações específicas aos vários segmentos da sociedade organizada. Um dos marcos da evolução da Comunicação Pública no Brasil é a Lei Complementar 131/2009, conhecida como Lei da Transparência. Ela obriga as entidades públicas a divulgar em um prazo máximo de 24 horas a receita e as despesas na internet, seguindo também algumas outras exigências técnicas. Na esteira das conquistas da Lei da Transparência, a aprovação da Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011) consolidou as ferramentas que asseguram ao cidadão o pleno acesso às informações públicas. Por ela, uma pessoa pode solicitar informações a um órgão público sem a exigência de qualquer justificativa. Assim, novos canais de atendimento ao cidadão tiveram que ser desenvolvidos de modo a atender as crescentes demandas da sociedade. Os órgãos públicos enfrentam cada vez mais a pressão da população para garantir o acesso à informação, mas ainda há muito a se fazer para que esses dados sejam realmente qualificados, de fácil localização e compreensíveis para qualquer pessoa, sem burocracia, complexidade ou prazos demasiados.

Na perspectiva da comunicação pública, a Lei de Acesso à Informação ganhou notoriedade dentro do ordenamento jurídico brasileiro, pois assegura um direito fundamental, destaca a publicidade como princípio geral e o sigilo como exceção. Impõe a divulgação de informações públicas independentemente de solicitação, assegura a cultura da transparência e estimula o controle social das políticas públicas do Estado brasileiro. A LAI representa principalmente uma ampla política de informação e que implica na implantação de uma nova gestão pública focada nos interesses do cidadão.

Legitimidade e credibilidade das entidades públicas estão diretamente vinculadas à capacidade de garantir o acesso da sociedade organizada a suas atividades, produtos e serviços, ao seu funcionamento, desempenho e produtividade. Essa postura facilita a atuação do cidadão, reduz custos e aumenta a eficiência, colaborando para a consolidação de um novo relacionamento com a instituição. Em um Estado Democrático de Direito, garantir o acesso à informação é mais do que uma prática recomendável, é dever da administração pública e imprime aos profissionais da comunicação uma responsabilidade ainda maior em garantir que todos os conteúdos sejam oferecidos no formato adequado, no tempo certo e atendendo às demandas do cidadão.

Depois de revisar desafios, seguimos propondo algumas alternativas para garantir uma comunicação de qualidade no serviço público:

**Segmentação:** A comunicação da área pública tem que ter características universais, mas ser segmentada para alcançar particularmente o beneficiário, o usuário, com conteúdo qualificado nos termos do interessado, incluindo adaptação e contextualização. Ainda é comum a produção e distribuição como em linha de montagem de textos jornalísticos, publicações, eventos, publicidade. Numa sociedade soterrada de informação, na qual há cacofonia e ruído por todos os lados, é fundamental uma curadoria de conteúdo buscando o formato certo, para o público correto, na linguagem adequada, no momento oportuno, atendendo ao interesse do público. No meio digital, quanto mais acessível, compreensível, detalhada e específica for a informação, maior será a chance de sucesso, levando-se em conta, ainda, elementos fundamentais como as interfaces e o nível de interatividade.

**Transparência:** A burocracia do Estado parece ser naturalmente resistente à simplicidade. As informações têm que estar disponíveis no formato do perfil do público a que se destina de forma objetiva e tempestiva. Em qualquer ponto de contato, o cidadão precisa ter um atendimento respeitoso, o mais rápido possível e de forma absolutamente clara. Deve obter informação pelo sistema de atendimento de maneira rápida, organizada e compreensível. O jornalista não deveria ter que recorrer à lei para obter informação nem encontrar barreiras que dificultem o acesso às fontes e informações. O servidor precisa ser informado do que dele se espera e conhecer as políticas públicas que o envolvem.

É essencial que seja capaz de compreender a missão, diretrizes, valores e responsabilidades da instituição e use essas informações para atuar da melhor maneira possível em benefício do contribuinte e do sucesso da organização.

**Gestão Estratégica:** A gestão estratégica da comunicação exige estar no mais alto nível corporativo, algo que se obtém geralmente por conquista da equipe, resultado da competência em fazer a área relevante para a organização e respeitada por todos. Exige também política de comunicação corporativa, estratégia, planejamento, integração de áreas e ferramentas, metas claras e avaliação. É indispensável haver prestação de contas regularmente, discussão sobre os objetivos e resultados alcançados. Os gestores precisam deixar claro para a área de comunicação o que dela é esperado e conhecer seus limites, capacidade e características. A comunicação deve atuar com diagnóstico e estar permanentemente atualizada com os instrumentos e conceitos mais modernos, de maneira a prestar o melhor serviço possível. A atuação deve ser menos para empurrar informação e mais para promover a escuta e o diálogo da instituição com a sociedade e seus múltiplos segmentos. É necessária a articulação de profissionais e áreas em torno de objetivos comuns, com visão global, integrativa e sistêmica. Também deve operar com foco em soluções e não em ferramentas, considerando alternativas, impacto, respostas, resultados projetados a partir de desafios e objetivos, sem automatizar o uso de produtos e meios.

**Foco no cidadão:** O objetivo principal da comunicação deve ser o de atender às necessidades e garantir relacionamento de qualidade com ou para o cidadão, promovendo uma interação útil e eficaz. Na iniciativa privada, o foco total e absoluto é o cliente. No serviço público, devem ser o cidadão e a garantia de seus direitos. A atuação da comunicação não é para manter produtos e serviços de comunicação, promover dirigentes, impor conceitos, manipular a compreensão do público ou, ainda, chamar a atenção para irrelevâncias. A área de comunicação precisa valorizar o serviço público, ser liderança na defesa da reputação da organização, mas também garantir o direito social a uma informação honesta, verdadeira e baseada na identidade e nas necessidades do indivíduo.

**Profissionalismo:** Comunicação é uma atividade técnica e profissional. É um meio de alcançar objetivos previamente definidos, não um fim em si mesmo. O objetivo do trabalho deve ser gerar relevância para a organização e impacto junto aos públicos. Devemos assumir responsabilidade e protagonismo em nossa área, ser capazes de argumentar tecnicamente, influenciar, fazer recomendações baseadas na experiência e conhecimento, atuar para que as melhores práticas possíveis sejam executadas. Devemos fazer esforço para participar das reuniões estratégicas, contribuir para o dia a dia da gestão e traduzir nosso trabalho em termos de valor para a sociedade. E, ainda difícil, estabelecer índices ou sistemas de avaliação de nosso trabalho bem como o resultado concreto para o cidadão e para a instituição.

### **Cidadão, propósito da comunicação**

Nossas estruturas de comunicação, talvez por conservadoras, muitas vezes não se encontram preparadas para as transformações em curso. Em um período de rápidas transformações, tendemos a adotar estratégias tradicionais, ferramentas arcaicas, aceitar visões distorcidas da função da comunicação e ainda sofremos com recursos e apoio minguados.

Não é mais suficiente aguardar orientações sobre como proceder e limitar-se ao trabalho operacional. É necessário ter protagonismo junto às lideranças e estrutura para influenciar e ajudar as organizações públicas no cumprimento da missão de cada uma. A comunicação tem enorme capacidade de desobstruir canais, fomentar o diálogo, informar, dar acesso e potencializar as políticas públicas. Apatia e timidez não são saudáveis para quem enfrenta os enormes desafios de atuar na área pública e reclama papel estratégico da comunicação. É fundamental fomentar uma visão ampla e integrativa, atuar como liderança na proteção à reputação da instituição e manter foco absoluto no cidadão.

A limitação da atuação para além de nossa capacidade ou responsabilidade social é um tipo de fraude para com o interesse público. Às vezes, nos falta um pouco de respaldo, de determinação, de energia, de otimismo, mas comunicadores sabem a importância de seu trabalho e práticas, conhecem os caminhos para ajudar a garantir o interesse público e têm noção de seu papel estratégico. Por isso, devemos estar concentrados no cidadão como propósito de nossa atividade, aprimorando nosso desempenho e competência de maneira a garantir uma comunicação excelente na organização em benefício da sociedade. Ao mesmo tempo, devemos ser capazes de engajar os colaboradores na tarefa de compartilhar a responsabilidade, tornando cada integrante da organização sujeito ativo, porta-voz e embaixador do “servir ao público”, a partir da noção de que o sucesso da comunicação é responsabilidade de todos e de cada um.

A atuação com foco, respeito e atenção ao cidadão deve nortear nosso desempenho como profissionais de comunicação pública. Mais do que reagir ou ficar passivo em um ambiente exigente, hostil e mutante, estamos sendo

cobrados a nos posicionar com ética, protagonismo, responsabilidade e profissionalismo para produzir impacto e entregar relevância à sociedade.

Estágios avançados de democracia exigem uma atuação capaz de aproximar o cidadão do Estado, de forma a garantir o acesso a seus direitos, e não o reduzir a simples usuário dos serviços públicos.

Comunicação é pré-requisito e garantia de exercício da cidadania.

## **Bibliografia**

- ALBINO, A.; RUBIM, C. (Orgs). *Comunicação e política: conceitos e abordagens*. Salvador, BA: Edufba, 2004.
- BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988, 292 p.
- COSTA, J. R. V. da (Org). *Comunicação de interesse público: ideias que movem pessoas e fazem um mundo melhor*. São Paulo, SP: Jaboticaba, 2006.
- DEBRAY, R. *O Estado sedutor: as revoluções midiológicas do poder*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.
- DOWBOR, Ladislau. *O Poder do Conhecimento*. Revista do Idec, São Paulo, n.75, p. 8-10, 2004.
- DOWBOR, Ladislau. "Educação e apropriação da realidade local" Scielo. Estudos Avançados [online]. 2007, vol.21, n.60, pp.75-92.
- DUARTE, J. (Org). *Comunicação pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público*. 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2012.
- DUARTE, J. *Comunicação pública*. In: LOPES, Boanerges (Org). *Gestão da comunicação empresarial: teoria e técnica*, São Paulo, SP: Mauad, 2007[W1].
- DUARTE, J. *Os desafios da comunicação pública*. In: PAULINO, Fernando (Org.). *Lusocomum: transparência, governança, accountability e comunicação pública*. 1ed. Brasília, DF: Casa das Musas: 2009, v. 1, p. 51-59
- DUARTE, J.; VERAS, L.(Orgs). *Glossário de Comunicação Pública*. Brasília, DF: Casa das Musas, 2006.
- ESCUDEIRO, R. *Comunicação pública: a voz do cidadão na esfera pública*. Curitiba, PR: Appris, 2015
- FERREIRA, M. A. B. *Interesse público e politização nas notícias produzidas pelo Ministério do Trabalho e Emprego*. Brasília, DF: Uniceub, 2016. Monografia de pós-graduação em Gestão da Comunicação nas Organizações Públicas e Privadas
- FIGUEIREDO, K. A. *Comunicação pública e assistência social: conexão entre os direitos humanos e a democracia*. São Paulo, SP: Biografia, 2018.
- FRIEDRICH, J. *O interesse público*. Rio de Janeiro, RJ: O Cruzeiro, 1967.
- HELENA, S. *Comunicação pública governamental: aprender para transformar*. Mogi das Cruzes, SP: Shuriken Produções, 2017
- KUNSCH, M. M. K. *Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos*. São Paulo: Saraiva, 2009. 2v.
- KUNSCH, M. Maria Krohling (Org). *Comunicação pública, sociedade e cidadania*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2011.
- LARA, M. *As sete portas da comunicação pública*. Belo Horizonte, MG: Gutemberg, 2003.
- LASSANCE, A. *Comunicação institucional do poder público*. In: CASTRO, D.; MARQUES DE MELO, J.; CASTRO, C. (Org.). *Panorama da comunicação e das telecomunicações no Brasil*. São Paulo, SP: Ipea / Socicom, 2011.
- MATOS, H. (Org). *Comunicação pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas*. São Paulo, SP: ECA/USP, 2013
- MATOS, H. *Comunicação Pública, democracia e cidadania: o caso do Legislativo*. Líbero, São Paulo, SP: Fundação Cásper Líbero, Ano II, nº. 3-4, pp. 32-37, 1999.
- MELLO, R. *Comunicação de interesse público: a escuta popular na Comunicação Pública: construindo uma nova política*. Recife, PE: Fundaj / Massangana, 2004.
- MONTEIRA, J. V. *Como funciona o governo: escolhas públicas na democracia representativa*. São Paulo, SP: Editora FGV, 2007.
- OLIVEIRA, M. J. da C. (Org). *Comunicação pública*. Campinas, SP: Alínea, 2004.
- PERUZO, C. M. K.; ALMEIDA, Fernando F. (Orgs.) *Comunicação para a cidadania*. São Paulo, SP: Intercom; Salvador, BA: Uneb, 2003.
- RODRIGUES, M. A. *Políticas Públicas*. São Paulo, SP: Publifolha, 2010
- SILVA, L. M. da. (Org.) *Algumas abordagens em Comunicação Pública*. Brasília, DF: Casa das Musas, 2003.
- ZÉMOR, P. *La communication publique*. Puf, Col. Que sais-je? Capítulo 1: "o campo da Comunicação Pública". Paris: 1995. Tradução resumida: Elizabeth Pazito Brandão



