

# COMUNICAÇÃO PÚBLICA NA PRÁTICA: DEPOIMENTOS



Jorge Duarte  
Organizador

Jorge Duarte  
(Org)

# COMUNICAÇÃO PÚBLICA NA PRÁTICA: DEPOIMENTOS

---



ABCPública

2021

Copyright © Aberje e ABCPública  
Todos os direitos desta publicação são reservados à Aberje e ABCPública  
Associação Brasileira de Comunicação Empresarial e  
Associação Brasileira de Comunicação Pública

Ficha Técnica  
Organizador: Jorge Duarte  
Capa, Projeto Gráfico e Diagramação: Paula Rocha

Aberje – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial – [aberje.com.br](http://aberje.com.br)  
Diretor-Presidente: Paulo Nassar  
Diretor-Geral: Hamilton dos Santos

ABCPública – Associação Brasileira de Comunicação Pública - [abcpublica.org.br](http://abcpublica.org.br)  
Presidente: Cláudia Lemos  
Vice-Presidente: Armando Medeiros  
Diretores: Aline Castro, Jorge Duarte e Lincoln Macário

Programa Avançado em Comunicação Pública - Aberje/ABCPública  
Coordenadores: Paulo Nassar e Hamilton dos Santos  
Curadores: Jorge Duarte e Emíliana Pomarico

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Comunicação pública na prática [livro eletrônico] :  
depoimentos / organização Jorge Duarte. --  
São Paulo : Aberje : ABCPública, 2021.  
PDF

Bibliografia  
ISBN 978-65-86831-40-5 (Aberje)

1. Comunicação - Dicionários 2. Comunicação  
empresarial 3. Comunicação pública 4. Depoimentos  
5. Relações públicas I. Duarte, Jorge.

21-86145

CDD-659.203

**Índices para catálogo sistemático:**

1. Dicionários : Comunicação pública : Relações  
públicas 659.203

Maria Alice Ferreira - Bibliotecária - CRB-8/7964



# ÍNDICE

PRINCÍPIOS DA COMUNICAÇÃO PÚBLICA.....	6
NOTAS SOBRE UMA "ANTROPOLOGIA DA COMUNICAÇÃO PÚBLICA".....	9
APRESENTAÇÃO.....	13

## ENTREVISTADORES

ANA CRISTINA DE FARIA ARRUDA GILBERTI .....	16
CARINE SIMAS.....	16
CAROLINE CASALI .....	16
DALTON VALADARES.....	17
ISÁÍAS MONTEIRO.....	17
IZABELA CAVALCANTI PEREIRA .....	17
ISABELLE COSTA LIMA .....	17
JANAÍNA FERREIRA.....	18
MELISSA MEDRONI .....	18
PEDRO PALAZZO .....	18
RUBIANE KREUZ .....	19
SILMARA HELENA.....	19

## ENTREVISTADOS

ALEXANDRE ELMI .....	20
ANA CRISTINA ROSA .....	33
ARMANDO MEDEIROS DE FARIA .....	44
BOB VIEIRA DA COSTA .....	61
CLÁUDIA LEMOS .....	72
DELORGEL KAISER .....	80
EMILY GONÇALVES .....	98
ERICA ABE .....	118
EUGÊNIO BUCCI .....	126



FABIANO ANGÉLICO .....	138
FRANKLIN MARTINS .....	147
GISELLY SIQUEIRA .....	157
HELOÍZA MATOS .....	175
ILANA TROMBKA .....	181
ISABEL CRISTINA CLAVELIN DA ROSA .....	196
JOÃO GUILHERME PEIXOTO .....	211
JOÃO PISSARRA ESTEVES .....	224
JULIANA NEIVA.....	240
LAÉRCIO PORTELA .....	256
MARCIA ROSA .....	269
MARIA HELENA WEBER.....	288
RICARDO MELLO .....	299
RODRIGO DE ALMEIDA .....	313
SANDRA ELIANE OLIVERA BITENCOURT GENRO .....	324
WILSON BUENO .....	336

# PRINCÍPIOS DA COMUNICAÇÃO PÚBLICA

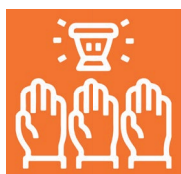
(CONSTRUÍDOS PELA ABCPÚBLICA COM A CONTRIBUIÇÃO  
DE PROFISSIONAIS DE COMUNICAÇÃO DE TODO O BRASIL)

Comunicação Pública é a que assume a perspectiva cidadã na comunicação envolvendo temas de interesse coletivo. Diz respeito ao diálogo, à informação e ao relacionamento cotidiano das instituições públicas com o cidadão. Destina-se a garantir o exercício da cidadania, o acesso aos serviços e às informações de interesse público, a transparência e a prestação de contas. Ocorre no ambiente de informação e interação envolvendo Estado, Governo e Sociedade Civil. Zela pelos princípios constitucionais e democráticos. A existência de recursos públicos ou de interesse público caracteriza a necessidade de atendimento às exigências da comunicação pública:



## 1. Garantir o acesso amplo à informação

A Comunicação Pública pressupõe uso de meios plurais e linguagem simples, que garantam pleno acesso e compreensão da informação pelos diferentes estratos da sociedade.



## 2. Fomentar o diálogo

A Comunicação Pública trata informação e diálogo como direitos individuais e patrimônio social, bases para o exercício da cidadania. Cria espaços para interlocução multidirecional e estimula uma cidadania ativa, informada e participativa.



## 3. Estimular a participação

A Comunicação Pública incentiva o debate e a participação ativa do cidadão na formulação e na implantação das políticas públicas. Ao tratar as pessoas como cidadãos, e não como massa, ou apenas públicos, usuários, eleitores ou clientes, qualifica os processos de comunicação relacionados aos serviços públicos e estimula o envolvimento na prestação de contas e demonstração de resultados por entes públicos.



#### **4. Promover os direitos e a democracia**

A Comunicação Pública promove os direitos humanos, constitucionais e sociais, a democracia, o diálogo, a justiça, a equidade, a solidariedade, a diversidade, a busca do consenso e o exercício da cidadania.



#### **5. Combater a desinformação**

A Comunicação Pública deve combater a desinformação, garantindo a transparência, a oferta de dados precisos, a rapidez na checagem de fatos e a disseminação de correções e informações verificadas.



#### **6. Ouvir a sociedade**

Comunicadores públicos atuam como ouvidores da sociedade, ajudando as instituições a compreender e atender os interesses e anseios de diferentes públicos. Os profissionais de comunicação devem ser permanentemente capacitados para contribuir, de maneira qualificada, ao aprimoramento do atendimento da população.



#### **7. Focar no cidadão**

A Comunicação Pública adota foco e perspectiva do cidadão. Viabiliza o atendimento às demandas, anseios e interesses do cidadão, adaptando as informações ao nível de conhecimento, às condições e às possibilidades de cada pessoa envolvida.



#### **8. Ser inclusiva e plural**

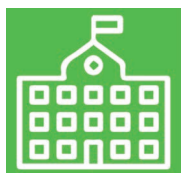
A Comunicação do serviço público deve produzir conteúdo adaptado e acessível. Deve abrir espaço à diversidade de pensamento, garantir a representatividade e o uso de linguagem inclusiva.

## 9. Tratar a comunicação como política de Estado



Comunicação Pública é dever e responsabilidade do Estado e colabora ativamente para o cumprimento dos princípios constitucionais da publicidade e da transparência. O Estado tem obrigação de explicar, traduzir, orientar, prestar contas sobre o valor de cada ação pública e garantir a qualidade da interlocução e do acesso do cidadão às informações de seu interesse.

## 10. Garantir a impessoalidade



A Comunicação Pública não se submete a interesses particulares, eleitorais e de promoção pessoal.

## 11. Pautar-se pela ética



A Comunicação Pública tem como pressuposto que verdade e ética são responsabilidades de todos os governos, comunicadores, dirigentes e atores públicos.

## 12. Atuar com eficácia



A Comunicação Pública busca eficácia comunicativa. Deve zelar pela utilidade e relevância dos conteúdos veiculados e pela otimização dos recursos empregados. Gastos relativos à publicidade da administração pública devem ser transparentes, baseados em princípios técnicos e canalizados para a diversidade de mídias e públicos, sem favorecimentos ou distorções. Devem ainda contar com indicadores de eficácia que possibilitem seu aperfeiçoamento e o acompanhamento pela sociedade.

# NOTAS SOBRE UMA “ANTROPOLOGIA DA COMUNICAÇÃO PÚBLICA”

**Paulo Nassar**

O ataque terrorista ao World Trade Center, em 2001; o abalo das bolsas de valores globais, em 2008; o vazamento massivo de telegramas diplomáticos pelo site Wikileaks, em 2010; os desastres ambientais (dentre vários) de Mariana, em 2015, e de Brumadinho, em 2019; a atual migração forçada de milhões de sírios e africanos para a Europa, e a pandemia do Covid-19 – a partir de crises de grande impacto em nossas mentes e realidades, a sociedade global transformou em certeza o que era apenas percepção da importância de políticas públicas e suas comunicações, orientadas para atender as demandas ambientais, sociais e de governança da cidadania. A maioria das cobranças por eficácia e efetividade de tais políticas públicas vem de cidadãos vivendo em territórios machucados em suas identidades e assaltados por predadores políticos.

A identidade de um território e de seus indivíduos, conceito precioso e estratégico para os comunicadores, se dá principalmente na maneira cotidiana como as instituições do legislativo, executivo e judiciário se relacionam com as questões da vida e da morte de seus habitantes. Dirigentes de comunidades, Estados e instituições que colocam os seus interesses acima dos interesses da cidadania, destruindo para isso políticas e controles públicos, produzem imagens, reputações e projeções – outros três conceitos valiosos para os comunicadores – de territórios daninhas para populações do campo e da cidade e para a natureza.

Convém lembrar, como reforço à nossa argumentação, a maneira como transitam, operam e decidem dentro das instituições brasileiras, aquém dos interesses da sociedade brasileira, os “donos do poder” – usando aqui expressão de um dos mais destacados intérpretes do Brasil, Raymundo Faoro (2001), para denominar o patronato político brasileiro e as formas como esse poder controla a burocracia (inclui-se aqui a comunicação pública), como pensada por Weber (1999).

Roberto DaMatta (1986, 1997) analisa do ponto de vista da antropologia as relações entre esses poderes e a sociedade brasileira, destacando os rituais da casa e da rua e os seus ritos de passagem. Os rituais, entendidos como narrativas poderosas (NASSAR; FARIAS; POMARICO, 2019), marcam os territórios da intimidade e do que é público. A narrativa dos “donos do poder” é repleta de expressões como “você sabe com quem está falando?”, destinada a imobilizar o excluído de algum serviço ou bem, ou da utilização do “jeitinho brasileiro” para driblar a burocracia, também motor da desigualdade. Vale aqui reproduzir trecho da reflexão de DaMatta:

O “jeito” é um modo e um estilo de realizar. Mas que modo é esse? É lógico que ele indica algo importante. É, sobretudo, um modo simpático, desesperado e humano de relacionar o impessoal com o pessoal; nos casos – ou no caso – de permitir juntar um problema pessoal (atraso, falta de dinheiro, ignorância das leis por falta de divulgação, confusão legal, ambiguidade do texto da lei, má vontade do agente da norma ou do usuário, injustiça da própria lei, feita para uma dada situação, mas aplicada universalmente etc.) com um problema impessoal (DaMatta, 1986, p.99).

E qual leitor não conhece alguém que pode dar um jeito em uma dessas situações descritas por DaMatta, que o brasileiro humilde ou de classe média enfrenta diariamente em suas relações com as instituições de Estado?

## **A potência da identidade**

A identidade como um conceito matriz para a boa comunicação tem as suas raízes também no contexto da paisagem do território e nas memórias individuais e coletivas. A paisagem como comunicação é uma construção advinda da geografia, da história, da antropologia e da gestão administrativa e política. Esta abordagem traz, para o centro do processo de comunicação pública, a valorização da experiência dos sujeitos e de outros interlocutores com o Estado e os seus dirigentes. A experiência social nos rituais de representação dos poderes e de serviços (entre eles, a comunicação) é que pode transformar o indivíduo em cidadão. DaMatta (1997, p.67) destaca: “como cidadão eu pertenço a um espaço eminentemente público e defino o meu ser em termos de um conjunto de direitos e deveres para com outra entidade também universal chamada nação”. A comunicação pública, estruturada em crenças, valores e processos mentais e materiais republicanos deve guardar os rituais que promo-

vem a cidadania. Essa “Antropologia da Comunicação Pública” que promove o cidadão, e não o patronato político, tem o comunicador como o seu principal xamã, aquele que traz e celebra o ritual como narrativa.

O ritual, como a antropologia o define, envolve o engajamento de todos os seus participantes (NASSAR; FARIAS; POMARICO, 2019). O ritual é um processo humano milenar. Ele pode proteger os sujeitos da passagem do tempo mecanizado e do espaço desumanizado, que tem a presença do transcendente (do sagrado, além da religião), que em nossa sociedade pode zelar pelos papéis sociais de quem representa e de quem vota e paga impostos. Pode sacralizar a diversidade em todas as suas formas, pode dignificar a nossa relação com a natureza. Pode valorizar a idade longa e a sabedoria, pode preservar a memória e os legados de quem é sucedido. Pode reconhecer o papel do homem, da mulher e daqueles que transitam entre o feminino e o masculino. Pode garantir o direito à voz para a criança, para o adolescente, para as minorias e para os minoritários.

Em 2007, em meio ao ritual da celebração dos 40 anos da Aberje – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, produzimos um documento que, pelas reflexões e desafios que lançou aos comunicadores empresariais, não perdeu a sua validade:

Nunca houve um conflito tão claro, tão límpido, entre as nossas capacidades – profissionais, intelectuais, talvez até emocionais – e o mundo que estamos gerando: sujo, injusto, talvez em agonia. Nunca os comunicadores tiveram tanta responsabilidade à sua frente. No passado, fomos questionados. Estaríamos apenas dando belas embalagens a produtos de má qualidade? Vendendo políticos como salvadores da pátria? Essa foi e é uma questão ética importante. A comunicação, inclusive a das organizações, não pode servir de rótulo para a mentira, a manipulação, a falsidade. Mas precisamos ir além. Não basta não fazer o errado. Precisamos fazer o que é certo, mesmo não sabendo ainda, com segurança, o que é certo. Nosso tempo conhece diferentes éticas, opções de vida e valores. Temos que respeitar essa diversidade. Mas, mesmo na diferença, devemos construir algo em comum: uma sociedade mais justa, um planeta que se sustente. Estes valores básicos podem nos ensinar já, pelo menos o que é errado, o que não devemos fazer (NASSAR; JANINE RIBEIRO; GUTTILLA, 2007, P. 6 e 7).

Além das questões lançadas pela Aberje em 2007, somam-se agora os desafios de enfrentar os produtos da **Indústria das Relações Não-Públicas**, dentre eles, as fakes news, o greenwashing, a destruição cotidiana da democracia pelo incentivo à polarização política e as mensagens negacionistas. Esses são, nos nossos dias, os desafios a serem enfrentados também pelos comunicadores públicos.

## Paulo Nassar

É diretor-presidente da Aberje, professor titular da Universidade de São Paulo e Coordenador do Grupo de Estudos de Novas Narrativas (GENN ECA-USP)

## Referências

DAMATTA, Roberto. **O que faz o Brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco, 1986.

DAMATTA, Roberto. **A casa & a rua: espaço, cidadania, mulher e morte no Brasil.** Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

FAORO, Raymundo. **Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro:** São Paulo: Globo, 2001.

NASSAR, Paulo; RIBEIRO, Renato Janine; GUTTILLA, Rodolfo Witzig. **A comunicação organizacional frente ao seu tempo: missão, visão e valores ABERJE.** São Paulo; ABERJE, 2007.

NASSAR, Paulo; FARIAS, Luiz Alberto de; POMARICO, Emiliana. Narrativas Rituais: Uma aproximação entre Comunicação e Antropologia. In: **Tendências em comunicação organizacional: temas emergentes no contexto das organizações.** Orgs. Daiane Scheid, Jones Machado, Patrícia M. Pérsigo. Santa Maria, RS: FACOS - UFSM, 2019.

WEBER, Max. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva.** Brasília: , DF: Editora Universidade de Brasília, 1999.



# APRESENTAÇÃO

O ano de 1988 foi fundamental na história do Brasil. A promulgação da Constituição, às 15h45 do dia 5 de outubro, acenou para novos tempos que, ainda que lentamente, significariam uma evolução para a consolidação de um País plural, menos desigual, mais justo, humano — e de todos.

Foi apropriadamente chamada de “Constituição Cidadã” por Ulysses Guimarães, presidente da Assembleia Nacional Constituinte, que afirmou promulgar “o documento da liberdade, da democracia e da justiça social”. Entramos em um novo período da trajetória política, otimistas com a promessa de garantia plena dos direitos sociais e individuais de cada brasileiro. É uma construção ainda em curso, com significativos avanços e muitos percalços.

Naquele momento histórico foram estabelecidas as condições para a consolidação do conceito de comunicação pública e para seu aperfeiçoamento enquanto prática social capaz de ajudar a estruturar uma sociedade mais humana e igualitária.

Comunicação pública não existe em um ambiente sem democracia e sem liberdade. E a justiça social precisa, entre outras coisas, de um ambiente de comunicação efetiva, pois cidadania exige conhecimento sobre os direitos, de forma a acessá-los e utilizá-los. Os cidadãos precisam de informação útil, confiável, tempestiva; de mecanismos de participação, de serem ouvidos e se expressarem; de orientação e de esclarecimento. Precisam inclusive daquilo de que não sabem ter direito, de maneira fácil, acessível, adaptada às suas necessidades e condições.

O uso de estratégias de comunicação é um meio consistente para ajudar a alcançar esses objetivos. Comunicação, sabemos, não existe apenas para divulgar, disseminar informações de interesse do emissor. Seu conceito mais nobre inclui ouvir, conhecer, esclarecer, educar, orientar, dialogar, dar transparência e subsídio consistente para as decisões. Não é fácil, mas é indispensável que a sociedade invista na tarefa de construir um ambiente de comunicação produtivo em benefício de todos e não apenas de alguns. E os principais responsáveis pela tarefa são as estruturas do Estado e os profissionais que nelas atuam.

O esforço de comunicação na área pública deve, necessariamente, ser voltado para o cidadão e não para autoridades, governo, partidos ou estruturas.

O acionista do setor público é o conjunto da população brasileira, que paga imposto, elege representantes e seleciona por concurso pessoas com a responsabilidade de fazer o que é preciso para garantir uma sociedade mais justa, democrática, transparente e um Estado mais eficiente, capaz de assumir suas responsabilidades e justificar as esperanças nele colocadas.

Parece óbvio, mas não tem sido tão simples.

Atuar em comunicação pública exige dos profissionais pelo menos quatro tarefas: expressar conceitos e ações das instituições; ficar ao lado do cidadão na sua relação com as estruturas públicas e privadas; facilitar os fluxos de informação e de interação com os diferentes segmentos sociais; e, ainda, assumir a responsabilidade de ajudar a viabilizar as políticas públicas, contribuindo efetivamente para mudar a realidade e ajudar nas transformações sociais.

Ao longo dos últimos anos, a comunicação pública tornou-se tema de interesse em variados âmbitos e ganhou vitalidade. Tivemos a publicação de sólidas coletâneas, cursos de especialização, eventos temáticos, muitos trabalhos de pesquisa acadêmica.

Fato significativo foi a criação, em 2016, da Associação Brasileira de Comunicação Pública – ABCPública, por profissionais engajados em fomentar a reflexão, a análise e estabelecer melhores práticas. Comunicação pública infelizmente ainda não é matéria curricular na maior parte dos cursos de comunicação, mas tornou-se tema significativo para pesquisa, ensino, debates e troca de experiências.

No mesmo mês de lançamento deste livro – outubro de 2021 – comemoramos os 33 anos da Constituição de 1988 e ocorre a primeira edição do Congresso Brasileiro de Comunicação Pública, Cidadania e Informação, para discutir amplamente os fenômenos que envolvem o tema. Universidade Federal de Goiás, Fundação Rádio e TV Educativa e Cultural, TV UFG, Universidade de Brasília, Instituto Federal de Goiás e Instituto Federal Goiano são parceiros junto com a ABCPública na realização desse evento. O número de inscrições foi o dobro das expectativas mais otimistas.

Os tempos de preconceito com a área pública, assim, parecem estar ficando para trás. Vigorosos exemplos por todo o Brasil mostram o potencial de realização de alta qualidade e impacto, mesmo em ambientes complexos e desafiadores como os relacionados ao interesse público.

Um dos avanços recentes foi a decisão da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), organização profissional e científica que atua no fortalecimento do papel da comunicação em empresas e instituições, de se juntar à ABCPública, para criar o Programa Avançado de Comunicação Pública. A parceria tem o objetivo de valorizar e construir práticas de comunicação que atendam às necessidades de informação e interação da sociedade com o Estado e, também, do Estado com a sociedade.

O princípio que o corpo de professores adota é o de que todo cidadão tem direito ao acesso, à informação e à participação, bases para sua inserção na sociedade. Sem comunicação efetiva, consistente, não há cidadania. Comunicação, assim, é um pré-direito, responsabilidade das organizações e dos comunicadores que assumem sua viabilização com um necessário espírito público.

Ao longo do curso, na edição de 2021, os alunos produziram esta obra ouvindo 25 profissionais de larga experiência e identificados pelo conhecimento acumulado em comunicação pública.

Os alunos escolheram os profissionais que entrevistariam seguindo critérios de diversidade de perfis. Havia um roteiro-sugestão e padrões para garantir a uniformidade, mas a autonomia na entrevista foi completa. As conversas foram transcritas e depois validadas pelos entrevistados. Temos participantes de diferentes formações e áreas de atuação. Há representantes do Executivo, Judiciário, Legislativo; do interior do Brasil, de diferentes capitais e até do exterior; de organizações não governamentais e de universidades.

Os entrevistados foram convidados a dar depoimentos a partir do reconhecimento à sua capacidade de atuar com comunicação de excelência como ferramenta e estratégia de desenvolvimento social. Generosamente, compartilham sua experiência e visão, apresentando um painel desafiador, multifacetado e instigante, como é o tema comunicação pública.

Elas são aqui publicadas como um legado para o aperfeiçoamento das práticas de comunicação de interesse público. Esperamos que você goste.

## **Jorge Duarte**

Gerente de Comunicação Estratégica da Embrapa; diretor da Associação Brasileira de Comunicação Pública; curador do Programa Avançado de Comunicação Pública (Aberje/ABCPública)

---

# ENTREVISTADORES

## **Ana Cristina de Faria Arruda Gilberti**

Graduou-se em Jornalismo em 1992, pela Universidade Federal de Goiás, e no mesmo ano, aceitou o desafio de construir do zero a Assessoria de Imprensa da OAB Goiás. Dali, surgiu o convite para ser repórter do jornal *O Popular*. Foram 14 anos de redação, em diferentes funções. Em 2002, iniciou a vivência em comunicação pública, ao tomar posse, após aprovação em concurso, como servidora efetiva do Ministério Público de Goiás (MPGO). Atualmente, é chefe do Núcleo de Jornalismo da Assessoria de Comunicação Social da instituição. Tem formação também em Direito e pós-graduação em Jornalismo Literário.

## **Carine Simas**

Graduada em Jornalismo (2000), tem especialização em Planejamento em Comunicação e Gestão de Crises de Imagem (2014) e mestrado em Comunicação Social (2017) pela PUCRS. É jornalista na Reitoria do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – IFRS desde 2013 e está na gestão do Departamento de Comunicação desde fevereiro de 2021. Possui experiência profissional em reportagem e edição em jornais impressos (Zero Hora, Correio do Povo, Jornal do Comércio, no Rio Grande do Sul; e Jornal A Tribuna, do Espírito Santo) e em comunicação organizacional (PUCRS e Transpetro).

## **Caroline Casali**

Professora adjunta do Centro de Ciências Socio-Organizacionais da Universidade Federal de Pelotas (UFPEL). Formou-se em jornalismo na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e é mestre e doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Integra, ainda, o Núcleo de Comunicação Pública e Política da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (NUCOP/UFRGS).

## **Dalton Valadares**

Formado em publicidade e propaganda pela UnB e pós-graduado em marketing pela ESPM e comunicação organizacional e relações públicas pela ECA-USP. Trabalhou na Propeg Brasília Propaganda, Oficina de Comunicação e Ideia D Comunicação Institucional atendendo ao Correio Braziliense, Jovem Turismo, Senado Federal, Ministério da Justiça, EMBRATUR, SESI-Dpto Nacional, Embrapa Sede, Hospital das Forças Armadas e Conselho Federal de Corretores de Imóveis. Atualmente é Consultor de Licitações na DALTON Comunicação Pública & Licitações.

## **Isaías Monteiro**

Assessor de imprensa no Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Formado em jornalismo e no último semestre de direito, atua na Secretaria de Comunicação do órgão desde a nomeação, em outubro de 2015. Venceu 4 prêmios de comunicação, sempre por projetos em mídia digital — 3 deles no setor público. Chefiou a Seção de Comunicação Institucional do CNJ de julho de 2020 a janeiro de 2021, como interino. No período, o órgão foi premiado como organização do ano em comunicação pública (Troféu Jatobá 2020).

## **Izabela Cavalcanti Pereira**

Jornalista formada pela Universidade Católica de Pernambuco, mestre em Ciência Política pelo Instituto Superior de Ciências Sociais e Política, da Universidade de Lisboa. É analista ministerial de comunicação/jornalista, do Ministério Público de Pernambuco (MPPE).

## **Isabelle Costa Lima**

Jornalista e mestranda do Programa de Pós-graduação em Indústrias Criativas pela Universidade Católica de Pernambuco. Foi repórter do jornal Folha de Pernambuco, nas editorias de Economia e de Grande Recife – tendo passado, nesta última, por experiência de subedição. Servidora efetiva da Assembleia Legislativa de Pernambuco, atualmente, ocupa a função de chefe do Departamento de Imprensa, setor em que exerce, entre outras funções, a coordenação de conteúdo do Portal da Alepe. Ao todo, já acumula cerca de 15 anos em comunicação no setor público.

## **Janaína Ferreira**

Janaína Ferreira é relações públicas desde sempre. Considera-se uma planejadora, estrategista, mediadora e administradora dentro das áreas de comunicação em que atua. É especializada em Comunicação Estratégica pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUCGO) e graduada em Relações Públicas pela Universidade Federal de Goiás (UFG). Ingressou na comunicação pública ainda no período de estágio, no Tribunal Regional do Trabalho da 18ª Região, passando posteriormente, já como profissional efetiva, pela Procuradoria-Geral do Estado de Goiás até assumir o cargo de analista em Relações Públicas no Ministério Público de Goiás, onde atua no Núcleo de RP da Assessoria de Comunicação Social.

## **Melissa Medroni**

Jornalista diplomada pela Universidade Federal do Paraná (UFPR) e pós-graduada em Leitura de Múltiplas Linguagens pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR). Servidora concursada da Justiça Eleitoral desde 2013. Como chefe da Seção de Produção Jornalística do TRE-PR, editou a Cartilha de Linguagem Cidadã e participou da criação da Central de Combate à Desinformação Gralha Confere. Na iniciativa privada, trabalhou no portal da Folha de Londrina, nas revistas Top Magazine e TopView, na assessoria de comunicação do ISAE/FGV e na Literal Link Comunicação Integrada. É autora de “Museus do Paraná”, da Secretaria da Cultura, e “Corredor Polonês”, da Editora Barbante.

## **Pedro Palazzo**

Pedro Palazzo é graduado em Comunicação Social - habilitação em Jornalismo - pela Universidade Federal de Goiás (2008) e especialista em Marketing e Mídias Digitais pela Fundação Getúlio Vargas (2020). Atua profissionalmente desde 2004, com passagens por jornais de Goiânia e contribuição para veículos de alcance nacional. Como assessor de comunicação, atuou junto a vereadores, deputados estaduais e federais, vice-governadores, governadores, além de campanhas eleitorais. Ocupa atualmente a chefia de comunicação do Ministério Público do Estado de Goiás.

## **Rubiane Kreuz**

Rubiane Kreuz é jornalista e bacharel em Direito, pós-graduada em Direito Público. Atualmente é coordenadora de Comunicação Social do Tribunal Regional Eleitoral do Paraná. Servidora concursada do TRE-PR há 15 anos. Gestora das redes sociais do TRE-PR. Coordena a equipe de estagiários que fazem parte do Programa de Comunicação Integrada da Justiça Eleitoral. Estuda as parcerias e as redes sociais como ferramentas de inovação e transparência nas instituições públicas. Criadora e apresentadora do Podcast “Conta aí: Conversas sobre Comunicação Pública”. Associada da ABCPública.

## **Silmara Helena**

Silmara Helena atua como jornalista desde 1994. É formada pela Universidade de Mogi das Cruzes (UMC) e pós-graduada em Docência do Ensino Superior pelo Senac-SP. Com quase 20 anos de experiência em comunicação pública, é autora do livro *Comunicação Pública Governamental: Aprender para Transformar*, lançado em 2017, e atualmente trabalha como assessora de comunicação na Câmara Municipal de Arujá. Associada à ABCPública.

## ALEXANDRE ELMI

***“Temos a responsabilidade de disseminar um compromisso com a qualidade da informação nas instituições”***



Diretor de Jornalismo na Secretaria de Comunicação do Governo do Estado do Rio Grande do Sul ao conceder esta entrevista (2021) - cargo que ele diz “não existir”, e nas respostas a seguir explica esse posicionamento -, Alexandre Elmi tem uma trajetória profissional que inclui vivências na comunicação de organizações públicas e privadas e na docência do jornalismo.

Graduado em Jornalismo pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1996), é mestre (2014) e doutor (2020) em Comunicação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Trabalhou por nove anos no jornal Zero Hora, de Porto Alegre

(2003- 2011), especializando-se como repórter de finanças públicas. Foi coordenador da assessoria de imprensa da Federação das Associações Empresariais do Rio Grande do Sul (Federasul) de 1995 a 2002. E coordenou também a assessoria de comunicação da Secretaria de Desenvolvimento e Promoção do Investimento do governo do Rio Grande do Sul (2011-2013). Atuou ainda como professor do curso de Jornalismo da Faculdade de Comunicação Social (Famecos) da PUCRS no período de 2011 a 2017.

A formação, as experiências profissionais e as oportunidades pelas quais Alexandre se permitiu passar na profissão - para usar um conjunto de situações citadas por ele - resultaram em uma visão ampla da realidade, da teoria e da complexidade da “Comunicação”, expressas nas falas a seguir.



**Carine Simas:** *O que é fundamental quando se trata da comunicação de uma instituição pública?*

**Alexandre Elmi:** Vou voltar um pouco no tempo para resgatar algumas coisas que penso desde a época da faculdade. Fiz o curso quando já era um pouco mais velho. Entrei com 22 anos, geralmente a idade em que as pessoas se formam em jornalismo. E mesmo que isso tenha ocorrido no início dos anos 1990, eu tinha uma intuição de que, na verdade, não estava estudando jornalismo, mas me preparando para ser um profissional que trabalharia com informação. Eu não sabia direito o que queria dizer ou onde essa ideia ia me levar, mas me lembro de dizer isso muitas vezes para professores. Na medida em que a minha carreira foi transcorrendo, foi ficando claro. E é uma ideia que gostaria de usar para responder a pergunta.

Trabalhamos com comunicação, e a instituição pública não é um mundo em que tenhamos de ter regras próprias ou diferentes das de outros ambientes - como uma instituição privada ou uma redação ou uma agência de publicidade ou uma empresa de relações públicas. Temos todos o mesmo DNA. Não temos de agir ou pensar diferente ou mudar padrões porque estamos trabalhando com comunicação pública.

Temos de fazer aqui (na comunicação pública) aquilo que a comunicação geralmente faz: aproximar as pessoas, ter capacidade de se colocar no lugar do outro, seguir preceitos éticos, um roteiro técnico, perseguir uma perspectiva estética para o que fazemos. Isso me guiou também em outros lugares nos quais trabalhei no passado. Então esse é um primeiro ponto.

A palavra fundamental (usada na pergunta) é importante, porque está sujeita à ação do tempo e do contexto. Embora considere que trabalhamos com comunicação e, portanto, temos de seguir o que entendemos por comunicação independentemente do lugar em que estamos, entendo que cada época vai determinando que algumas coisas sejam mais fundamentais do que outras. Hoje quem trabalha com comunicação pública enfrenta o grande desafio da convivência com um ambiente de desinformação, tóxico, que contamina o nosso trabalho, inevitavelmente.

São muitas coisas importantes, mas um quesito que considero indispensável é a grande responsabilidade da comunicação organizacional e da comunicação de uma instituição pública de gerar confiança. Ter a capacidade de gerar confiança nas pessoas, de participar de maneira sadia da conversa pública sobre todos os temas, inspirar, ser respeitado tecnicamente por quem convive ou por quem está conosco nesse ecossistema - a instituição pública tem várias interfaces. Temos de ter essa capacidade de gerar confiança em benefício do público, da informação pública.

Comunicação e transformação tecnológica e cultural são inseparáveis. Tudo está mudando o tempo inteiro e é chover no molhado falar sobre isso. Mas me enxergar como um profissional de informação e me colocar assim hoje, na função em que estou, de diretor de Jornalismo de uma Secretaria de Comunicação, me permite algo bastante útil, como se eu congelasse um elemento que considero fundamental e não muda tanto, a informação. As necessidades por informação de qualidade não são diferentes hoje e no passado. Isso dá uma certa estabilidade e nos ajuda a ter melhores convicções em relação àquilo que estamos fazendo. Talvez o contexto em que isso transcorra hoje seja diferente em função de facilidades tecnológicas, de velocidades, de termos multiplicado astronomicamente a quantidade de atores produzindo e consumindo informação. Mas me dá segurança enxergar a comunicação pública a partir desse eixo que é o mesmo que usei para me ancorar no início da atividade profissional, trabalhando para uma organização privada, depois em uma redação como repórter, como editor, dando aulas de jornalismo. Isso dá sentido para a forma como enxergo o meu trabalho na comunicação.

*O que mais atrapalha e o que mais contribui para ser possível se colocar no lugar do outro, ter essa informação de qualidade, atender as necessidades dos nossos públicos?*

Vou dividir em dois conjuntos: o de habilidades profissionais individuais e um segundo, das condições organizacionais. É um encontro que acontece a todo momento. Do ponto de vista individual, tem as decisões de formação, de preparação, as habilidades técnicas que vamos desenvolvendo ao longo do tempo. Temos as experiências profissionais pelas quais vamos passando, as situações que nos permitimos viver na profissão, que vão nos dando elementos e valores para produzirmos uma comunicação de mais qualidade, mais assertiva e ponderada. Tem muito a ver com as trajetórias individuais. O segundo con-

junto é o dos ambientes organizacionais que nos recebem para desenvolver esses trabalhos e podem facilitar ou atrapalhar, dependendo de como o ambiente está receptivo a um processo de comunicação estruturado, pensado estrategicamente.

O que mais contribui para um trabalho assertivo de comunicação, em qualquer organização, pública ou privada, é qual a inserção estratégica a organização vai te proporcionar, te permitir. Então, a organização ou vai trazer um profissional de comunicação para ser um mero reprodutor de informações ou vai - na sua dinâmica interna, nos fluxos de trabalho, nas rotinas de gestão - colocar uma cadeira para a comunicação sentar e discutir a partir de um background técnico, com direito a veto, como, ainda bem, acontece aqui no governo. Vai nos colocar em condições de igualdade com outros colegas de outras áreas do conhecimento, que também estão ali.

Talvez a população tenha uma visão um pouco distorcida do setor público no Brasil. Existem pessoas altamente técnicas, capacitadas, que são funcionários de carreira. Eu sou circunstancial no governo, sou cargo de confiança, fui convidado para fazer um trabalho técnico na Secretaria de Comunicação do Estado. Não tenho vinculação partidária com esse governo. Mas sento em condições estratégicas com colegas que são de carreira ou têm uma vivência mais política. Discuto comunicação e tenho a possibilidade de inserir a comunicação no plano estratégico antes de ter um problema, antes de virar uma crise. Há espaço para recomendar um procedimento, uma ação de comunicação, um cuidado antes de uma crise se instalar. Ou seja, há espaço para o que dá sentido à comunicação, para que ela possa cumprir um papel para além do objetivo inicial que é informar a população. Isso ajuda a fazer uma comunicação de qualidade, se a instituição, pública ou privada, permite que a comunicação se insira estrategicamente.

O que mais atrapalha é a falta de clareza da comunicação. Quando a organização não sabe o que quer de si e da comunicação fica difícil estabelecer prioridades e relações de confiança entre as pessoas. Quando não existe clareza, a gente, estando na organização, tem de criar essa clareza, buscar, exigir. Afinal, qual é o briefing, qual é a pauta, qual é o objetivo, qual é o público? Insistir nisso, para que possamos ajudar a extrair esses elementos que são o fundamento da comunicação de qualidade. A clareza é fundamental.

*E para se chegar a essa comunicação estratégica, existe uma responsabilidade do comunicador?*

Sim, tem um primeiro esforço que é de posicionamento. Chegar àquela organização e te colocar. Não é só a instituição permitir que tu te insiras estrategicamente. Tu tens que te colocar estrategicamente. Tens que te posicionar, para dizer: “esse aqui é o meu espaço, é o espaço da comunicação”, que não é dona da verdade, mas tem uma natureza técnica, uma lógica, um aprendizado que vem de muito tempo, uma cultura profissional, um jeito de olhar o mundo, de olhar as coisas, e isso precisa ser levado em consideração. Muitas vezes não vai prevalecer, mas tem de ser levado em consideração de maneira estratégica e em condições de ajudar aquela organização a depurar esses inputs todos e tomar a melhor decisão.

*O jornalismo é dinâmico e corrido. Como é possível definir objetivos e fazer planejamento nesse dia a dia?*

Quero fazer uma observação da relação entre comunicação pública e jornalismo. Não para ressuscitar um debate dos anos 1980, sobre se eram os assessores de imprensa jornalistas. Quando entrei na faculdade, isso existia muito forte. Era uma polarização, meio “Gre-Nal”, de um lado todo o movimento de ensino do jornalismo, de sindicalização do jornalismo, dizendo que sim, assessoria de imprensa é jornalismo, é um espaço de trabalho - nos anos 1980 ainda não se falava tanto em assessoria de comunicação, mas assessoria de imprensa no sentido mais clássico, de gerenciar a relação da organização com a imprensa. E gente do outro lado dizendo que jornalismo é uma coisa e assessoria de imprensa está mais perto da publicidade e das relações públicas. Nos anos 1990 e nos anos 2000, eu não vi mais esse debate com tanta frequência, foi diminuindo por vários fatores: encolhimento das redações, precarização do trabalho jornalístico, transformação da comunicação. Isso foi aproximando mais os profissionais, misturando.

Mas faz um tempo escrevi um artigo despretensioso no LinkedIn que tem como título “Meu cargo não existe”. Sempre achei engraçado ser diretor de jornalismo e achar que não faço necessariamente jornalismo ao trabalhar em um governo. Porque: jornalista, ao longo do tempo, tem uma função na sociedade que não mudou tanto. A sociedade vai mudando; as realidades econômicas e políticas vão se transformando, mas a função dos jornalistas desde que

o jornalismo se profissionalizou, no final do século XIX e início do século XX, é praticamente a mesma. Só que nos últimos tempos o jornalismo está sob ataque de várias formas, como instituição da democracia. Passou a ser mais necessário do que nunca deixarmos mais claro o que realmente é jornalismo e o que não é.

Desde que entrei no governo, sempre me incomodou dizer que sou diretor de algo que acho que o governo não faz: jornalismo. O meu cargo poderia se chamar “diretor de relações com o jornalismo” ou “diretor de um conjunto de pessoas que usam técnicas do jornalismo para fazer comunicação”. Porque, de alguma forma, estou invadindo um lugar que hoje tem de estar preservado como especial, ser valorizado profissionalmente, e nesse universo confuso da desinformação passou a ter um papel ainda mais relevante de verificação, de clareza, de rigidez da informação.

No governo, uso técnicas do jornalismo, tenho preocupações com a informação típicas do jornalismo, mas não estou fazendo jornalismo, basicamente porque não estou cumprindo aqui um papel que o jornalismo tem e é primordial: de fiscalização e crítica do poder. Eu não faço a crítica do governo. Pondero, faço cobranças, ajudo o governo a se enxergar melhor, a ter uma autoimagem produtiva, mas não é meu papel fiscalizar.

Isso é importante porque fazemos muito essa transposição de um lado para o outro do balcão, e é cada vez mais natural fazer. Tem muito assessor de imprensa que veio de redação, aprendeu muito em redação e traz esse conhecimento para a assessoria de comunicação ou para lugares de comunicação organizacional pública. Mas o jornalista que está em redação também deveria conhecer um pouco o outro lado, para entender melhor os processos, os compromissos que temos com a informação, com a profissão. Há esse trânsito de um lado para o outro, mas é necessário fazer essa ponderação. Não para congelar lugares de trabalho, e sim para ter uma nitidez em relação ao que exatamente a gente está fazendo quando produz informação no setor público.

Qual é o papel do planejamento? Ele é tudo. Dentro do universo da comunicação pública, o poder executivo é um lugar complexo, são muitos temas. As secretarias de Estado estão compartimentadas, muito embora tenham trabalhos transversais. Se não me coloco em uma posição de planejamento, facilmente me perco, me acomodo no compartimento.

Na Secretaria de Comunicação, trabalhamos nessa perspectiva no sentido de construir uma visão integral do governo. O processo de alinhamento é ambicioso, pretende garantir unidade sem controle - queremos andar em conjunto, mas sem definir estratégias pontuais das secretarias, o que cabe a cada assessor conduzir de maneira estratégica, planejada, de acordo com as particularidades da secretaria e do secretário.

Na prática, o nosso processo de alinhamento é muito simples. Fazemos uma reunião semanal toda segunda-feira pela manhã, reunimos os assessores para uma reunião de pauta, que produz um briefing da semana do governo. Avaliamos temas, pontos críticos, pontos positivos, ponderamos a presença do governador em algumas dessas agendas, antecipamos críticas, sabemos de reportagens importantes que estão sendo produzidas sobre assuntos do governo.

E esse alinhamento, que começa em uma reunião, vai se estendendo ao longo da semana e do tempo em outros desdobramentos. Usamos ferramentas de comunicação, basicamente o Whatsapp, para criar interações permanentes; temos grupos de Whatsapp.

A partir dessa interação organizada e planejada, tomamos decisões, visualizando a agenda do governador. O planejamento, para nós, é a ferramenta para criar um eixo narrativo, uma lógica que tenha o poder de dar uma coerência para todo o governo. A gente acompanha alguns governos que têm uma falta de nitidez em relação a seus objetivos. Porém, o tempo de governo é muito curto. Precisamos passar e deixar uma marca de comunicação, de imagem.

*Considerando a correria que é o dia a dia de um comunicador, como identificar e implantar melhorias nos processos?*

Quando falei de planejamento, entendo que ele tem uma outra face que é a rotina. São sempre as duas coisas: rotina e planejamento. Não adianta ficar imaginando situações, antecipando cenários, se não tivermos capacidade de estabelecer um cronograma, um fluxo, uma rotina de execução. E realmente é tudo muito rápido, agitado. Sempre procuro me tranquilizar pela rotina. Estabelecer processos que se repetem e criam os espaços e os tempos para avaliar o que foi implementado, deu certo, revisar o que não deu, projetar mudanças. A rotina permite criar esses espaços de provocação e desafio para fazer as coisas de maneira diferente diante de cada necessidade.

O governo passa muito rápido. Esse (o atual governo, liderado por Eduardo Leite) tem uma particularidade: o governador não é candidato à reeleição, o que é um pouco fora da lógica de como os executivos funcionam. Isso acelerou e aumentou as exigências em relação à execução do plano de governo.

A questão dos tempos vai sendo definida pelo tipo da instituição e pelas pessoas que estão na gestão. Um atributo importante de estimular nas equipes, e isso é fácil para quem trabalha com comunicação, é a inquietação, um certo inconformismo, a indignação positiva que sempre enxerguei em quem trabalha com comunicação. O desejo de conhecer, a vontade de compreender, de transformar.

Quem trabalha com comunicação já traz isso no DNA, e o trabalho de quem está na gestão de comunicação, seja em uma instituição pública seja em uma instituição privada, é não matar esse sentimento, é manter a chama da sensibilização e da inquietação acesa, para que as pessoas não se sintam constrangidas e possam canalizar e transformar processos, inventar formas novas de fazer as mesmas coisas. Transformação constante é a regra do nosso jogo.

*O que é muito importante no gerenciamento de uma equipe de Comunicação?*

Volto para a minha questão central: a clareza. Não é uma chave só para a gestão das equipes de comunicação, mas de qualquer equipe, de qualquer lugar. E é um desafio porque quando falamos em clareza, estamos falando em percepções: o que as pessoas estão entendendo do que estou falando ou querendo? Esse processo é naturalmente imperfeito. Mas o ponto de partida é a clareza.

O que dá unidade é o respeito às qualidades técnicas da equipe, a valorização dos bons trabalhos técnicos, a valorização da ética profissional e da ética das decisões. Há três coisas que andam juntas: técnica, ética e estética. Os bons trabalhos em comunicação conciliam essas três dimensões. Com a rotina, interação, proximidade, é possível ir deixando claro para a equipe esses parâmetros e construir uma unidade para o trabalho.

*Como deve ser decidido “o que é notícia” na comunicação de uma instituição pública?*

Vivemos de técnicas do jornalismo, é isso que sei fazer. Uso critérios e posturas do jornalismo, e nem consigo controlar. Desde que me transformei em jornalista, passei a ver o mundo de uma forma diferente. Não estou querendo deixar uma mensagem de que somos seres especiais. Mas passei a ver o

mundo como se fosse uma pauta. Sempre fui crítico demais. Tudo para mim é uma pauta: por que isso está acontecendo? Será que sempre foi assim? Desde quando? Por que não fazem diferente? Será que deveria ser assim? As perguntas que são corriqueiras do jornalismo de alguma forma estão na mesa quando estou falando com o governador.

É o mesmo Alexandre, que está aqui perguntando, claro que agora a partir de um ponto de vista diferente. E é preciso ter claro qual é a perspectiva, porque senão posso me transformar em um estorvo para a instituição. Não estou aqui para fiscalizar, meu papel é comunicar o governo, é produzir informação pública de qualidade para a população, agregando a isso, obviamente, a agenda do governo. E é nesse sentido que nos aproximamos mais da publicidade e das relações públicas, mas enfim, o nosso trabalho é multidisciplinar.

Bebemos da essência técnica do jornalismo, do método. O jornalismo, antes de mais nada, é um método de apuração e transmissão da realidade. É daí que vêm as nossas referências. Mas é preciso ter o discernimento de que não estamos fazendo jornalismo, estamos em uma instituição pública que precisa comunicar, esclarecer, prestar serviços para a população. Também passar uma imagem de um governo que precisa cumprir o que contratou com a população e ir prestando contas desse andamento, levando em conta permanentemente o que é de interesse público. Nesse sentido, respondendo mais objetivamente: não podemos brigar com a notícia.

Um dos meus papéis aqui é permanentemente alertar as pessoas que fazem a condução política do governo: olha isso aqui agora, neste momento, não dá, estamos em uma pandemia, ou estamos em processo de escalada da inflação e do desemprego e se tu quiser fazer isso agora vai gerar uma repercussão x, y ou z. Usamos essa sensibilidade jornalística para ir ajustando a pauta do governo.

Não queria terminar essa conversa sem falar na pandemia. É um momento de grande provocação e incógnita sobre, afinal, o que está acontecendo no mundo, com as pessoas, com as nossas organizações. Tivemos que também buscar respostas de comunicação. Aqui (na Secretaria de Comunicação do Governo do Rio Grande do Sul) procuramos apostar na nossa essência, em coisas basilares para a equipe: transparência, clareza, didatismo, prestação de serviço público, rotina. Enfim, no susto, radicalizamos o que acreditamos essencial para fazer uma comunicação pública eficiente. Então, na dúvida, mais transparência, mais didatismo, mais prestação de serviço. Isso nos ajudou a nos fortalecer



mos e a nos posicionarmos de forma ainda melhor dentro do governo, porque gerou resultados.

*Na Comunicação do governo do Estado, vocês acompanham o engajamento e o retorno dos públicos e se pautam por isso?*

Usamos métricas das redes, que nos ajudam a entender reações e percepções. E isso é subsídio para o nosso posicionamento nessa conversa pública permanente com a população do Rio Grande do Sul. Com muita cautela, porque as redes são polarizadas, intensas demais, atravessadas por outras características. Muitas vezes, “o bicho está pegando” nas redes e na vida real nada está acontecendo. O governador diz que ele tem os haters e os lovers. Se ouvirmos só os haters, “quebramos a cara”; e se ouvirmos só os lovers também. Temos de ter um olhar crítico ao que vem das redes sociais e ao que converto em subsídios para minhas ações de comunicação no futuro.

*A partir da sua experiência na academia, como professor e estudante, você acha que a comunicação organizacional e a comunicação pública está presente no ensino de jornalismo?*

Há uma sensação que existe um gap e uma contradição. Do ponto de vista prático, profissional, esse lugar de onde falo, de onde tu falas e sobre o qual este livro reflete talvez seja um dos lugares preponderantes de trabalho para os profissionais de comunicação no Brasil. Temos mais chances de trabalhar em uma assessoria de comunicação do que em uma redação de um grande jornal ou canal de televisão.

Mas isso não se reflete na quantidade de formação, em parte porque muito do que usamos como subsídio técnico, como ferramenta, não muda porque estamos aqui. A qualidade de um bom texto jornalístico não vai mudar porque ele está sendo feito por um dos meus repórteres da Secretaria de Comunicação. Então, na medida em que preparo o estudante de jornalismo para ser um bom jornalista, de alguma forma estou dando a ele ferramentas para que também seja um bom profissional de comunicação organizacional.

O que talvez eu não esteja dando para ele - vem se dando mais, mas talvez não seja suficiente - são as ferramentas para perceber como se dá essa transição. Como ele pode se perceber e converter essas habilidades ou técnicas que absorveu para ser aquele ideal do jornalista de redação em combustível

para também ser um profissional de comunicação organizacional com a mesma potência e consistência.

E a academia não faz também porque as visões ainda são muito compartimentadas. Não é assim em todas as escolas de comunicação, isso vem se transformando, mas ainda persiste uma visão de compartimento, dos cursos separados. Fazemos o inverso dos cursos de medicina: como se em comunicação a gente preparasse para neurologia, cardiologia e reumatologia e depois, quando no mercado, se transformasse em clínico geral. Na medicina primeiro se vê o todo e depois se especializa. Na área de comunicação, primeiro tu te especializas e depois o mundo real te diz: cara, tu és maior do que isso, tens de fazer outras coisas e ter outras habilidades.

Os cursos de jornalismo sempre foram muito estruturados na formação do repórter. Nos que acompanhei mais de perto, da Famecos (PUCRS), existem alterações curriculares recentes, a escola já enfrentou esse tema, o currículo, para tentar incorporar essa realidade do mercado na formação. Mas essa nova realidade sempre vai encontrar um aluno meio perplexo: mas estou aqui para ser repórter. O curso vai ter essa contradição em relação a sua proposta pedagógica e também à reação do estudante.

*Para terminarmos, um exercício de futurologia. O que vai mudar na comunicação organizacional, em especial na de instituições públicas, nos próximos anos? Como estar preparado?*

Quando falei da pandemia, falei de inquietação. A sobrecarga emocional, cognitiva, física, de saúde imposta foi algo sem precedentes. Pensei muito sobre o que estava acontecendo e sobre o impacto na minha atividade. Para mim, significou uma aposta na essência da minha profissão, nos valores que enxergo como centrais. Isso é uma tendência da comunicação: pensar nos valores que te caracterizam e fazer comunicação a partir da tua essência - isso gera confiança, conexão e resultado.

Do ponto de vista prático: algumas dessas questões têm a ver com o que desafia o próprio jornalismo. A comunicação pública tem de trabalhar cada vez mais com dados, ofertar bases de dados consistentes para que jornalistas que fazem a cobertura de temas da instituição possam fazer os seus projetos. Dados abertos, consistentes, manipuláveis no sentido de o jornalista poder

trabalhar os números. Ter uma preocupação com a qualidade e a higiene dos dados é uma tendência.

Transparência é outro aspecto em que viemos avançando. A LAI (Lei de Acesso à Informação) está consolidada, desafiando o setor público o tempo inteiro. Mas também tem a transparência ativa, não precisamos esperar um pedido via Lei de Acesso à Informação para sermos transparentes. Temos de ter plataformas transparentes, conhecidas, fáceis de serem compreendidas pela população e pelos jornalistas.

Cada vez mais teremos canais próprios. Alguns governos têm mais respaldo financeiro para fazer isso. Câmara dos Deputados, Senado, que são potências de comunicação pública no Brasil, têm mais combustível para ter canais próprios. Mas isso é uma tendência, uma forma de estabelecer conexões diretas com o público, sem intermediários.

Temos as questões da verdade, desinformação, verificação de informações. Os governos têm um papel a cumprir no combate à desinformação e não podem ser fontes de desinformação. É um contrassenso, uma irresponsabilidade. Precisamos colaborar com os processos de verificação e, sempre que possível, ter mecanismos próprios. Temos de ser parceiros da dinâmica de verificação da realidade que a sociedade precisa desenvolver e está desenvolvendo para enfrentar os problemas da desinformação.

Um tema que será crescente, e as estruturas de comunicação organizacional vão ajudar a avançar, é o processo da educação midiática. Precisamos auxiliar a população a consumir melhor informação, não no sentido impositivo, mas dar ferramentas para que se conviva melhor nesse universo transtornado da desinformação. E temos também um papel dentro das estruturas nas quais trabalhamos de ir aperfeiçoando a compreensão das outras pessoas sobre o que é a comunicação e recomendar como consumir informação. Uma responsabilidade de disseminar, dentro das instituições, um compromisso geral com a qualidade da informação pública. Nós trabalhamos com a ponta da informação pública, mas há todo um encadeamento para trás, outras pessoas que não aparecem, que não dão entrevista, mas também são responsáveis pela qualidade da informação que entregamos para a sociedade. Então, na medida em que trazemos esse compromisso, estamos de alguma forma colaborando.

Há ainda um papel no fortalecimento e na valorização do trabalho de comunicação profissional. Precisamos destacar quem está fazendo comunicação

com qualidade e respeito aos preceitos que também acreditamos. É colaborativamente, dentro de um ecossistema sadio, que vamos conseguir preservar a democracia e ajudar todos os pontos a cumprirem da melhor maneira o seu papel. A nossa posição tem de ser de colaboração, de parceria sempre que possível. Apontando problemas quando existem, valorizando esse outro olhar sobre o que estamos fazendo.

E se pensarmos, todas essas coisas que mencionei como tendência para comunicação pública são tendência para a comunicação de uma forma geral, inclusive para as redações. Então corrobora o que falei no começo. É o mesmo Alexandre Elmi agora passando por um novo lugar da comunicação.

## ANA CRISTINA ROSA

### *“Para dar certo, Comunicação Pública precisa de canal aberto com a alta administração”*

Quando as “fake news” explodiram pela primeira vez no Brasil, nas Eleições 2018, a gaúcha **Ana Cristina Rosa** estava à frente da Comunicação Social do Tribunal Superior Eleitoral (TSE). Em meio a uma maratona de reuniões e um expediente que adentrava a noite, precisou tomar decisões rápidas para tentar conter



a avalanche de desinformação sobre o processo eleitoral. Criou uma série de vídeos, ouviu críticas de todos os lados, mas, com o aval da alta administração, foi em frente com o projeto. Resultado: ganhou menção honrosa no Prêmio Inovare e, no ano seguinte, foi uma das cinco indicadas ao Mulher Imprensa, na primeira vez em que o Troféu destacou profissionais da Comunicação Pública. Colunista da Folha de São Paulo, no prestigiado caderno de Opinião, e atual assessora-chefe de Comunicação do Conselho da Justiça Federal (CJF), Ana Cristina colecionou cargos de gestão em órgãos públicos do Rio Grande do Sul antes de se mudar para Brasília, há três anos, a convite da então presidente do

TSE, ministra Rosa Weber. Também cobriu política para o jornal O Estado de São Paulo por quatro anos e foi editora-assistente da Revista Época por outros três. Não por acaso, seu currículo começa com a descrição: “jornalista experiente e dinâmica”. Sua energia contagiante, sensibilidade e conhecimento aguçado sobre o dia a dia da comunicação pública ficaram evidentes na conversa que aconteceu na noite de 24 de agosto de 2021 com a jornalista Melissa Diniz Medroni, via aplicativo Zoom, cuja reprodução você confere, na íntegra, a seguir.

**Melissa Diniz Medroni:** *Você passou por alguns órgãos públicos ao longo da carreira, como é começar do zero o processo de adaptação e aquisição da cultura de uma nova instituição?*

**Ana Cristina Rosa:** *É muito desafiador. Embora eu já tenha bastante experiência na área, é um começar de novo, só que com uma bagagem. Cada órgão tem a sua lógica, tanto em termos de estrutura da área de comunicação como na dinâmica de funcionamento interno. Tem aquele tempo de conhecer a cultura organizacional e de as pessoas me conhecerem, conhecerem meu trabalho e confiarem. O nosso trabalho é muito baseado na confiança. O gestor, a alta administração, precisa conhecer e confiar no seu trabalho para te convidar a um cargo de gestão de comunicação. A autoridade te convida porque te conhece, confia em você. Mas tu tens que cativar todo o teu entorno, que muitas vezes nem sabe que tu existia. Então há todo um trabalho de convencimento dos outros gestores de que tu mereces estar ali naquele local, que tu tens o domínio técnico daquela ferramenta, conheces a gestão de comunicação e que tu estás tentando fazer um trabalho que é do interesse do órgão, em favor da instituição.*

*Existe uma resistência dos servidores públicos quando chega um novo gestor em um cargo comissionado?*

*Já houve muito mais. Eu não sou servidora de carreira, sou extra-quadro há muitos anos. Aos poucos fui percebendo que essa resistência foi se perdendo. As pessoas foram vendo o profissional, pelo menos na área da comunicação, com um olhar mais técnico. Acho que isso tem muito a ver com a forma como tu te colocas e com os resultados do trabalho que tu apresentas. Isso, no meu caso, foi pavimentando um espaço de reconhecimento que me proporcionou certa margem de manobra para que eu pudesse trabalhar com tranquilidade. Embora as pessoas em um determinado órgão não me conheçam pessoalmente, elas conhecem alguém que me conhece ou que reconhece bons resultados obtidos com o meu trabalho em algum outro órgão público.*

Como você sensibiliza as autoridades sobre o trabalho da Comunicação Social?

*Esse é o primeiro ponto que eu procuro deixar claro para as pessoas que estão me contratando: o trabalho em Comunicação Pública, para dar certo, precisa de um canal aberto com a alta administração. O assessor precisa ter acesso à autoridade. Não pode haver barreiras. Acontece muito no serviço público de as pessoas se acharem “donas” da autoridade. Se eu tiver que falar com cinco pessoas antes de chegar na alta administração, não vai funcionar. A gente vai deixar de dar a resposta em tempo, não vai fluir.*

Como você conquista a confiança dos demais gestores?

*Eu primeiro combino com quem está me contratando se existe objeção para que eu me apresente às áreas da instituição. Daí eu ligo para cada um dos gestores, marco um horário para me apresentar pessoalmente a diretores e secretários, para falar sobre a minha maneira de trabalhar, passar os meus contatos e me colocar à disposição. E a partir daí eu procuro sempre manter o contato com as pessoas. Quando aparece uma pauta daquela área, peço para ligarem antes para o responsável pelo setor ou falo eu pessoalmente para avisar sobre o interesse da Ascom pelo tema. Procuro sempre respeitar a hierarquia. E depois mando a matéria para que leiam antes da publicação. É algo que a gente não faz na iniciativa privada. Agora, em uma instituição pública, não tem porque fazer um texto com um enfoque que um diretor não vai gostar. O meu cliente interno tem que estar satisfeito. Eu não tenho porque comprar briga gratuitamente dentro de casa. Mostro a matéria, faço os ajustes que se fizerem necessários, dentro da razoabilidade, e fica todo mundo feliz. É preciso estar alinhado. Convergir para o mesmo lado. Não pode haver uma disputa de vaidades, do tipo “ah, é o MEU texto”.*

Em geral, o público interno reconhece o valor da comunicação nas instituições?

*É importante mostrar para as pessoas que a comunicação é uma aliada. É mais uma ferramenta que os gestores têm à disposição para mostrar que fazem um bom trabalho e em prol do interesse público. Para popularizar internamente e externamente o serviço que é feito, os avanços do órgão. Em geral, as pessoas têm um medo muito grande da imprensa, da Comunicação Social, vêem o jornalista como um inimigo, um bicho-papão. Eu procuro quebrar essa resistência, mostrar que a comunicação é positiva, quando bem utilizada, é uma aliada, uma ferramenta*

*estratégica. Só que tem que saber fazer bom uso. Costuma dar certo. Claro que não é com todo mundo, alguns continuam resistentes. Mas em geral as pessoas acabam enxergando a comunicação como uma ferramenta poderosa dentro das instituições.*

*E como você faz para que essa disponibilidade, aliada às metas da instituição, não ocupem todo o seu tempo produtivo, dificultando a criação e realização de ações próprias da Comunicação Social?*

*A gente é muito mais demandado do que demandante dos próprios serviços. Mas isso já aconteceria, independente de eu colocar a Comunicação à disposição dos demais setores. Eu tenho uma característica de impor limites, mas sempre com fundamento. Temos que mostrar que existe um cronograma, um planejamento. Dizer que faremos aquele trabalho, mas tem outros na frente. Pergunto "ainda serve se fizermos em tal prazo?" Tento explicar a situação. Nossa equipe não é grande. Às vezes, as pessoas argumentam que "é só um videozinho". Parece que tu aperta um botão e de hoje para amanhã sai um vídeo de 20 minutos. Eu demonstro o procedimento, explico como as coisas funcionam. Tem que ter muita negociação. Mas muitas das nossas coisas (da comunicação) acabam ficando para trás.*

*Como escolher qual ação da comunicação fica para trás em detrimento de outras demandas da instituição?*

*Por exemplo, nós produzimos para um evento de aniversário de 55 anos da instituição um vídeo que fazia parte de uma série de ações comemorativas. Foi uma solenidade bem bonita e a ideia era ter um vídeo institucional. Mas entrou tanta coisa no meio do caminho que o vídeo ficou pronto no apagar das luzes, na noite anterior. Eu não consegui mostrar o conteúdo finalizado ao ministro presidente com a devida antecedência. Para apresentar, ele iria ver pela primeira vez na solenidade. Ou eu teria de pegar o presidente pelo braço minutos antes da cerimônia e dizer "por favor, o senhor pode vir aqui ver um vídeo antes do início do evento?". Não dá pra fazer uma coisa dessas, né. Então eu decidi segurar o material e mostrar para o presidente ao longo da semana, colocar no site depois, prolongar a comemoração. Preferi fazer isso do que o presidente ter uma surpresa ou não gostar do vídeo. Foi uma coisa que a gente planejou, mas que acabou prejudicada porque a toda hora entrava um pedido novo e prioritário. O vídeo era um projeto nosso, da Ascom, seria legal, era importante, mas não houve um prejuízo maior para a instituição*



*por ele não ter sido exibido naquele momento previsto originalmente. E não podíamos deixar de atender os outros demandantes. Às vezes não tem jeito. Você acaba abrindo mão dos seus próprios projetos. Ou de parte dos seus projetos.*

*Como é feito o planejamento dos eventos? Eles são totalmente pensados pela Comunicação Social ou vocês só produzem as campanhas para divulgar ações organizadas pelas outras áreas?*

*Existem duas situações. A Secretaria de Gestão de Pessoas planeja os eventos internos, como Dia da Mulher, Dia das Crianças. Eles organizam, promovem a ação e nós executamos a campanha, as peças gráficas. Agora os eventos que envolvem autoridades, público externo, é com a gente, pois somos uma Assessoria de Comunicação Social e de Cerimonial, então acaba entrando no guarda-chuva da comunicação.*

*Em geral, a Comunicação Social atua mais para atender demandas internas ou dos públicos externos?*

*Aqui no Conselho eu diria que a comunicação interna absorve em torno de 60% do nosso trabalho. As demandas da imprensa giram mais em torno de precatórios, informações que são concentradas em determinado período do mês, com exceção de alguns levantamentos pontuais. Em compensação, internamente, a gente tem uma demanda muito forte, geralmente em ações que se desdobram em matéria, vídeo, conteúdos diversos.*

*Essas ações fazem parte de um planejamento anual?*

*Não, os pedidos vão surgindo ao longo do ano (risos). A gente tem um planejamento nosso, da Ascom. O ministro Humberto Martins, presidente do CJF, fez um planejamento para os dois anos de sua gestão e, a partir desse planejamento, eu apresentei o meu planejamento para a Comunicação Social do Conselho. Estamos num ritmo bem acelerado, você pode conferir no Observatório da Justiça Federal, batemos mais de 70% da nossa meta. As demandas que vêm de outros setores estão alheias ao nosso planejamento, vamos recebendo ao longo do mês, da semana, do dia. São surpresas!*

Quais inovações foram implementadas quando mudou a gestão do Conselho e você assumiu a Comunicação Social?

O setor estava desestruturado. Havia cinco servidores, nenhum deles formado em Jornalismo, mas todos com gosto pela Comunicação e conhecedores da dinâmica da ASCOM. Durante seis meses, fomos apenas eu formada em Jornalismo e uma estagiária. Nesse período, formulamos um termo de referência e conseguimos montar uma equipe mínima para gente tentar fazer acontecer. Então nesse primeiro ano da gestão do ministro Humberto foi feita uma reestruturação da Comunicação.

E como esse novo ritmo de trabalho foi visto pelas pessoas que já estavam na equipe?

Depois da reestruturação a gente fez um monte de coisas, num ritmo acelerado. Imprimi um ritmo “Ana Cristina Rosa” (risos). Mas está sendo bem legal. Quando as pessoas percebem que você está a fim de fazer algo, que você está levando a sério os objetivos que traçou, todo mundo se motiva. As pessoas tinham uma sensação de que o setor estava “meio largado”. Por ser o mesmo presidente aqui no CJF e no STJ - o ministro sempre reforça que somos uma equipe só - o pessoal do tribunal - especialmente a Cristine Genu, Secretária de Comunicação do Superior Tribunal de Justiça - sempre foi muito parceiro. Eu tive e tenho a sorte de contar com essa rede de apoio. Acredito muito nisso. A gente não consegue fazer nada sozinho, ao menos nada de realmente bom, que faça diferença.

Qual é a importância dessa articulação entre a comunicação de diferentes órgãos públicos?

Sempre procurei promover essa articulação quando estava no TSE, junto com os tribunais regionais eleitorais, e procuro fazer isso aqui também, com os tribunais regionais federais. A gente vive uma situação comum. Podemos aprender com o problema do outro, tanto com o que funcionou quanto com o erro. Podemos nos ajudar, trocar experiências. Eu vi como atuar em rede podia ser uma experiência bem sucedida em um Encontro Nacional de Comunicação e Justiça, promovido pelo FNCJ, quando ainda havia o programa Via Legal, feito pelo Conselho da Justiça Federal, iniciativa que ganhou vários prêmios. Quando cheguei aqui no Conselho, tentei reaproximar os regionais para que a gente trabalhasse em rede. Passamos a fazer reuniões mensais de alinhamento de comunicação coordenadas pela Ascom

do Conselho, que atua como cabeça de sistema. E estamos trabalhando para definir uma política de comunicação da Justiça Federal.

Em 2020, o Troféu Mulher Imprensa pela primeira vez trouxe a categoria Comunicação Pública, com você entre as cinco finalistas. A forma como a Comunicação Pública está sendo vista pelo mercado está mudando?

Nossa, a indicação a esse prêmio foi um baita reconhecimento e também uma surpresa pra mim. Tem um monte de gente boa fazendo Comunicação Pública no Brasil, né. Eu considero que trabalho direito, mas não acho que sou a bolachinha mais recheada do pacote (risos). Eu estava quieta no meu canto lá no Rio Grande do Sul. Vim para Brasília em 2018. Dois anos depois estava sendo reconhecida nacionalmente como destaque entre os profissionais de comunicação. Isso é uma conquista enorme para qualquer um, especialmente para uma mulher negra e sem o famoso “quem indica”. Sobre a forma como a comunicação está sendo vista, entendo que a Comunicação Pública superou aquela barreira de ser vista como algo não profissional. Houve um momento em que as pessoas nas redações olhavam para a Comunicação Pública ou para o assessor de comunicação de órgão público como alguém que está ali porque não conseguiu um emprego em uma redação. Isso ficou para trás. Muitas pessoas qualificadas, que passaram por redação, acabaram migrando para assessoria de imprensa. Os servidores públicos que atuam nas áreas de comunicação também foram se especializando. E, cada vez mais, até pela precarização do mercado de trabalho, as redações se deram conta de que precisam das assessorias de comunicação e de que existem ali profissionais gabaritados e com os quais podem contar.

Você atua também na iniciativa privada, como colunista da Folha de São Paulo. A Comunicação Pública consegue ter o imediatismo que a imprensa demanda?

Há assessorias que acabam não conseguindo atender a contento, mas isso não depende só do profissional da comunicação. Não adianta eu ter a resposta. Antes de passá-la para a imprensa eu preciso validar a informação com a autoridade ou com a área técnica. Quando acontece de o jornalista assessorar uma autoridade que não consegue entender o funcionamento da imprensa a situação se complica bastante. O jornalista quando procura o órgão público tem uma demanda geralmente focada naquele momento, no máximo de um dia para o outro, a não ser que seja uma matéria especial. E ainda tem muita autoridade que não entende a natureza

*do trabalho jornalístico, não só o trabalho do seu próprio assessor de comunicação, mas também o trabalho do jornalista de redação. E ainda falta a percepção de que muitas vezes menos é mais, de que é importante uma fala direta, clara, sobre o que está sendo questionado. E que o prazo é essencial.*

*Como você faz para encontrar um ponto de equilíbrio entre o interesse público e os privados, entre fazer comunicação pública e institucional?*

*Quando me pedem alguma coisa, eu ouço. Daí penso, hummm, isso não dá para ser assim. Mas eu costumo não contrariar. Vou para a minha equipe e digo: “vamos fazer o certo, depois a gente vê como fica”. Quando a gente apresenta o resultado final para o demandante, acompanhado de argumentos técnicos, na maioria dos casos, dá certo. Tem pessoas que são mais acessíveis, tu sente que há mais espaço para interlocução. Outras resistem mais, você acaba tendo que fazer um meio termo, mas ainda assim consegue salvar alguma coisa.*

*É uma opção entre fazer o correto ou se manter em uma zona de conforto, sem discordar das autoridades.*

*Eu acho que com jeitinho tu consegues se posicionar. Claro que nem sempre você vai conseguir emplacar seu ponto de vista. Mas entendo que a minha função como assessora é orientar e apontar o caminho correto sob o ponto de vista técnico. Falo com respeito, com educação. Se a pessoa quiser seguir por outro caminho, tudo bem, eu não insisto, não fico querendo forçar a mão. Mas minha consciência fica tranquila e depois não podem dizer que não foram avisados.*

*Você chefiou a Comunicação do TSE no momento em que a desinformação explodiu nas Eleições 2018. Qual é, na sua opinião, a melhor estratégia para abordar um assunto quando existe uma resistência não só de uma pessoa, mas de parte da sociedade?*

*Acredito que o que se deve fazer nesse caso é o que os órgãos da Justiça Eleitoral já vêm fazendo: disponibilizar a informação correta de várias formas, em vários canais, usando Portal, TV, YouTube, redes sociais, TikTok. Chegar a públicos diferentes. Agora, é uma luta inglória. É uma questão de quem quer acreditar que tu tens uma informação de qualidade sendo disponibilizada. Só que ao mesmo tempo tu tens uns nichos, umas bolhas que falam entre si e disseminam desinformação, se retroalimentam e não querem saber daquilo*

que tu tá divulgando de verdadeiro. Tu podes divulgar a mesma coisa cem mil vezes, mas se cair numa rede de negacionistas eles vão dar de ombros e dizer que o que tu tá divulgando não é verdadeiro. As pessoas valorizam mais opiniões do que fatos. E isso é um problema. Mas o caminho é esse que vem sendo seguido, de disponibilizar o máximo possível, em vários formatos e em várias plataformas, a informação correta, a verdade.

*Na sua trajetória profissional, qual você considera ter sido o seu pior fracasso?*

Eu me arrependo de ter trancado a faculdade de Direito. Fiz seis semestres e tranquei. Isso teria engrandecido a minha trajetória e me tornado uma profissional mais completa. Acho até que foi a decisão acertada na época, que foi quando meu filho mais novo nasceu. O erro foi não ter voltado. Eu não tive forças suficientes, deveria ter sido mais forte. Eu continuei atuando no Judiciário, então teria feito a diferença pra mim. Agora, de resto, até as coisas que não deram certo na minha carreira, de certa forma acabaram dando certo. Na hora pareciam erradas, mas acabaram me trazendo até onde estou hoje. Por exemplo, ter voltado para Porto Alegre. Morei dez anos em São Paulo, no centro do país, trabalhava na Editora Globo, na Revista Época, tinha conseguido me estabelecer no mercado, e resolvi voltar para Porto Alegre. Em vários momentos considerei isso um erro, meus amigos acharam que eu tinha aberto mão da minha carreira, que era um retrocesso. Mas hoje eu olho para trás, na verdade nem é olhar para trás, é olhar para mim, e vejo que foi isso que me colocou nessa trilha da Comunicação Pública. Se eu não tivesse feito aquilo naquele momento, a gente provavelmente não estaria tendo essa conversa agora.

*E qual foi o seu grande sucesso?*

Eu tive muitos momentos marcantes na minha carreira, coberturas importantes, quando estava no Estadão (Jornal O Estado de S.Paulo), na Elle, na Época. Mas uma experiência muito impactante com certeza foi ter coordenado a comunicação da Justiça Eleitoral nas Eleições de 2018. Foi como se eu tivesse “vivendo” o país. Aquela coisa de chegar cedo, sair tarde, cada hora uma emoção, uma novidade. E o destino do país acontecendo. Tu tá te sentindo realmente um agente da história, fazer um trabalho que vai ter influência na vida de milhares de pessoas. Isso foi um momento muito marcante, não só da minha carreira profissional, como da minha vida como cidadã brasileira. Me proporcionou muitas alegrias, muito aprendizado, me levou a conhecer pesso-

as, fazer amigos, participar de um livro e ganhar um prêmio. Tudo num curto espaço de tempo.

*Tem alguma ação de comunicação específica desse período que você destacaria?*

O coroamento desse momento foi ter ganho a menção honrosa na 16ª Edição do Prêmio Innovare com o projeto “TSE contra *fake news*”. Esse projeto foi uma coisa meio Robin Hood. Foi uma solução caseira. E tinha muita gente apostando contra. Tinha umas reuniões interinstitucionais, com pessoas de vários órgãos entre o primeiro e o segundo turno da eleição. Os vídeos já estavam rodando quando a gente apresentou a série em uma das reuniões e as pessoas detonaram. Colocaram vários defeitos: na cor, na fonte, no “x”, disseram que era muito simples.... E eu só ouvindo. Até que pediram a minha opinião. Era óbvio que eu discordava, mas eu disse: vamos fazer como os senhores estão dizendo. Mas não havia tempo para refazer os vídeos, que já estavam circulando pelo WhatsApp. Então nós derrubamos os dois que haviam sido apresentados na reunião e seguimos com o projeto, ou seja, fizemos todos os outros que estavam previstos. E botamos todos para rodar. Mostramos apenas para o Estêvão (Waterloo), que era secretário-geral do TSE, que estava alinhado com o projeto, e me disse: “pode fazer”. A ministra Rosa (Rosa Weber, ministra do Supremo Tribunal Federal à época presidente do Tribunal Superior Eleitoral) também comprou a ideia. Resultado: ganhamos um prêmio! Aquilo me lavou a alma. O negócio estava bem feito, a informação estava ali. Fizemos 14 vídeos e spots de rádio com duração de até um minuto em tempo recorde. Além disso, foram feitas publicações coordenadas de conteúdo informativo em diferentes plataformas e aplicativos de mensagens, como o WhatsApp. Num intervalo de 18 dias, produzimos, gravamos e veiculamos todos os conteúdos. A gente reuniu a equipe, eu e a Ana Paula Ergang, que era chefe da equipe de rádio e TV do TSE, e fez. Isso foi muito marcante para mim. Sei que parece lugar comum, mas me senti fazendo a diferença.

*É um ótimo case, de uma ideia que surge em um momento de crise, é alvo de críticas, mas você se manteve fiel ao plano. E deu certo.*

Sim. Até porque, mesmo dentro da Ascom havia algumas pessoas contra a ideia. A ministra presidente fez uma coletiva para apresentar os vídeos para a imprensa e essas pessoas da equipe que eram contrárias disseram que eu ia passar vergonha mostrando “esses videozinhos”. Eu fui firme, disse que não

achava que ia passar vergonha, que as informações estavam corretas, que os vídeos tinham qualidade e eram fruto do nosso trabalho. Então sugeriram que pelo menos eu deixasse o mestre de cerimônias apresentar. Eu disse que não, “a ministra pediu para eu apresentar, eu sou a assessora-chefe de comunicação e eu não tenho vergonha do nosso trabalho”. Então foi muito gratificante. Eu tive uma grande felicidade no TSE porque as pessoas da equipe da comunicação em geral compraram as minhas ideias, abraçaram os projetos, assim como fui acolhida pelos regionais eleitorais. Embarcamos em uma viagem juntos. E isso é muito legal. Nós tivemos essa felicidade naquele momento. Foi muito gratificante e marcante.

# ARMANDO MEDEIROS DE FARIA

*“O cidadão tem direito à informação e o Estado obrigação de fornecê-la”*



Mestre em Comunicação pela Universidade de São Paulo (USP, Escola de Comunicações e Artes, 1994). É também especialista em Ciência Política pela UFMG (1986) com longa trajetória profissional em comunicação de organizações públicas. Funcionário de carreira do Banco do Brasil, ingressou na área de comunicação da Empresa em 1991.

De 2003 a 2009, no Governo Federal, atuou como Assessor Especial na Secretaria de Comunicação da Presidência da República (Secom), Diretor de Comunicação do Núcleo de Assuntos Estratégicos da Presidência da República e chefe do Núcleo de Comunicação Pública da Secom.

Foi Assessor Especial da Presidência do Banco do Brasil e desligou-se do Banco, em 2012, na função de Diretor de Marketing e Comunicação. Foi Coordenador de Comunicação da Autoridade Pública Olímpica nos Jogos Olímpicos do Rio de Janeiro em 2016.

Ex-professor de disciplinas de teorias da comunicação, jornalismo e assessoria de imprensa na PUC-MG, UnB, Universidade Católica de Brasília, UniCEUB e IESB. Também autor de artigos sobre gestão de riscos, media training e relações das organizações com a imprensa. Atualmente é Vice-Presidente da Associação Brasileira de Comunicação Pública – ABCPública e Consultor de projetos especiais da LS COMUNICAÇÃO, em São Paulo.



**Dalton Valadares:** *Fale da sua experiência no serviço público antes de ingressar na Secom.*

**Armando Medeiros de Faria:** Assim que saí da universidade, formado em jornalismo, já tinha passado em um concurso do Banco do Brasil. Ingressei no Banco em Belo Horizonte enquanto ainda fazia mestrado na UFMG em Ciência Política. Trabalhava, então, na Assessoria de Imprensa do Sindicato dos Bancários de Belo Horizonte e também dava aulas na Universidade Católica (PUC). Sempre percorri os caminhos do setor público, universidade e organizações sociais, que são meu vínculo primário com comunicação pública.

Em Belo Horizonte, no Banco do Brasil, não exercia função na área de comunicação pública, e minha mudança definitiva para a área de comunicação do Banco do Brasil ocorreu quando passei num mestrado na USP em Ciências da Comunicação e fui transferido pra Brasília para trabalhar no órgão central de Comunicação do Banco. A partir de lá, fiz uma carreira muito rica e com muitas experiências de comunicação estratégica, comunicação integrada,

*Depois você foi para a Secom e ficou 6 anos chefiando um Núcleo especializado em comunicação pública. Como foi a experiência?*

O Governo é observado de perto por todos os grupos de pressão que você possa imaginar. Trabalhar na comunicação do Governo Federal é conviver com pressão de todo lado e todos os dias. Do Congresso, do Tribunal de Contas da União, dos movimentos sociais, do parlamentar que é de oposição, ou do parlamentar que é da base de governo, de organismos internacionais, de sindicatos e associações patronais. Enfim, é um caldeirão de conflitos tão grande que você percebe que não consegue controlar todos os fatores de risco.

O ministro da época da Secom, Luiz Gushiken, tinha uma abertura para pensar comunicação pública. Ele, quando sindicalista, lançou o primeiro jornal com tiragem diária, que foi a "Folha Bancária", do Sindicato dos Bancários de São Paulo, com circulação de mais de 120 mil exemplares/dia. A Secom é um setor muito estratégico e consome muita energia na tarefa de buscar a unidade na comunicação, visto a composição dos diversos ministérios.

A comunicação pública não é para a promoção pessoal, ou de líderes. Ela tem que ser focada no interesse do cidadão e foi essa a premissa que criou o Núcleo de Comunicação Pública. O Núcleo tinha o papel também de dialogar com todos os coordenadores de comunicação dos ministérios com os quais trabalhávamos em pautas transversais, o que exigia a formação de grupos interministeriais de comunicação. Na área da saúde, por exemplo, tivemos algumas epidemias, antecessoras da grande tragédia de hoje que é o Coronavírus. Também houve a crise aérea e algumas CPLs que, em geral, drenam muita energia. A pauta diária de um governo é enfrentar conflitos.

*E como o governo deveria se posicionar nesses temas?*

É preciso buscar alinhamento e redução de ruídos. É necessário que o discurso, a narrativa, a informação sejam compreendidas corretamente pelo cidadão. Existe uma desconfiança sobre tudo o que é oficial, então é um desafio hercúleo. No caso das grandes crises, a Secom trabalhava com o conceito de “transversalidade”. Assim, a partir do tema que havia se transformado em crise, a gente reunia os ministérios e órgãos que respondiam direta e indiretamente sobre o assunto e, juntos, procurávamos assimilar as divergências e ver para qual caminho poderíamos ir trilhar.

No setor aéreo, por exemplo, temos a Infraero, companhias aéreas, consumidores, Ministério dos Transportes, ANAC (agência reguladora), Polícia Federal, Aeronáutica, Ministério da Defesa... entre outros atores envolvidos na mesma crise. É preciso dialogar, solucionar conflitos. A preocupação final é que os cidadãos pudessem receber uma informação sem ruídos, sem contradições. O Estado não pode confundir ou dar sinais trocados para a sociedade, por isto é importante alinhamento e unidade, desenvolver um trabalho de focar sempre no cidadão e divulgar informação correta, republicana e transparente. Eu sinto uma grande diferença, hoje. A gente está numa corrida contra a desinformação, mas a avalanche de notícias falsas e desencontradas está vindo como um tsunami e, lamentavelmente, uma das fontes principais é o Palácio do Planalto. Então é uma quebra de paradigma muito grande, porque existia antes uma atuação respeitosa com a imprensa, com o parlamento e com o judiciário, no sentido de adotarmos comportamentos republicanos e os poderes trabalhariam em conjunto. Hoje temos um parâmetro totalmente disruptivo que não dialoga muito com as premissas da comunicação pública.

### *Aplicou conceitos de comunicação pública no dia a dia da Secom?*

Os avanços institucionais e legais em torno da transparência e da prestação de contas contribuíram bastante nos governos anteriores. O que define a comunicação pública são dois preceitos básicos: Primeiro, o direito do cidadão à informação. É um direito constitucional, consagrado, irrevogável. Segundo, é obrigatório que o Estado preste contas. O Estado tem o dever de prestar contas. E prestar contas de uma maneira simples, com objetividade, com transparência e linguagem que permita fácil compreensão.

A comunicação pública só vai avançar mais quando a democracia brasileira estiver bem alicerçada. Quando o governante pensar que ele também é um servidor da sociedade. Ao mesmo tempo, não podemos negar e nem excluir a política. Cada governo terá sua bandeira, seu programa, e ele tem que lutar por sua plataforma, mas, paralelamente, a política precisa dialogar com preceitos clássicos como informação transparente, pluralismo e prestação de contas. Existe uma tensão, um choque, entre a política e preceitos de comunicação pública quando o político quer se aproveitar da máquina do Estado para fazer promoção pessoal ou disputa partidária. Política faz parte da democracia e precisa ser aperfeiçoada. Sempre ressalto que não podemos jogar a política no lixo como se ela fosse uma coisa suja e imprestável. O mundo é imperfeito e devemos trabalhar com o devido valor que a democracia merece dentro de uma perspectiva que valorize a política, em vez de desqualificá-la o tempo todo. A consequência disso é favorecer os caminhos autoritários ou de aventureiros que surgem como “heróis” ou “antipolíticos”.

### *Quais eram basicamente as atribuições do núcleo de comunicação pública?*

Primeiro ele auxiliava a secretaria de imprensa no Palácio do Planalto em situações, de crise e oportunidade, que exigiam mobilizar a Esplanada dos Ministérios. A vitrine do governo, bem ou mal é a mídia, e o fluxo gigantesco das redes sociais. Além de dar suporte nas demandas que envolviam a reputação do governo como um todo, o Núcleo estava estruturado para a capacitação em comunicação. Seja nos media training para os porta-vozes do governo, ou na atualização e capacitação também para o grupo de comunicadores do chamado Sicom, Sistema de Comunicação do Executivo Federal.

Sobre a experiência de governo é muito importante perceber a complexidade, como ele funciona e como a comunicação é estratégica, permeia todas as decisões e é transversal, envolve toda a Administração Pública.

Além de todas essas ações, havia também uma reunião às sete horas, onde era estabelecido um resumo do dia e ali eram definidos quais assuntos seriam tratados pela Secretaria de Imprensa e pelo Núcleo de Comunicação Pública. A base do trabalho era a leitura da mídia, um clipping da Radiobras sobre o noticiário do dia, últimos telejornais e programas jornalísticos radiofônicos. A web ainda não era predominante.

Então existia um trabalho de sentinela, de alertas para o governo, a partir da observação do cenário. Além dos alertas, o trabalho envolvia ações proativas e reativas de modo a fazer as defesas, a construir pontes.

Em um determinado período, nós também chegamos a fazer, com a ajuda de um colega, cientista político, Antônio Lassance, um cenário de riscos e oportunidades. Nossa tarefa era, por exemplo, mapear a agenda do Congresso, a agenda do Judiciário, datas e eventos nacionais e os “aniversários especiais”, eventos históricos que são objeto de edições especiais da mídia. A agenda de riscos e oportunidades foi um documento muito interessante e estratégico, pois identificávamos os ruídos que viriam e as respectivas ações que gerariam. A gente chamava isso de mapa de riscos e oportunidades, um calendário-matriz que contribuía para o planejamento da agenda da Presidência e demais ministérios.

*O núcleo permaneceu depois da sua saída?*

Não. Eu penso que esse é um ponto chave em uma reflexão sobre comunicação pública. A permanência, a continuidade. Como você institucionaliza um determinado instrumento? Como você cria um setor e o faz perene? Para mim, é o mesmo que encarar obras, de engenharia, por exemplo, inacabadas no Brasil e que ficam anos a fio até serem concluídas. Esta mentalidade de gerir o Estado também se reflete na estrutura inacabada da comunicação pública. É um grande desafio para todos nós comunicadores e um desafio institucional para ABCPública. As estruturas de comunicação devem ser republicanas e permanentes. Mas como a gente fixa, institucionaliza isso de uma forma cabal, peremptória, independentemente do governo ser de Marte, de Vênus ou de

“Cabrobó”? O que falta? Leis, apoio da sociedade, mobilização? É preciso encontrar tais respostas.

*Aconteceu no caso do núcleo?*

Sim, infelizmente não teve continuidade. Você vê, em toda parte, a dificuldade de fixar boas práticas na administração pública. Não é fácil. Podem até haver coisas muito bem-sucedidas e vem alguma mudança que sepulta boas iniciativas. Como não há tradição de aperfeiçoamento contínuo, nada se conserva. O grande desafio é estabelecer carreiras de profissionais de comunicação pública e estabelecer estruturas de valorização da comunicação pública que não sejam derrotadas pela volatilidade da política.

*Depois do Núcleo de Comunicação Pública da Secom você seguiu para a diretoria de marketing e comunicação do Banco do Brasil. É complexo fazer comunicação em uma empresa desse porte?*

A marca Banco do Brasil é muito potente. O BB tem o marketing cultural com atuação dos centros culturais e patrocínios culturais pelo País), tem o marketing esportivo como o vôlei como carro-chefe. Não podemos esquecer da responsabilidade social-ambiental, com inúmeras ações do próprio Banco do Brasil e da Fundação Banco do Brasil. Conta também com a publicidade, o relacionamento com as mídias, públicos estratégicos, a comunicação com os clientes, acionistas e com o público interno.

Foi uma experiência muito boa, muito positiva, que fortaleceu o conceito de que a comunicação pública precisa ser frequente, coordenada e tem várias frentes. Por exemplo, uma das nossas preocupações no Banco do Brasil era o cliente satisfeito. A interface mais relevante é o contato direto com o cliente ou o cidadão. Se ele é mal atendido no posto de saúde, mal atendido no posto da previdência, não há recursos de comunicação que façam mudar essa percepção. A comunicação é inseparável da gestão. O relacionamento que uma organização tem, com os cidadãos ou com os clientes, molda a percepção e também comunica fortemente.

*Além da preocupação com o cliente, há uma comunicação de mercado, porque o Banco também atua no mercado.*

Sim, com certeza.

*Como vê essa diferença?*

Armando: Sim, a comunicação para o mercado se dá fundamentalmente, além dos 80 milhões de clientes do BB, com os investidores, para quem vai comprar ação e investir no banco e com os acionistas. Como existe concorrência e competição muito fortes a pressão para que o Banco do Brasil seja cada vez melhor também força toda a empresa a ter uma comunicação eficiente em todos os níveis. Eu diria que o Banco do Brasil é um exemplo muito interessante de comunicação robusta e integrada, porque ele busca responder e enfrentar vários desafios no diálogo com públicos tão importantes e distintos – uns exigindo retorno e lucratividade máxima, outros com a cobrança sobre o papel de banco para a economia e contribuições para políticas sociais. A comunicação de empresas públicas que negociam papéis nas bolsas de valores vive essa gangorra entre o público e o privado. Quando desequilibra não é bom, mas o equilíbrio não é fácil.

*Você foi coordenador de comunicação da Autoridade Pública Olímpica nos jogos olímpicos Rio 2016. O que agregou?*

A Olimpíada é o evento esportivo mais visto no mundo inteiro. Alcança cerca de 3 bilhões de pessoas no mundo inteiro. Ela é espetacular pela diversidade de competições, multiplica a reputação e a imagem de um país. Olimpíada é uma janela de oportunidade para o país. Ali você será visto pelo mundo inteiro. Existiam vários projetos como trazer os jornalistas para conhecer o Brasil real, por exemplo, ir à Amazônia para ver o que está sendo feito pelo meio ambiente, ver como é feito o agronegócio brasileiro, com o pequeno agricultor e o grande produtor com tecnologia. Mas, naquele período, o Brasil vivia uma crise. O governo central, naquele período com Dilma Rousseff, estava sendo atacado e fragilizado em várias frentes, no Congresso e junto à sociedade. A Dilma era vaiada nos estádios e xingada de forma ofensiva e desrespeitosa.

Com o enfraquecimento do governo central, por mais que o Rio de Janeiro tivesse ocupado espaço, não houve aproveitamento de uma oportunidade de comunicação aproveitando-se de uma janela mundial, global. Para mim, confesso, foi frustrante como comunicador, na medida que a autoridade pública é um órgão federal, mas como governo federal estava muito enfraquecido perdeu protagonismo. Enfim, o período olímpico foi muito influenciado pela incapacidade de envolvimento da União como um todo. Do ponto de vista de aprendizado

you perceive that the International Olympic Committee (IOC), independently of the "cartolagem", generally nefarious, counts with a technical structure and experiences accumulated in hundreds of events and dozens of olympiads. More one time, the value of continuity is evident. The whole world knew very well about its sport, knew what was interesting from the point of view of communication and it was very interesting to perceive how much the accumulated experience and the continuity are relevant attributes, which, in short, does not mean to wear the cards that remain for years and years controlling sports federations. It was a great lesson of communication to understand the work of the International Olympic Committee. Really admirable. They have everything planned. There is the manual of this, the manual of that. It does not stay in the drawer, they use it.

When it comes to communication issues, in short: communication by itself does not solve. For example, what to do with the pollution of Guanabara Bay, where aquatic sports were held? Here it is not communication that solves, but administrative action, efficient, from governments cleaning and decontaminating it to serve the Games and then enjoyed by the whole population. It was a "patch" operation of decontamination, not a structured operation. Navigators, divers, found dead animals, sofas, refrigerator, trash. In short, communication by itself does not count. It does not help. If a foreign athlete, with millions of followers on social media, is training in Guanabara Bay and finds trash and various abandoned objects, you cannot say that Brazil is prepared. Communication without attitude is just an empty message. A message in communication must combine with the attitude, with the action. On the contrary, it is completely uncoordinated. In short, I would say it was a beautiful lesson to learn how communication structured, integrated and diversified, is the differential of institutions that do communication very well.

*No que se assemelham a comunicação da Secom, Banco do Brasil e Autoridade Pública Olímpica?*

The point is similar and that unites these experiences is the need to deliver results in a very intense way. There is a demand from all of them. In the Government, there is pressure to solve social, economic, cultural, environmental problems. In Banco do Brasil, demand for results every day, with goals to be met. Also in the Olympic Games, there were concerns that went from budget to security issues. The biggest challenge of the Public Olympic Authority was to deliver, to society, the Matrix of Responsibility

dade dos Jogos Olímpicos, onde eram informados os gastos com a organização dos Jogos. A cobrança da sociedade por transparência e a necessidade de um legado para o País, em especial para a cidade do Rio de Janeiro, foi intensa e balizava a comunicação.

Em todas estas instituições, a comunicação mostrou-se estratégica ao identificar riscos, gerenciar crises, apontar oportunidades, enfrentar conflitos, dialogar com todos os públicos e entregar resultados. Independentemente de todas as dificuldades, nessas três esferas onde trabalhei a comunicação estava bem posicionada na estrutura organizacional, com livre acesso aos principais gestores e líderes e participando das decisões. Esse também é um ponto a ser observado. Não dá para a comunicação estar no órgão público, mas lá embaixo no organograma, sem poder e submetida a várias instâncias. Ela deve estar ao lado da gestão, ágil, flexível, junto com os comandos e instâncias de decisão. E participar e ter voz nestas decisões, em vez de apenas cumprir o que foi decidido. Não é o problema da comunicação, em si, quando por uma questão de estrutura a unidade de comunicação está afastada do núcleo decisório ou tem vários níveis hierárquicos que a aprisionam. Se o presidente da República tem espaço na agenda para diversas audiências, se o presidente de uma empresa pública conversa diretamente com muitos atores, se o Ministro conversa com todos os secretários executivos, mas a comunicação não está lá em cima, lado a lado, aí não tem como ser estratégica. É muito ruim quando a comunicação está ausente das decisões e só cumpre tarefas. Ministérios, entidades públicas, autarquias, fundações e empresas públicas nas quais a comunicação não está no núcleo estratégico de decisão, vão perder eficiência e sinergia nas ações de comunicação.

*Gerenciamento de crise é uma de suas especialidades. Como é lidar com tantas crises e respectivas consequências nas reputações das instituições públicas? E o que fazer para desenvolver políticas e práticas de atuação que permitam a implementação de melhores ferramentas de gestão de comunicação de crise?*

Antes de tudo é preciso iniciar o planejamento e elaborar um manual com protocolos para gerir riscos. Antes da crise, é preciso identificar os riscos. A segunda parte desse manual é como proceder se os riscos não forem evitados. São documentos formais que precisam ser escritos, precisam estar lá formalmente. Esses documentos não vão esgotar o que é imprevisível, o que acontece de forma surpreendente. Mas vale observar que 90% das crises são



frutos de riscos latentes que estão ali, visíveis, mas não são tratados com a devida responsabilidade.

O básico é mapear todos os fatores críticos e sempre manter uma visão atualizada dos riscos, ou seja, revisando o tempo inteiro, o que é responsabilidade de cada área da organização. João José Forni, nosso mestre de crise, escreveu um livro sobre gestão de crise, que alerta 'olha, às vezes o que atrapalha uma crise é a própria gestão da crise. Se está sendo mal conduzida, vai criando e multiplicando crises'. Nós tivemos recentemente um caso de uma empresa mineradora, no qual o presidente da empresa se comportou mal. Ele estava ali no meio de uma crise e numa reunião não fez referências devidas às vítimas de uma catástrofe. Como líder cometeu deslizes que acabaram piorando a crise. Num momento de tragédia, de comoção, o discurso tem que ser totalmente de empatia.

Há também outra máxima da gestão de crise que diz: notícia ruim é o que alguém não quer que seja publicado. Mas para que o mundo não leia aquela manchete, ou o post de grande repercussão, o que a organização pública deve fazer? Não cometer aquele ato inadequado, não assinar decisão que não tem respaldo legal, enfim, se proteger de ações que contrariam as normas de conduta, de ética, integridade e de compliance. Então, antes de tudo, fique muito atento aos atos.

Outro ponto relevante é a linguagem. A gente tem visto muito tropeços também nas palavras. Assim, dominar a língua, como diz a bíblia, é uma das coisas mais importantes para uma boa conduta. Da língua saem os grandes impropérios, falas inadequadas, os preconceitos. Então essa vigilância na linguagem precisa ser considerada. A gente tem um líder no país que fala palavrão, xinga todo mundo. Esse é um capítulo à parte que a gente precisa estudar, mas parece ser fruto de uma estratégia deliberada de confronto e de criar confusões, desviando o foco de temas relevantes. Tem um paradigma na internet que é despertar reações, 'quanto mais ódio eu estímulo, mais eu ganho adeptos'. Então é um mecanismo complexo, valorizado pelos algoritmos, que estimulam esse tipo de estratégia, de atitude. Eu acredito que iremos suplantar esse modelo e que a relação Estado e Sociedade possa retomar, aos poucos, níveis satisfatórios de equilíbrio, serenidade, diálogo, com posturas republicanas e institucionais. É assim que a humanidade precisa caminhar. Não com lideranças autoritárias que querem se aproveitar desse mundo caótico e volátil para construir um tipo de comunicação que não tem nada a ver com a comunicação

pública. Ao contrário, trata-se de comunicação destrutiva, alheia aos interesses centrais dos cidadãos, sobretudo os mais vulneráveis.

E as consequências dessas crises nas reputações das empresas, você sentiu na pele?

No momento de crise é como se a organização pública tivesse, simbolicamente, um capital sólido de cinquenta mil em confiança. Aí vem a crise e vai diminuir este capital e, dependendo do abalo, pode até quase zerar o estoque de confiança. Se a organização viu o capital de confiança se esvaziar, o desafio de reconstruir a imagem, a reputação será grande. Pior, se a crise deixa a organização ficar com saldo negativo, o desafio será gigantesco. Entretanto, no caso hipotético daquele capital inicial, os cinquenta mil em confiança virarem vinte mil, a organização pública irá navegar com um pouco mais tranquilidade. Sinal que a organização passou pela crise, perdeu capital de confiança, mas ainda desfruta de confiança. Vamos pensar um Governo. Quanto mais a organização pública acumular comunicação de qualidade e atender bem os cidadãos, em todos os serviços oferecidos, mais robusta estará para lidar com crises. Quanto mais a organização tiver esse colchão sólido e macio de reputação, quanto mais contar com esse saldo de confiança, melhor. Exemplo, vamos considerar um órgão público como Butantan ou Fiocruz. Contam com cientistas de ponta, conversam com especialistas do mundo, desenvolvem vacinas, fazem campanhas educativas, promovem workshops e orientam a sociedade. Se acontecer um ato de má gestão, será uma ocorrência isolada. Ruim, mas a reputação destes centros é muito boa e continuará sólida, desde que tais ocorrências não se repitam.

Voltando ao começo, o que se aprende sair das crises e melhorar a reputação é ter feito antes boas ações de comunicação com os diversos públicos. A comunicação frequente e de qualidade é um escudo. Se não tratar bem da comunicação, o escudo estará cheio de furos e aí, quando chega a crise, a organização pública sairá dilacerada. Eu diria que o segredo é esse: acumular ações eficientes, deixar o capital de confiança, o saldo, bem robusto porque, em algum momento, vai ter um saque ali na credibilidade, um ataque que resultará em desconfiança nas instituições, que realmente não são perfeitas. O mantra é: fazer sempre comunicação o tempo inteiro, com diversos públicos, e, sobretudo, ouvir os cidadãos e aperfeiçoar os serviços a partir da experiência

da população. A administração pública não ficará totalmente blindada, mas ficará mais protegida.

Qual seu conceito de comunicação pública?

O conceito de comunicação pública tem como prioridade os direitos sociais do cidadão que deve ser bem atendido e informado corretamente. A comunicação pública também diz respeito ao conceito de participação. Exemplo: a prefeitura da sua cidade vai solicitar participação da sociedade no orçamento da cidade, definindo projetos e recursos a partir da visão da população. Vamos chamar a sociedade para decidir.

Para mim esses são instrumentos – audiências públicas, conselhos populares, orçamento participativo entre outros – são também instrumentos de comunicação que permitem a participação da sociedade e do cidadão.

Outra dimensão, associada ao direito do cidadão a ter informações, é o dever do Estado de prestar informação sempre com transparência, clareza e objetividade e em linguagem acessível a todos.

*Qual a importância da comunicação pública na promoção do direito do cidadão e exercício da cidadania?*

Essa questão é fundamental. A ABCPública está trabalhando nisso e elaborando manual de cidadania, manual de comunicação para o cidadão, de modo a estimular uma compreensão sobre o conceito de comunicação pública que vá além de assessoria de imprensa, redes sociais, relações públicas ou publicidade.

E aí focamos em muitos serviços públicos do Estado que o cidadão precisa ter acesso. É preciso promover esses canais que incluem proteção social, que protegem o cidadão, os vulneráveis. A comunicação pública precisa realmente promover esses canais e formas de acesso. Todas os instrumentos de proteger, promover direitos ou incluir estão aí em vários ministérios, em vários órgãos. O que a comunicação precisa fazer cada vez mais é jogar um holofote gigante nisso. É fazer comunicação intensa de como o cidadão pode participar, ter acesso, quando e como ele tem direito à proteção, inclusão e plena cidadania. Precisamos investir cada vez mais em comunicação de utilidade pública. Exemplo: no Brasil a cada quinze segundos morre um trabalhador de doença de trabalho ou por acidente. Isso tem que ser bombardeado o tempo todo na sociedade de modo a prevenir e eliminar ao máximo este grave problema.

Quais os principais problemas que a Comunicação Pública brasileira enfrenta e o que fazer para termos uma Comunicação Pública mais eficiente?

Como eu disse anteriormente, para mim é a questão da obra inacabada. A comunicação pública no Brasil é uma obra inacabada. Isto implica em fortalecer a democracia, os mecanismos do Estado de Direito, de participação da sociedade, de acesso aos serviços públicos. Nós precisamos ter um serviço público de qualidade para que o cidadão não avalie que o estado é a pior coisa do mundo. Do contrário, a pessoa vai preferir o carro próprio para não usar transporte público. Vai buscar o plano de saúde privado, pago, para não usar o SUS. Vai procurar a escola privada porque desconfia da escola pública. Não vai comparecer em uma delegacia de polícia para pedir investigação porque acha que a polícia não vai resolver ou vai agredi-lo, e por aí vai. Em todas essas questões nós precisamos melhorar o atendimento ao cidadão, todo o tempo e em todas as esferas. Para que o Estado seja eficiente a sociedade precisa pagar salários dignos, modernizar as instalações, treinar os funcionários e dar condições para garantir atendimento de qualidade.

O SUS, por exemplo, apesar de ter sido muito reconhecido nessa crise, precisa de mais investimentos e modernização tecnológica. O cidadão precisa de menos tempo para realizar uma cirurgia complexa. Nós precisamos melhorar, sempre.

Outro desafio é tornar a comunicação menos promotora da instituição ou do administrador e mais do cidadão. Exemplo: numa política pública para apoiar os produtores rurais não é o Ministério da Agricultura que precisa ser promovido, mas o agricultor. Não é o presidente da República o foco, mas a política pública que é útil para uma determinada cultura, para um determinado setor da pecuária e da agricultura brasileira. Esse é um ponto que precisa ser enfrentado: estabelecer o cidadão como o ponto central daquilo que é divulgado.

*E a influência da política e do poder nas áreas de comunicação das instituições onde trabalhou? Como lidou com isso?*

Eu penso que a política é o ar que nós respiramos. Política está em toda parte. Ela está muito criminalizada, como se não existisse nenhuma virtude na política e como se todos os atores e instituições fossem um lixo. O mal-estar com a política é perigoso, pois o pensamento seguinte, errado, é de que basta colocar os tanques na rua e estará tudo resolvido. A consequência da crise da política é a ameaça à democracia e ao ideal da vida humana em sociedade que

é paz, justiça social, corrigindo erros e se aperfeiçoando. Conviver com a política é isso. A política tem realmente muitas mazelas, mas é essencial, é chave. A gente precisa aprimorar tudo. Aprimorar a democracia e a escolha dos homens públicos, dos administradores. Também um ponto importante que é a exposição contínua e negativa do Estado. Ao expor as mazelas, significa mostrar o que precisa ser feito e não desprezar ou desacreditar a ação política como instrumento de construção do Estado pela sociedade. Se a iniciativa privada fosse objeto da mídia, do Judiciário, do Ministério Público, do TCU, da CGU, 24 horas por dia, todos os dias existiria pauta negativa. O problema do Brasil não se resume à política em Brasília. Essa desconstrução de que a culpa é sempre do outro, exime todos de responsabilidade e cria-se uma cultura paternalista. Os comunicadores públicos são diversos e têm diversos posicionamentos políticos. Todos nós somos políticos, também. Cada um tem sua visão política, de mundo. Se você entende que o governante tem que prestar contas e concorda que a autoridade está submetida ao controle social, então você tem uma posição republicana, cidadã. Isso nos unifica.

*Como vice-presidente da ABCPública, quais são suas atribuições na Associação e os objetivos da entidade para os próximos anos?*

A proposta da ABCPública é reunir os comunicadores do Brasil inteiro para que, juntos, possamos desempenhar a missão nobre da comunicação pública que é contribuir para que o Estado seja cada vez mais transparente – e isto depende da comunicação. A lei de acesso à informação é uma vitória, um golaço da sociedade e precisamos manter a seguinte linha: ‘Cidadão, quanto mais você participar, exigir informação e ter um atendimento público de qualidade, melhor para a sociedade e para você’.

Os desafios atuais são muitos. Pensamos, sim, em formar, capacitar os comunicadores. A realidade da comunicação, o ecossistema informativo atual, é muito complexa. Temos agora o mundo de dados, o jornalismo de dados e o próprio Estado é fonte de muitos dados importantes e que devem estar à disposição. Precisamos transformar esses dados em algo útil ao cidadão, torná-los mais acessíveis e fazer um governo digital com transparência, eficiência. É importante trabalhar com proteção de dados dos cidadãos e fortalecer agências de checagem para conter avalanches de notícias falsas.

Nós precisamos, ainda, de projetos de lei para valorizar a carreira do comunicador público e desenvolver leis, por exemplo, que possam regulamentar as grandes plataformas de tecnologia como o Google, Facebook, Instagram que parecem demonstrar pouco compromisso com a democracia, com o pluralismo e com o diálogo da sociedade. São máquinas globais de ganhar dinheiro. Então, há pontos que precisamos atuar e são essas frentes, em geral, que a ABCPública está envolvida.

*Como foi sua atuação lecionando Comunicação em instituições acadêmicas? Como foi essa experiência e o que agregou a sua trajetória profissional e intelectual?*

Quando temos uma boa teoria, fazemos uma prática melhor. Eu diria, em resumo, que a minha experiência acadêmica sempre me estimulou a buscar a boa teoria e a reflexão que nos ajudam, justamente, a fazer, ou reconstruir a boa prática e, quem sabe, possibilita inovações.

*Dê exemplos práticos de qualidade em comunicação pública e descreva a melhor experiência da qual participou.*

No Banco do Brasil quando eu era diretor, nós instalamos, em 2011, uma agência de notícias interna, uma intranet, aberta aos comentários dos funcionários. Foi uma vitória da comunicação, porque a alta administração ficou preocupada e receosa com o funcionário poder falar, e sobre quem controlaria, moderaria essa nova intranet. Claro, sempre pode haver alguém que vai falar coisas inapropriadas. Mas deixar esse canal aberto, vivo, é muito mais relevante. Comunicar é saber ouvir. Estabelecer o diálogo e a interatividade representa uma grande vitória em comunicação interna.

No governo federal, participamos de várias iniciativas e vou citar aquela mais próxima da população. No período de 2004, acompanhamos a reforma nos postos de atendimento do INSS, que é o instituto que atende a população nas questões de aposentadoria, acidente de trabalho e outras questões sensíveis. A gente viu o espaço de atendimento sendo melhorado, humanizado. As pessoas precisam de espaços amplos, confortáveis. Então foi um começo de modernização. Eu não sei como é que está hoje. Naquele período foi uma experiência de modernização e aceleração no fluxo de atendimento para que o cidadão não demore tanto a receber um auxílio ou atendimento. Foi uma experiência muito boa, vinculada às necessidades da sociedade. Sem release, sem

campanha publicitária, sem discurso, nem cerimônia. Foi muito gratificante vencer, na prática, aquele conceito de que tudo comunica. Se o cidadão está num posto de atendimento melhor, mais adequado, mais confortável, aquele órgão público está fazendo comunicação para ele, está comunicando de que forma o Estado se preocupa com cada um. É o Estado demonstrando cuidado, atenção a partir de ações concretas gerando conforto e mais qualidade no atendimento. Penso que reestruturação dos espaços públicos de atendimento aos cidadãos – inclusive com ferramentas digitais – poderá ser uma revolução no serviço público.

Outra experiência muito positiva aconteceu na Autoridade Pública Olímpica (APO), presidida pelo ex-Ministro da Defesa, General Fernando Azevedo e Silva. Havia uma grande preocupação com o custo dos Jogos. A Copa do Mundo já tinha sido muito questionada. Estádios vazios e mais “elefantes brancos”? Qual o custo da Olimpíada? Quanto do dinheiro federal entraria? A equipe da APO conseguiu, em um esforço técnico hercúleo, colocar no ar a matriz de gastos, com as responsabilidades da União, Estados e Municípios, e apontando recursos e projetos específicos. Foi uma vitória. Parece tão banal, porque isso deve ser obrigação e ser disponibilizado de forma ágil, mas naquele contexto tornar transparentes os gastos foi uma grande vitória do ponto de vista da comunicação e da gestão. Transparência e prestação de contas são essenciais para a sociedade.

*Pode citar a melhor experiência que já teve?*

Uma experiência também emblemática, embora esteja no contexto de uma crise, foi transformar o “Aerolula” em um avião do Estado brasileiro, ou seja, uma demanda de Estado brasileiro motivada por segurança e economicidade. Injustamente, quando houve a informação de que a Aeronáutica aposentadoria os aviões presidenciais, a mídia e a oposição transformaram os novos aviões quase em capricho pessoal do ex-presidente da República. A decisão foi tomada a partir de pareceres e notas técnicas da Aeronáutica, e não do presidente Lula. A partir de um trabalho paciente da Secom, do Núcleo de Comunicação Pública, e dos colegas de comunicação do Comando da Aeronáutica, finalmente, o transporte aéreo oficial da Presidência da República ganhou ares institucionais. Foi um trabalho longo, difícil e cujo resultado não foi imediato. Mas perseverar nas ações, mesmo que a exploração política negativa já tivesse feito enormes

estragos, mostrou que frequência da comunicação pública pode recolocar a verdade nos eixos.

*Vale a pena fazer comunicação pública?*

Muito, porque é instigante, desafiadora e está ligada à defesa da cidadania e do fortalecimento da democracia. Na minha concepção de servidor público, não há lugar para a visão preconceituosa do sujeito acomodado, sem compromisso e esperando tão somente a aposentadoria. Quem quiser esse sossego não será na comunicação pública. Na comunicação pública você tem que educar o seu chefe para as boas práticas de comunicação, alertar o administrador sobre a relevância republicana da comunicação, além de lutar para ter recursos materiais e equipamentos adequados no trabalho.

Enfim é uma área de construção o tempo inteiro. Se você deseja construir uma área que no Brasil ainda está inacabada, venha para a comunicação pública.



## BOB VIEIRA DA COSTA

*“Na comunicação pode estar a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma iniciativa”*



Sócio Presidente da agência de publicidade nova/sb desde 2003. formado em administração pública pela Fundação Getúlio Vargas (EAESP FGV/SP), Foi ministro-chefe da Secretaria de Comunicação de Governo – SECOM, do Presidente Fernando Henrique Cardoso (2001/2002), onde implantou as campanhas de utilidade pública, e chefe da Assessoria de Comunicação Social do Ministério da Saúde (1997/2001), onde coordenou as ações de comunicação sobre a AIDS, campanhas de vacinação infantil e da terceira idade, dos genéricos, do tabagismo etc. Antes, havia sido secretário adjunto da Secretaria de Cultura de São Paulo (1993/1994) e chefe

de gabinete da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo (1992/1993). Tem vários trabalhos técnicos publicados sobre comunicação pública como o livro “Comunicação de Interesse Público – Ideias que movem pessoas e fazem um mundo melhor”, obra que está sendo adotada nos cursos de comunicação de diversas faculdades e universidades brasileiras. É atualmente vice-presidente nacional da Associação Brasileira de Agências de Publicidade (ABAP) e Conselheiro do CONAR.

**Dalton Valadares:** *Gostaríamos antes de tudo que o Senhor falasse de sua experiência no serviço público antes de ingressar no Ministério da Saúde em 1997.*

**Bob Vieira da Costa:** Eu fiz administração pública na Fundação Getúlio Vargas, um curso que foi desenvolvido pela GV para formar profissionais que pudessem no mercado privado saber se relacionar com o poder público. Esse era o intuito de formação do curso de administração pública da GV. Eu sempre gostei da administração pública, da lógica e do entendimento da área pública. Ao término do curso eu acabei indo trabalhar em um órgão do Governo do Estado de São Paulo - Secretaria do Interior do Governo Estado de São Paulo chamado CEPAM. Esta instituição trabalhava com os municípios do Estado, e fui trabalhar em um projeto chamado Consórcios Intermunicipais. Minha missão era convencer prefeitos e vereadores a organizar uma atividade em conjunto com outros municípios vizinhos. Foi uma experiência riquíssima. Era muito jovem, tinha 21 anos e esse trabalho me deu uma maturidade, uma noção de administração pública muito significativa na minha formação profissional. Depois disto, fui convidado a ser o Diretor de um órgão que cuidava das 100 escolas agrícolas e industriais do Estado de São Paulo. Foi uma experiência fantástica na área de educação, de debater e implementar políticas de formação profissional, enfim, de trabalhar este desafiador universo da educação. Eu acabei assumindo depois a Chefia de Gabinete da Secretaria de Educação do Estado de São Paulo na gestão do secretário Fernando Moraes e foi neste momento que houve a junção do administrador público com a área de comunicação. Ficou sob minha supervisão a implantação de um projeto chamado TV Escola e ao implantar esse projeto deu para vivenciar na prática a importância da comunicação na formação de professores, a comunicação como parte fundamental de uma política pública. Isso foi estratégico. Isso mostrou que se soubéssemos trabalhar a comunicação de uma maneira tecnológica, com metodologia, com integração, nós teríamos uma ferramenta fantástica para implantação de políticas públicas tão caras a todos nós como a formação de professores. Depois desse desafio, fui secretário adjunto de Cultura do Governo do Estado de São Paulo, com o Ricardo Otake e foi uma experiência muito rica do ponto de vista profissional, pessoal e como gestor público. A experiência seguinte, foi no governo federal. Fui convidado pelo ministro sucessor de Adib Jatene, Carlos Albuquerque a

assumir a área de comunicação do Ministério da Saúde. O Governo Fernando Henrique tinha acabado de aprovar a CPMF e neste esforço pela sua aprovação, a saúde passou a ser muito cobrada por melhorias imediatas de todos os serviços públicos de saúde. Sem dúvida, um dos maiores desafios profissionais de minha vida profissional. O Ministro Carlos Albuquerque foi substituído pelo então senador José Serra. O ministro Serra eu tinha conhecido no início da minha vida profissional, no governo Montoro, no Cepam. Ele era o secretário de planejamento do Estado, sempre foi um homem público muito exigente, muito determinado, muito focado. Eu vou ser verdadeiro com você. Na hora que ele assumiu, eu falei que eu não estava muito animado para continuar no Ministério da Saúde, queria voltar para São Paulo. José Serra conversou comigo e me convenceu a ficar. Sem nenhuma dúvida foi a maior escola que tive de gestão pública. Pude ver e viver o pleno entendimento do poder da comunicação na implementação de estratégias fundamentais de políticas públicas. O combate à AIDS, todo o trabalho que foi feito para criação dos medicamentos genéricos, a boa briga que tivemos na aprovação na OMC da possibilidade da quebra de patentes de medicamentos, o enfrentamento da dengue, o momento crítico vivido com a redução da cobertura vacinal, os mutirões de saúde (exame de câncer de mama, catarata etc.). Enfim, Serra tem uma capacidade extraordinária como gestor público, de tocar projetos, de avançar, de ir atrás, de achar soluções. E a comunicação foi o tempo todo aliada estratégica dele neste trabalho. Um dos embates que ele assumiu e que por muitos e muitos anos terá impacto na saúde dos brasileiros, foi o combate à questão do cigarro. O Brasil virou referência Mundial e teve uma das mais altas taxas de redução de população adulta fumante. Uma performance extraordinária no mundo inteiro. Enfim, neste momento da minha vida profissional, aos 34 anos eu me sentia bastante pleno para trabalhar a comunicação de interesse público no âmbito de governo, fazendo uso das melhores ferramentas que a comunicação poderia trazer para o dia a dia de uma gestão pública.

*E conceitos, por exemplo, da época como Publicidade de Utilidade Pública (PUP)? Foi ideia, conceito criado pelo senhor? Foi apresentado no governo FHC.*

Isto ocorreu quando fui para Secom em 2001, no governo FHC. Até aquele momento nós não tínhamos uma rubrica orçamentária específica de comunicação institucional ou comunicação de utilidade pública. Existiam alocações dentro de projetos, mas não havia uma regra do ponto de vista orçamentário

e público com relação a investimento em comunicação. Criamos então esse estrutura dentro do Orçamento do Governo. A comunicação institucional feita pelos ministérios, a comunicação de interesse público, aquela que é parte integrante de uma determinada política pública como por exemplo, uma mudança de comportamento, uma informação para mobilizar a população, alertar dos riscos etc. Na questão da AIDS você tinha que ter uma mudança de comportamento na escola, o trabalho com pais, alunos e professores. A questão de beber e dirigir, que pressupõe um trabalho exaustivo de uma mudança de comportamento, não acontece da noite para o dia. Nós negociamos com todos os veículos da época, as emissoras de televisão, emissoras de rádio, jornais etc. que publicidade de utilidade pública (PUP) deveria ter um desconto significativo por parte destes veículos. Não tinha sentido pagar dez dinheiros por um anúncio que procura mobilizar os pais a levar suas crianças para tomar uma vacina e pagar os mesmos dez dinheiros para falar bem do trabalho que havia realizado num órgão público. Para a publicidade de utilidade pública conseguimos uma negociação que reduziu significativamente o valor dela. Nós precisávamos fazer muito mais com o mesmo dinheiro com mais veiculação, mais intensidade. E, definimos por fim a publicidade mercadológica no âmbito das empresas estatais que concorriam no mercado.

*O senhor também lidou com o período do apagão (crise energética nacional de 2001). Como foi esse desafio?*

Esse talvez tenha sido um dos maiores desafios, inclusive de comunicação. Uma ameaça real, um problema real, a possibilidade de um apagão, no estrito sensu da palavra apagão, e a única maneira que nós tínhamos era ter a sociedade colaborando conosco pra dar tempo que os investimentos pudessem ser feitos nas termoeletricas, na redução do consumo ou esperar um aumento de chuva. Era necessária uma ampla campanha de mobilização pois mexia com o dia a dia das pessoas, com a situação de vida delas. Nós tivemos total apoio da mídia, o que foi fundamental na compreensão do problema. O governo agiu de uma maneira muito correta neste enfrentamento. Foi transparente, foi exaustivo nos esclarecimentos do que poderíamos fazer para evitar o apagão. Por certo o governo ao ser transparente, ao agir da maneira como agiu, teve prejuízos do ponto de vista de imagem, mas ali não tinha como não ter e isso faz parte da regra do jogo. O importante era ser verdadeiro e equacionar o problema.

*Partindo para o momento da agência pós SNBB (nome anterior da Nova SB), quando o foi criado o conceito de Comunicação de Interesse Público (CIP). O que consiste a Comunicação de Interesse Público? O senhor baseou-se em experiências anteriores, em uma necessidade do setor público?*

Sempre trabalhei com agências de publicidade. Sempre soube do enorme potencial, criatividade e capacidade de inovação da publicidade brasileira. Os clientes privados sempre souberam tirar enorme proveito desta excelência. Já o poder público, por inúmeras razões, nem sempre. Ao sair do governo estava bem convencido que seria possível uma agência de publicidade usar toda tecnologia possível para fazer a melhor comunicação de interesse público. Por uma demanda da AMBEV, na época (2003), estava havendo uma pressão muito grande por conta do aumento do consumo de cervejas por adolescentes e crianças e acabamos criando uma agência que viria a ser a responsável por implementar o programa Ambev de Consumo Responsável. O primeiro grande trabalho foi convencer a própria empresa que aquela publicidade que era feita com personagens do universo infantil (tinha um sirizinho, uma tartaruga etc.) tinha rompido uma barreira e chegado ao universo infantil, provocando um aumento significativo do consumo de cervejas na faixa etária de 9, 10, 11 anos de idade. Um levantamento de uma Universidade Federal apontava claramente essa tendência. Nosso primeiro grande trabalho interno foi convencer as demais agências da empresa a mudar o modus operandi de se fazer a publicidade. Construimos na época com o CONAR, um anexo específico, que limitava uma série de expressões e gestos de não usar nas propagandas pessoas que parecessem ter menos de vinte e cinco anos de idade. Foi criado também um programa no Brasil inteiro para fornecimento de bafômetros às Secretarias de Segurança Pública. Foi criado um vasto material para alertar o ponto de venda a não vender para menores de 18 anos de idade e iniciativas para estimular o “amigo da vez”, enfim, um conjunto significativo de medidas para promoção do consumo responsável. Começamos a participar de licitações em âmbitos de governo. Logo em seguida a própria Organização Mundial da Saúde nos convidou pra participar de uma concorrência que vencemos e passamos a partir de então a fazer as campanhas mundiais da OMS para o combate à questão do cigarro. Depois fizemos doação de sangue, de automedicação e várias outras campanhas da Organização Mundial da Saúde. Também passamos atender a Unicef e fizemos um trabalho sobre o emprego de crianças com a OIT (Organização Internacional do Trabalho). A Agência sempre fez muita pesquisa

e procurou sempre trabalhar de uma maneira muito interativa com o público com o qual ela ia conversar e que a ideia criativa pudesse surgir a partir de um exaustivo trabalho de pesquisa e entender qual era o desafio da mensagem que nós tínhamos que ter.

*A Nova S/B em 2016 foi a primeira agência de publicidade a receber o Prêmio Pró-Ética, concedido pelo Ministério da Transparência, Fiscalização e Controle e pelo Instituto Ethos, destinado a reconhecer as melhores práticas empresariais no combate à corrupção. Quais foram os programas desenhados pela Agência que colaboraram para a conquista deste prêmio?*

Nós gostamos de trabalhar comunicação de interesse público desde 2003. Em 2005 vem a crise do mensalão envolvendo agências de publicidade. De lá pra cá então a gente sempre teve uma preocupação muito grande com nossa integridade corporativa. A Nova SB não pratica, por exemplo, bonificação de volume de produção desde sempre. Sempre tivemos a preocupação com a transparência das concorrências que participamos. Você entra no site da agência e lá tem todas as concorrências que participamos, que lugar ficamos, onde ganhamos, onde perdemos etc. Quando surgiu o programa Pró-Ética, vimos que ali seria um ótimo exercício de organização interna, de ter um programa de integridade corporativa consolidado e forte suficiente pra ganhar o prêmio. É um prêmio bastante exigente, sério e demandante. Nós precisávamos nos organizar para isso. Fizemos todos os investimentos necessários para ter um programa de integridade corporativa sólido na empresa. São sistemas, são treinamentos, regras e procedimentos. A gente não pode aceitar, por exemplo, determinados convites que são muito usuais dentro do nosso mercado. Nós temos que ter o compromisso efetivo de sermos rigorosos. Ganhamos 3 edições do Pró-Ética. Entram em torno de 250, 300 empresas e na média apenas 24 empresas tem conseguido o prêmio.

*E naturalmente isso acaba atraindo algumas empresas e instituições ou organismos que valorizem um selo como esse, não?*

Bem menos do que deveriam

*Complementando, atrai a própria mídia, por exemplo, gerando reforço à imagem da marca da Agência.*

Nos últimos anos o debate da ética pública foi muito intenso. É bom ter o reconhecimento de que temos um bom programa de integridade, somos uma empresa auditada, somos uma S.A e toda transparência é muito importante para esclarecer qualquer dúvida que porventura venha a existir.

*E o resultado que o senhor enxerga? Naturalmente existe todo o composto desse bem-estar, de se sentir bem, de apresentar bem a empresa ao mercado. Mas no aspecto empresarial, o senhor falou que não teve tanto resultado mercadológico. Mas houve algum resultado? Um atrativo maior à mídia, aos jornais, ao público formador de opinião?*

No campo público as contratações são feitas através de concorrências públicas. Se a empresa tem ou não tem o programa, o que importa é a forma como ela performou dentro da concorrência. A grande preocupação nossa é de fato ter procedimentos internos que nos garantam a correção nas nossas contratações, a busca pelo melhor preço para o cliente e a preocupação em lhe apresentar um produto de qualidade e justo. Essa preocupação com o dinheiro público é fundamental, tem que fazer parte da nossa essência. Nós só vamos sobreviver, nós só vamos poder ter uma história a ser contada se formos rigorosos com nós mesmos no dia a dia com relação ao trato do dinheiro público.

*Qual é sua opinião sobre o setor público como cliente sob o ponto de vista de uma Agência de Comunicação? O que vai bem e o que pode melhorar?*

O setor público tem uma necessidade de falar bem e eficientemente com a população e para isso deve fazer uso de todas as ferramentas, de todo o potencial que a comunicação de interesse público oferece para as políticas públicas. Todos nós podemos ter boas evoluções, uma mudança de comportamento pra uma vida muito melhor. A essência do poder público é prover a sociedade de melhores condições de vida. Prover através dos seus programas, saúde, educação, segurança etc. É um conjunto enorme de responsabilidades e a comunicação é parte integrante pra fazer com que esses serviços possam de fato ser bem entendidos e criar as condições de mudanças e mobilizações necessárias.

*Seguindo o raciocínio, como fazer comunicação em órgão público com tanta variedade de opiniões, inclusive políticas, que podem influenciar ou tentar influenciar o trabalho da comunicação? Como enfrentar essa situação e ao mesmo tempo conquistar a confiança dos administradores públicos?*

Este é o maior desafio de trabalho que temos. Comunicação todo mundo conhece. Todo mundo gosta de opinar, seja ele um especialista ou não. Procuramos o tempo todo explicar por que chegamos naquela proposta, qual o entendimento das pessoas perante o problema, como é que elas reagem, qual é o foco da nossa preocupação. É permanente o trabalho de atendimento e entendimento com o cliente. Isto é um DNA forte da agência.

*E a forma de contratação das agências? Te agrada o modelo licitatório brasileiro?*

Processos de escolhas no poder público sempre serão desafiadores, especialmente de um serviço como o de comunicação. É preciso ter uma regra de contratação que não deixe prevalecer o desejo pessoal do agente público por este ou aquele prestador de serviço. E no nosso caso o preço não é uma variável, porque o preço não é seu. O preço é da Globo, é da Band, é do veículo. Dentro do modelo que existe no Brasil onde uma agência de publicidade faz a mídia, o planejamento, criação etc. é preciso ter regras pré-definidas em edital para criar parâmetros de avaliação.

*Na sua opinião, o que o governo e as instituições devem fazer para manter uma sociedade bem-informada? O que pode melhorar em relação ao que já temos?*

Eu acho que hoje a maior preocupação de comunicação que nós deveríamos ter são as fake news. É o que mais atrapalha a boa comunicação. Eu defendo fortemente que o governo deveria agir de uma maneira muito determinante contra as fake news. Ele tem instrumentos, tem profissionais, tem a qualificação pra dizer se isso é verdadeiro, não é verdadeiro, é correto ou não é correto. Estabelecer essa credibilidade por parte do poder público junto à sociedade é fundamental.

*Qual a importância da comunicação pública na promoção dos direitos do cidadão e exercício da cidadania?*

Aí é o melhor exemplo que a gente tem visto. Por exemplo a violência contra as mulheres tem sido abordada pela comunicação nos últimos tempos de uma maneira mais intensa, da mesma forma que o racismo, a homofobia etc. Essa linha de abordagem na comunicação pública deveria ser um mantra. Temos muito trabalho pela frente.



*Há alguma decepção ou vício na comunicação pública brasileira que prejudica o bom andamento do trabalho comunicacional?*

A comunicação é muito dinâmica, muito viva, muda muito, intensa e diariamente. A grande angústia hoje chama-se fake news. Ela não apenas desinforma, como leva as pessoas a adotarem atitudes e parâmetros que prejudicam a si mesmas e a própria sociedade. Isto é o que mais me preocupa e acho que não é fácil de ser resolvido. As fake news entraram na nossa vida de uma maneira muito intensa. E pior, muitas podem até ser uma convicção de um determinado grupo. Por exemplo, este absurdo de que a terra é plana.

*Covid-19 também é exemplo, não?*

Sim, toda a questão da covid é um ótimo exemplo de que determinadas e falsas informações podem prejudicar outras pessoas. Veja a questão da vacina nos EUA. Lá a cobertura vacinal parou num patamar de 55% dos americanos vacinados. 45% da população tem convicção contra a vacina.

*O senhor pode dar exemplos práticos de qualidade em comunicação pública?*

Temos vários ótimos exemplos. Um deles, bem importante. Em 1999 durante vários dias o Jornal Nacional fez uma cobertura sobre falta de medicamentos em Minas Gerais o que transformou o tema num problema de grande repercussão e preocupação nacional. Havia uma questão crítica: O preço dos medicamentos, seja para as pessoas, seja para o próprio governo. Foi a partir de um diagnóstico da comunicação que o projeto dos medicamentos genéricos nasceu. O ministro José Serra focou no embate pela aprovação dos medicamentos genéricos que certamente impactariam positivamente nos preços. Foi desenvolvida toda uma estratégia de comunicação para que conseguíssemos a aprovação do projeto de lei no Congresso, fato que aconteceu em menos de 1 ano. Apenas como referência, a média em outros países que tinham aprovado o medicamento genérico era de 7 anos.

*E a melhor experiência em comunicação pública da qual participou?*

Toda a estratégia montada para construir a possibilidade de quebrar as patentes dos medicamento para o combate à aids junto à OMC (Organização Mundial do Comércio). O Brasil, pela característica de atendimento universal de todos os pacientes portadoras do HIV, tinha uma gasto que ultrapassava mais

de 1 bilhão de dólares por ano com medicamentos. Era urgente obter uma redução de preços. Foi montada toda uma programação que envolveram road shows nas principais universidades americanas e europeias sobre a excelência do programa brasileiro; um trabalho de assessoria de imprensa junto a importantes veículos da imprensa mundial – o jornal NYT, por exemplo, publicou um caderno especial sobre o programa brasileiro; foram feitas publicidades em vários jornais americanos e europeus; enfim, um conjunto preparatório para que numa conferencia especial da ONU, o Brasil pudesse anunciar que submeteria o pedido de quebra de patentes junto a OMC. Depois de muitos embates o Brasil foi vencedor junto à OMC em Doha, no Catar.

*E sua experiência internacional? O senhor trabalha a nível mundial com campanhas em vários países. Comente seu trabalho para a Organização Mundial da Saúde (OMS) e outros organismos/instituições internacionais.*

A diversidade brasileira de culturas e povos nos permite cientificamente pesquisar aqui mesmo mensagens, abordagens e linhas de comunicação para causas universais. Uma boa campanha precisa ser bem entendida na Ásia, na África, na Europa. Junto a mulçumanos, judeus, budistas etc. Isso fez um enorme diferencial nas concorrências internacionais da OMS em campanhas contra o tabaco, doação de sangue, contra a automedicação etc. Os comitês de aprovação procuram representar a diversidade que temos no mundo e nossas campanhas sempre tiveram ótimo entendimento por parte de todos. São cuidados com códigos de comunicação que podem mudar radicalmente entendimentos dependendo da cultura ou região do planeta. Esse sempre é um trabalho desafiador.

*Como o senhor vê o papel da comunicação no fortalecimento das políticas públicas?*

A comunicação é parte integrante de qualquer política pública, em todas as áreas. Meio ambiente, segurança, saúde, educação, cultura, educação financeira etc. Somente na hora que o gestor público conseguir perceber que na comunicação pode estar a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma iniciativa é que vamos estar na direção do fortalecimento do poder do estado, na real transformação e melhoria de vida dos cidadãos.

*Em síntese, vale a pena atuar no setor público? Qual seu balanço de tantos anos de dedicação?*

É minha formação, eu faço isso desde que me formei. Eu sempre estive fazendo comunicação no âmbito do poder público. Seja como gestor, seja na agência de publicidade, que é trabalhar com o poder público. É uma síntese de vida estar o tempo todo fazendo coisas que podem mudar a vida das pessoas para melhor. É minha vida, minha história.

# CLÁUDIA LEMOS

*“Comunicação é estratégica para qualquer instituição”*

**Cláudia Lemos** é jornalista, mestre e doutora em Estudos Literários pela UFMG. Trabalha em comunicação institucional e comunicação pública há 30 anos. Servidora concursada da Câmara dos Deputados, atua na Diretoria de Comunicação e Mídias Digitais e é professora do Mestrado Profissional em Poder Legislativo da instituição. Foi secretária de Comunicação do Conselho Nacional do Ministério Público (2010-2013), assessora-chefe (2003-2005) e secre-

tária de Comunicação (2013-2014) da Procuradoria-Geral da República, assessora especial na Secretaria de Comunicação da Presidência da República (2003) e assessora no Supremo Tribunal Federal (2001-2002), entre outros trabalhos. Foi pesquisadora visitante na Northwestern University, como bolsista Fulbright, para realizar um estudo comparado entre a comunicação da Justiça no Brasil e nos Estados Unidos. É autora de capítulos de livros técnicos e de artigos publicados em periódicos especializados. Foi repórter e professora em cursos de graduação e pós-graduação. Preside a Associação Brasileira de Comunicação Pública – ABCPública.



**Rubiane Kreuz:** *Cláudia por que você tem dedicado a sua vida acadêmica e profissional ao estudo do tema comunicação pública?*

**Cláudia Lemos:** Sempre é uma história que a gente conta sobre como tudo começou. Um pouco é vocação e um pouco é o caminho em que a vida leva você. Eu me formei em Comunicação Social pela Universidade Federal de Minas Gerais em 1990 e meu primeiro emprego foi em uma agência de comunicação integrada, ou seja, comecei a vida profissional com uma visão de assessoria. Em seguida atuei como repórter em jornal e TV por um período curto e já em 1903 fui trabalhar como assessora na empresa de Tecnologia da Informação da Prefeitura de Belo Horizonte. Foi uma experiência muito boa de comunicação pública. Aliás, a gente nem usava ainda o termo comunicação pública. Mas o que se fazia lá já era comunicação pública, porque a atuação, mesmo na comunicação interna, tinha foco no cidadão, no objetivo de aumentar a participação, aumentar o acesso a informação. E eu adorei fazer aquilo.

*Qual a definição de comunicação pública para você? Há separação entre comunicação pública ideal e a comunicação pública real que conseguimos fazer?*

Gosto de usar a definição de um texto do Francisco Jamil Marques e da Edna Miola, que trata a comunicação pública em duas dimensões: a democrática, focada no cidadão, focada em ampliar o seu acesso e a sua participação, e a dimensão estratégica, focada no interesse da instituição em aumentar a sua legitimidade – o que também faz parte da comunicação pública. É importante para a democracia que a instituição seja transparente e que consiga demonstrar a sua utilidade para a cidadania. Muitas vezes essas duas dimensões conflitam, mas eles não são excludentes. O interesse estratégico da instituição pode, em alguns casos, confundir-se com o corporativismo, a promoção pessoal e o partidarismo, e nesses casos, temos problemas. Quando isso acontece, é necessária nossa atuação para conversar com os gestores, dialogar com os colegas técnicos e procurar mostrar que isso não só não é comunicação pública, mas prejudica os objetivos da instituição.

*Como atender os gestores ao mesmo tempo em que tenho que fazer comunicação pública?*

Talvez a primeira coisa seja que nós, assessores, não podemos assumir uma postura técnica arrogante de não reconhecer que as demandas deles são legítimas. Comunicação pública não está em oposição à comunicação institucional. Precisamos acolher as demandas dos gestores e construir juntos maneiras de atendê-las que sejam coerentes com uma comunicação centrada no cidadão. Mostrar que essa é a melhor maneira de ter reconhecimento e uma boa imagem. Em alguns momentos é preciso lembrar aos nossos clientes internos que a comunicação é da instituição e não de determinada pessoa. Quero continuar a acreditar que esse é um caminho possível apesar de todas as dificuldades diárias, de fracassos pontuais e de eventuais retrocessos.

*Em muitas instituições há falta de profissionais com formação em Comunicação Social e em algumas sequer existe o cargo de jornalista nos concursos públicos, o que deixa enfraquecidas as assessorias de comunicação que atendem cada dia demandas diversas que exigem conhecimentos técnicos na área. Como você vê essa situação?*

Em todos os movimentos sobre comunicação pública nós defendemos a profissionalização – na ABCPública, no Fórum Nacional de Comunicação e Justiça, por exemplo. Quando estava na assessoria de Comunicação do Ministério Público Federal em 2003, conseguimos realizar o primeiro concurso para o cargo específico de comunicação, uma lembrança que guardo com orgulho. Mas essa é uma discussão que vai além da comunicação. Em 2003 havia um momento de expansão do serviço público em que você conseguia convencer as autoridades sobre a criação de cargos e destinação de vagas para a Comunicação. Vivemos um ciclo de profissionalização fundamental, que nem se completou e já se encerrou, uma vez que as diretrizes de governo atualmente vão no sentido inverso, de privilegiar a terceirização e sequer realizar concursos para servidores efetivos. Considero fundamental ter um corpo técnico permanente e que se renove em todas as áreas que são ligadas à missão da instituição, como é a comunicação. Podemos discutir a quantidade de servidores. E é possível terceirizar serviços específicos.

*Em um encontro de assessores públicos realizado em Brasília pelo CNJ em 2019, o Ministro Dias Toffoli, na época presidente do STF, afirmou que o Poder Judiciário se comunica mal. Como chamar a atenção do público para as atividades que são realizadas pelos órgãos públicos? Produzir uma comunicação segmentada é a melhor saída?*

A gente se comunica mal porque não tem clareza sobre como deve ser essa comunicação, porque não capacita os agentes políticos e os servidores para se comunicar. Precisamos falar sobre o que interessa aos nossos públicos, de um jeito que eles compreendam e, mais, ouvindo e conversando. Muitas vezes o jornalista, que representa a maioria dos profissionais de comunicação no setor público, acredita que basta informar, unilateral e genericamente. Mas não tem como falar com a sociedade toda da mesma forma, porque é muita gente, e as pessoas são diferentes. É preciso fazer um grande esforço de conhecer os públicos, ouvir esses públicos e ir adequando a comunicação. Mas isso dá um trabalhão para o qual precisamos nos qualificar. E hoje temos um outro desafio: a maneira das pessoas se comunicarem está mudando com a tecnologia. Os hábitos de consumo de informação mudaram. Enquanto isso, nós, comunicadores do serviço público, estamos envelhecendo. Por isso é precisamos nos atualizar, conhecer as novas linguagens, as novas ferramentas. Precisamos também buscar formas de renovar a equipe se não há concurso público, sem deixar de lutar pelo concurso na área de comunicação.

*É possível e necessário a instituição pública estar presente em todas as redes sociais?*

Não é preciso estar em todas as redes sociais. Depende de qual público você está buscando. E da sua capacidade de produzir os conteúdos adequados para esse público e essa plataforma. Não tem como falar no TikTok com a mesma linguagem do Facebook ou do Twitter.

*Em 2019, a Comunicação Social do TRE-PR fez uma parceria com o curso de Jornalismo da PUC-PR, em um projeto denominado I Laboratório de Comunicação Integrada em que seis alunos cumpriram estágio obrigatório não remunerado na instituição por dois meses. Não havia ainda na Justiça Eleitoral do Paraná estagiários estudantes de jornalismo. A experiência deu certo e hoje essa parceria está em sua terceira edição. Que importância você vê nas parcerias e nessa atuação dos estudantes nos órgãos públicos?*

A importância está na renovação de gerações, tanto pelos seus efeitos no cotidiano da instituição como na formação de novos comunicadores públicos. A Justiça Eleitoral do Paraná encontrou um caminho excelente para renovação por meio dessa parceria com a escola. Quando se tem a supervisão correta a parceria é muito produtiva para os estudantes e para a instituição. Mas ela também dá trabalho. Supervisionar não é só mandar fazer, é também incorporar as experiências que o estagiário traz, ensinar, corrigir e estar disposto a aprender com os estudantes.

*Você vê nas redes sociais um meio importante de comunicação com o público de uma instituição?*

O mundo digital e das mídias sociais é uma realidade e temos que participar dele. Mas sem ilusões. As plataformas são privadas, elas têm regras próprias que muitas vezes não privilegiam a comunicação pública. Não podemos depender dessas plataformas para falar com o cidadão. Elas são auxiliares, mas temos que ter plataformas próprias e públicas. É preciso falar sobre uma internet pública. Há um projeto de lei na Câmara dos Deputados que prevê o tráfego gratuito dos conteúdos públicos na internet, e isso é muito importante, porque além de falar da linguagem, do conteúdo, do diálogo, da forma da comunicação pública efetiva, precisamos garantir o acesso. É um debate público que deve envolver a todos os interessados, como aconteceu na década de 1990, na época da formulação da Lei do Cabo. E sim, a imprensa ainda é importante. O rádio ainda é importante. A televisão ainda é importante. Em algumas situações é preciso até utilizar o carro de som para levar informações a uma determinada localidade como sei que ocorre na Justiça Eleitoral. São muitos meios que devemos utilizar para levarmos informação aos muitos públicos.

*Como chamar a atenção dos jovens para a comunicação pública?*

As pesquisas mostram que a maioria das pessoas se interessam não em acompanhar a atuação de um órgão público – TRE, Câmara dos Deputados, Prefeitura, qualquer um –, mas por temas, por uma discussão específica que está acontecendo, um serviço que precisa utilizar. Por exemplo, fazer o título de eleitor aos 16 ou 18 anos. E é por meio desses ganchos que podemos nos apresentar, ao atender bem o cidadão e o jovem cidadão, oferecendo a informação que ele está buscando e outras que a instituição quer passar. Tem que cuidar do nosso site, deixá-lo organizado, de fácil acesso, otimizado para aparecer nas pesquisas



no Google, de onde vem a maior parte do tráfego. Na internet, no telefone ou no nosso balcão, quando as pessoas buscam alguma informação, algum serviço, que estejamos lá, prontos para atender bem essa pessoa.

*Nós comunicadores públicos sabemos que a comunicação é estratégica para o órgão público. Mas como demonstrar essa importância aos nossos gestores e público interno de uma instituição?*

A Comunicação é estratégica para qualquer organização, seja privada ou pública, mas na minha experiência, nem sempre é fácil demonstrar isso aos gestores e aos públicos internos. Muitas instituições não têm essa cultura, tratam a comunicação de forma instrumental, como uma mera ferramenta de divulgação que chega no final do processo, quando tudo já está definido. Sabemos que isso não funciona bem, que a comunicação precisa participar da concepção do serviço, da definição da estratégia. Esse é um espaço que você tem que conquistar aos poucos. Tem que “cavar” mesmo. Estar presente, ser propositivo, mostrar-se parceiro. Demonstrar que a comunicação agrega valor em situações específicas, usar exemplos de outras instituições. Quando se tem um gestor sensível é um momento favorável que você pode aproveitar.

*A ABCPública lançou a Carta de Princípios da Comunicação Pública. Qual princípio você gostaria de destacar?*

A Carta de Princípios da ABCPública é um instrumento de apoio para os assessores públicos de comunicação. Quero enfatizar o princípio número três, que fala que “a comunicação pública adota foco e perspectiva do cidadão. Viabiliza o diálogo, a negociação, o atendimento às demandas e interesses do cidadão adaptando ao nível de conhecimento, às condições, interesses, possibilidades do usuário, do interessado, do cidadão. Estimula uma cidadania ativa, informada e participativa”. Nosso papel é promover o diálogo. E não é diálogo entre iguais. É diálogo entre diferentes. E isso só é possível negociando e não destruindo o diferente. Ou seja, só é possível numa perspectiva democrática.

Para dialogar em alguns casos pode-se fazer pesquisas, em outros criar comitês para discutir temas específicos. Audiências públicas são um ótimo espaço de diálogo. A Ouvidoria também é um excelente espaço de diálogo. Relacionamento com a comunidade é comunicação pública, assim como jornalismo e publicidade, de que nos lembramos mais comumente.

*Muitos órgãos públicos ainda não possuem uma Política de Comunicação. Como as assessorias podem dar início a esse trabalho?*

Primeiro pesquisando o que os outros já fizeram. No site da ABCPública há um mapa de regulamentação que tem vários exemplos úteis. Tem também o podcast da Aline Castro, Guia de Sobrevivência, com convidados que falam sobre como construíram a Política de Comunicação. Internamente, você pode verificar se outras unidades já têm uma política setorial que seja referência e deve trazê-las para participar da formulação da política de comunicação. Todas as áreas de uma instituição comunicam.

*Qual a importância das parcerias para a comunicação pública?*

Acredito nas parcerias como um caminho para chegar mais longe e ampliar os resultados. Além do mais, elas têm tudo a ver com diálogo, com comunicação. A gente pode fazer parcerias desde nosso próprio órgão, entre os setores. Por exemplo, quem está no centro de uma organização, na sede que fica na capital, deve pensar em quem está no interior do estado. Mas pensar como parceiro para um trabalho em rede, não como alguém sem voz que vai receber pacotes prontos para aplicar. O que exige sair da sua caixinha, negociar, fazer concessões. Muitas pessoas têm resistência em lidar com esses compromissos. Ou estão tão sobrecarregadas que não têm flego de investir na construção de uma parceria, que demanda planejamento, pensamento estratégico, tempo. A gente tem que conseguir sair da areia movediça do cotidiano que engole a gente o tempo todo, porque sempre temos coisas para fazer além de nossa capacidade diária. Tem que ter sabedoria de olhar mais longe e enxergar essa possibilidade da parceria com um ganho.

*Cláudia vale a pena tanto estudo, tanta pesquisa e doação em prol da Comunicação Pública?*

Ah, vale! Bom, depende do que você quer da vida. Vale a pena porque você vê resultado, você tem o sentimento de contribuição para um mundo melhor. Isso é bem piegas, mas #pronto falei. Para mim a comunicação pública permite realização profissional, que é você ter um sentimento de resultado do seu trabalho, de reconhecimento, de você não se sentir sozinho, de fazer parte de uma rede de pessoas que acreditam juntas em alguma coisa. Por isso surgiu a Associação Brasileira de Comunicação Pública – ABCPública. Nós não esta-

mos sozinhos, nós somos muitos que acreditamos que é possível fazer uma comunicação com foco no cidadão, e que nós podemos nos ajudar para que essa visão de comunicação pública ganhe força. Fica o convite para se associar, porque vale a pena conhecer colegas de outros órgãos, de outros estados, encontrar interlocutores que nos apoiam e que por vezes se tornam parceiros em projetos e até mesmo amigos preciosos.

# DELORGEL KAISER

*“É função da comunicação pública consolidar o estado democrático”*



No setor de comunicação desde os 15, **Delorgel Kaiser** está prestes a completar 40 anos de estrada. Viu a informação migrar de máquinas de escrever e jornais para TV, internet e redes sociais. Passou mais da metade da carreira em cargos de gestão no setor público. Liderou equipes em tribunais, governos estaduais, bancos e empresas públicas e privadas. Diretor da TV e da Rádio Justiça, foi secretário de comunicação do Supremo Tribunal Federal (STF) duas vezes — a última delas encerrada em janeiro de 2021. Assessorou três presidentes da corte. É mestre em comunicação e informação, pós-graduado em administração e em marketing.

Kaiser atuou em três gestões do governo gaúcho e na prefeitura de Porto Alegre (RS). Depois, foi repórter na sucursal gaúcha da Gazeta Mercantil por dois anos. Deixou o posto para chefiar a comunicação do Tribunal Regional Federal da 4ª Região (PR, SC e RS), em 1998, a convite da então desembargadora Ellen Gracie, que presidia a corte. No período, foram criadas a assessoria de comunicação do TRF4 e das seções judiciárias de Porto Alegre, Curitiba (PR) e Florianópolis (SC). O gestor também participou da criação do Centro de Produção da Justiça Federal, que produz o programa Via Legal, veiculado pela TV Cultura desde 2001.

Mudou-se para Brasília para assumir o cargo de assessor especial da presidência do STF, de 2004 a 2006, na gestão de Nelson Jobim. Em seguida, foi nomeado secretário de comunicação do órgão, de 2006 a 2008, na presidência da ministra Ellen Gracie. Na corte, ajudou a expandir a TV Justiça, criada como

TV por assinatura em 2002. A missão exigiu licitações internacionais e pôr no ar cinco sinais abertos — quatro de TV e um de Rádio. Resultado: a emissora chegou ao grande público em sinal aberto e gratuito. Em 2018, a TV Justiça foi o primeiro canal digital da capital federal.

Em nova passagem pelo STF, Kaiser dirige a TV e Rádio Justiça desde fevereiro de 2021. O canal atinge mais de 30 milhões de residências no Brasil. Antes, foi gestor de expansão e TV Digital da EBC (2008 a 2013), bem como liderou equipes de comunicação no Tribunal Superior do Trabalho (2013) e no Conselho da Justiça Federal (2019 a 2020).

**Isaías Monteiro:** *Como foi seu trajeto no Judiciário?*

**Delorgel Kaiser:** Saí do TST em 2013, e retornei ao Judiciário no fim de 2019, para o Conselho da Justiça Federal (CJF).

Não sou servidor efetivo. Sempre atuei a convite dos presidentes dos tribunais, em cargos de confiança. Comecei no Judiciário no TRF4. Estava em redação, na sucursal gaúcha da Gazeta Mercantil, e recebi o convite da então presidente do TRF4, depois ministra do STF, Ellen Gracie. Fui assessorá-la no TRF4, para criar as estruturas de comunicação e o relacionamento com a imprensa.

Na época, em 1998, o Judiciário vinha sendo muito criticado pela falta de transparência. Este Poder era pouco conhecido, e criou-se o mito da “Caixa Preta do Judiciário”. A juíza Ellen Gracie criou, então, um projeto voltado à transparência da Justiça Federal da 4ª Região (RS, SC, PR). Não havia contato com a imprensa, nem programa de comunicação voltado à opinião pública.

Nesse período, com apoio da direção do tribunal, estruturamos a assessoria de comunicação do TRF4 e núcleos de comunicação nas seções judiciárias de Porto Alegre (RS), Florianópolis (SC) e Curitiba (PR). Criamos um sistema de comunicação da 4ª região, que foi importante para estabelecer uma interlocução com a sociedade — não só os usuários dos serviços, mas principalmente com a Imprensa, que criticava muito a falta de transparência do Judiciário.

Antes, já atuava como gestor de comunicação. Tive passagens pelo governo estadual do Rio Grande do Sul, onde fiquei vários anos como assessor em diversas secretárias durante três governos — Ciência & Tecnologia, Relações Internacionais, Administração, Planejamento e Comunicação.

Depois, voltei para redação, na Gazeta Mercantil. Foi quando tive contato com o Judiciário. Na sucursal de Porto Alegre, cobríamos tudo: política, economia, geral e cultura. Muitos assuntos estavam vinculados ao Judiciário — como decisões sobre planos econômicos, privatizações, INSS —, que repercutiam na economia. Foi a partir dessa cobertura que recebi o convite da então juíza Ellen Gracie.

Sempre tive uma visão sistêmica, de comunicação integrada. Além do governo do estado, atuei como gestor de comunicação na prefeitura de Porto Alegre. Lá coordenei a área de projetos especiais, que eram todos de comunicação

integrada: combinavam jornalismo, publicidade, eventos e relações públicas. Também havia os programas de TV e rádio. Um deles, o Cidade Viva, acabou reproduzido por diversos municípios.

De um modo geral, as iniciativas de comunicação nas áreas governamentais eram estanques. As equipes de assessoria de imprensa, cerimonial, fotografia atuavam com pouca integração. O governo do estado, por exemplo, tinha equipes de TV, que captavam imagens de eventos do governador e as colocavam à disposição da imprensa. Não havia um projeto de fazer um conteúdo de TV a partir daqueles materiais.

Já na prefeitura, foram contratadas equipes de rádio e TV e criamos o Cidade Viva. No início, houve dificuldade de negociar com as emissoras, uma vez que a prefeitura comprava espaço na grade para o ano inteiro. Além disso, o formato do Cidade Viva excedia o tempo convencional de 30 segundos, ocupando um bloco inteiro do intervalo comercial das emissoras. Pelo volume de mídia adquirida, conseguíamos descontos e bonificações especiais. Foi uma experiência inovadora, depois reproduzida em quase todas as capitais, que criaram programas de TV inspirados no Cidade Viva.

Para otimizar o uso dos recursos, o orçamento de publicidade da prefeitura era centralizado no Gabinete de Comunicação Social. Nenhuma outra secretaria possuía verba publicitária. Havia uma coordenação e equipes específicas para o Cidade Viva.

Enquanto eu estava no governo do Estado, fiz a minha primeira especialização em Marketing, na UFRGS. Ali, conheci conceitos e ferramentas do marketing público. Philip Kotler, por exemplo, desenvolveu estratégias para organizações não lucrativas nos Estados Unidos e na Europa, que aplicamos na prefeitura. O marketing no setor público ainda era uma novidade no Brasil dos anos 1990.

*Porque aceitou a proposta?*

Um dos motivos foi a consciência de que a comunicação pública é vital para o desenvolvimento da cidadania e da democracia. Não há cidadania plena sem transparência, e sem uma comunicação de mão dupla com a sociedade. No caso do Judiciário, era mesmo uma necessidade. Considerei que minha experiência como jornalista e gestor de comunicação no setor público poderia contribuir com a implantação do projeto de comunicação do TRF.

*A reforma do Judiciário trouxe uma cobrança maior por transparência?*

O movimento que desembocou na emenda constitucional da reforma do Judiciário já era perceptível quando comecei no TRF4. A reclamação, de parte da sociedade, por transparência no Judiciário era crescente. Alguns juízes e tribunais percebiam isso. A 4ª Região da Justiça Federal foi pioneira na criação de projetos de comunicação. Foi com base neles que propusemos ao Conselho da Justiça Federal (CJF) a criação do Centro de Produção da Justiça Federal (CPJUS), responsável pelo programa Via Legal, veiculado pela TV Cultura. Criamos o Via a partir de um trabalho integrado das assessorias da Justiça Federal, e negociamos com a Fundação Padre Anchieta a exibição aos sábados pela manhã. O Via Legal é transmitido desde 2001. O CPJUS desempenhou um papel importante na criação da TV Justiça, que completará 20 anos em 2022.

*Houve algum direcionamento quando assumiu no TRF4?*

A diretriz era promover ampla divulgação das decisões judiciais junto à imprensa. Os jornalistas não tinham acesso às liminares, sentenças, recursos e acórdãos, o que era ruim para a imagem do tribunal. A orientação foi facilitar o acesso da imprensa às decisões e às atividades institucionais do Tribunal. Foi necessário, então, criar esse caminho junto aos juízes. Muitas informações eram de difícil acesso até para a assessoria de comunicação. Não tínhamos cargos para contratação de jornalistas. Identificamos servidores da Justiça Federal formados em comunicação, que aceitaram trabalhar na Assessoria. A chegada desses servidores facilitou bastante o trabalho, pois eles conheciam os juízes e os caminhos para acessar as decisões.

Começamos pela linguagem. Não podemos divulgar uma decisão incompreensível. Hoje esse quadro evoluiu, mas, na época, a linguagem era mais hermética. Produzimos na 4ª Região e na Justiça Federal manuais voltados à imprensa que traduziam termos jurídicos sem levar a erros conceituais. Por vezes, há quem queira simplificar a linguagem, mas atribui à decisão um efeito que não existe.

*Mas, mesmo tendo melhorado, a linguagem segue como uma barreira?*

Sim. Mas deve-se registrar que houve um grande esforço das escolas de magistratura, junto aos juízes que ingressavam na carreira. Já participei de diversos seminários promovidos quando os juízes assumiam o cargo. Explicava como se estruturava a comunicação, quais as principais demandas da imprensa,



o que a população esperava em termos de informação, e a importância da tradução da linguagem jurídica para o público. Se os membros da nossa família, por exemplo, não conseguem entender, fica difícil a mensagem do Judiciário ser compreendida pela sociedade. Uma dificuldade é que há conceitos que só admitem um significado, mas há formas de tornar as decisões mais compreensíveis. Qualquer pessoa deve entender o significado de uma decisão, ainda que não conheça todos os termos. As assessorias também ajudaram a simplificar a linguagem. E isso tem melhorado ao longo do tempo. Nossos colegas que atuam em assessorias se aprimoraram. Surgiram vários cursos de jornalismo jurídico. Houve um movimento interno das assessorias para treinar seus integrantes, para que pudessem melhorar essa tradução. Há assessorias que também têm apoio de profissionais do Direito. Na assessoria de imprensa do STF, temos servidores formados em Direito que atuam como revisores. A partir das matérias dos jornalistas sobre as decisões dos ministros, esses colegas analisam a correção das informações. Muitos tribunais, hoje, têm esse suporte.

*Você teve duas passagens pelo STF. Ficou de 2004 a 2006 como assessor, e de 2006 a 2008, como Secretário de Comunicação. Como foi a 1ª passagem?*

Em 2004, recebi o convite do ministro Nelson Jobim, que assumiu a presidência do Supremo, para participar do projeto de comunicação da corte. O projeto incluía ações para consolidar e ampliar a TV Justiça. Ela surgiu em 2002 e muitas atividades precisavam ser postas em prática. Tínhamos de, por exemplo, reformar o padrão visual da TV, atualizar a linguagem, em linha com outras emissoras públicas. Nesse período, a TV a cabo também cresceu no país. Muitas emissoras jornalísticas surgiram. E havia um movimento de buscar as melhores práticas internacionais de redes voltadas à informação. Elaboramos um projeto de reformulação da TV Justiça, em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV). Foi feita uma pesquisa de opinião para saber o que a sociedade espera da TV, qual papel ela deveria exercer.

Também criamos um núcleo de assessoramento mais direto aos ministros do STF. Até então, a assessoria era muito voltada ao presidente. Não que os outros ministros ficassem em segundo plano, mas a demanda gerada pela presidência sobrecarregava a equipe de comunicação e muitas oportunidades se perdiam – decisões, atividades de outros gabinetes – porque não havia um plano de cobertura para isso. Outra frente, então, foi dar mais visibilidade ao trabalho da corte como um todo.

Continuamos a assessoria da presidência, como foco principal, mas deslocamos profissionais para fazer essa cobertura dos demais ministros. Fui responsável pela assessoria direta à vice-presidência, à época ocupada pela ministra Ellen Gracie, indicada ao STF em 2000. Vim para Brasília, em 2004, para assumir essa função.

Nessa gestão, a Secretaria de Comunicação do Supremo participou de um projeto construído entre os três poderes: a TV Brasil Internacional, que nasceu a partir de um acordo firmado entre os presidentes do STF, da Câmara e do Senado. Fui o representante do STF no comitê gestor do canal. Eram reunidos os principais conteúdos da TV Senado, TV Câmara, TV Justiça, e da extinta Radiobrás. A ideia era criar um canal para brasileiros residentes no exterior e também para levar a cultura nacional para os países vizinhos. A TV Brasil Internacional era administrada pela Radiobrás, então presidida pelo jornalista e professor Eugênio Bucci, que trabalhou intensamente nesse projeto. Tive a oportunidade, junto dele e de outros integrantes do Ministério das Relações Exteriores, de viajar pela América Latina para apresentar o canal e firmar parcerias com as emissoras públicas locais. Tivemos muito êxito nisso. Em 2006, emplacamos programas da TV Brasil Internacional na Argentina, no Uruguai, no Chile, na Colômbia, no Peru, no Equador, no Paraguai, na Bolívia e na Venezuela. Eram conteúdos sobre arte, música, ecologia, culinária e folclore brasileiros, entre outros assuntos. Criamos um telejornal apresentado em espanhol. No caso da TV Justiça, levávamos nossos programas sobre a Constituição, sobre a estrutura, organização e competências do Judiciário brasileiro. Produzimos também um programa chamado Diplomacia Judiciária, que abordava as relações institucionais do STF com as Cortes Supremas das Américas. A TV Justiça desperta a atenção dos outros países, porque o Judiciário brasileiro é o único no mundo que tem uma TV que transmite ao vivo todas as sessões de julgamento. Era algo inédito.

Em 2006, com a presidência da ministra Ellen Gracie, assumi a Secretaria de Comunicação, onde fiquei até 2008. Nossa meta principal no período foi ampliar o alcance das emissoras do Poder Judiciário. A TV Justiça nasceu em 2002 como um canal de TV por assinatura, com acesso mediante pagamento às operadoras. Um público significativo, mais ainda reduzido, conheceu o trabalho do Judiciário. Sabíamos que só uma pequena parte da população tem condições de pagar TV por assinatura. A ministra Ellen Gracie nos orientou a levar a TV e a Rádio Justiça para canais abertos e gratuitos.

Buscamos junto ao Ministério das Comunicações a consignação dos canais. Fiquei responsável pela gestão do projeto, que incluía as etapas determinadas pela legislação de radiodifusão, desde a identificação dos tipos e classes dos canais, localidades de cobertura dos sinais, compra dos equipamentos, instalação e licenciamento junto aos órgãos regulatórios. Era um período, também, em que o Brasil estava definindo a tecnologia para entrar na era da TV digital. O mundo já vinha se digitalizando, e o país implantou, em 2004, o Sistema Brasileiro de TV Digital (SBDTV), com base no modelo japonês. As redes comerciais começaram a fazer seus projetos, adquirir equipamentos, e as emissoras públicas precisavam acompanhar essa evolução, uma vez que o sistema analógico de TV iria desaparecer. Entre 2006 e 2008, obtivemos as consignações e colocamos a TV Justiça em sinal aberto — analógico e digital — em Brasília e em São Paulo. O primeiro canal digital na Capital Federal foi a TV Justiça, antes de qualquer outra emissora pública ou privada.

A Rádio Justiça era outro veículo ainda sem canal próprio em sistema aberto. Usávamos uma frequência limitada de FM, emprestada da Radiobrás. Buscamos, então, no Ministério das Comunicações a atual frequência, e também mudamos a estrutura e a programação da rádio.

Foi um período muito importante de ampliação do conteúdo do Judiciário por meio do acesso gratuito aos seus veículos de comunicação. Saímos de um universo bastante restrito em audiência, limitado a quem podia pagar um serviço de assinatura, para o sistema de radiodifusão aberta e gratuita. Hoje, a TV Justiça em sinal aberto e gratuito está acessível para mais de 7 milhões de domicílios na capital do Estado de São Paulo e 19 municípios vizinhos. Em Brasília e no entorno da Capital Federal, estamos ao alcance, em sinal aberto, para mais de 500 mil residências. Incluindo a distribuição via Serviço de Acesso Condicionado (TV paga) e antenas parabólicas, a programação da TV Justiça alcança mais de 30 milhões de residências em todo o território brasileiro. Esses números expressam um ganho significativo de transparência do Poder Judiciário.

*Na primeira passagem pelo STF, suas atribuições foram maiores ou menores do que o esperado?*

Foram dentro da minha expectativa. Em relação à radiodifusão, criamos para o STF demandas que não existiam antes, mas que foram identificadas junto à população. Os canais abertos da TV Justiça eram um anseio da magistratura e da sociedade, que reclamavam do fato da TV Justiça não estar disponível

gratuitamente à população. Trouxemos essas demandas para dentro do STF e buscamos solucioná-las junto à administração. Hoje, o Supremo não tem esse tipo de demanda. Por conta das restrições orçamentárias, não existe um plano de expansão da TV Justiça como tivemos de 2006 a 2008. Lidamos agora com a operação dos canais existentes. Naquela época, houve intenso trabalho em projetos técnicos de engenharia, contratação e fiscalização de obras, licitações internacionais para compra de equipamentos, tudo ao mesmo tempo. Em dois anos, fizemos os projetos para obter as consignações dos 4 canais abertos da TV Justiça — dois em Brasília e dois em São Paulo —, mais um de rádio FM em Brasília. Depois da consignação, vieram os projetos de implantação, de compra dos equipamentos, de instalação e licenciamento das emissoras. Tudo isso num período curtíssimo.

*As trocas de gestão das presidências no Judiciário, a cada dois anos, dificultam projetos desse tipo?*

Dificultam a sequência porque as prioridades mudam a cada gestão. No caso do STF, houve uma continuidade. A gestão do ministro Nelson Jobim iniciou um projeto que foi continuado pela ministra Ellen Gracie, que o sucedeu na presidência da corte.

*Após a segunda passagem pelo STF e pela TV Justiça, com 12 anos de intervalo, o que mudou?*

Houve um avanço inquestionável de transparência do Poder Judiciário. A fotografia do Judiciário em 2009 era muito diferente: havia pouca transparência e proximidade com os diversos segmentos da sociedade e até mesmo do sistema de Justiça. Por sua vez, a TV Justiça transformou a imagem do Judiciário. Hoje, identifica-se diariamente a face do Judiciário. Ministros e juízes tornaram-se pessoas conhecidas do público. Muito disso se deve à transparência que existe nas atividades do Judiciário. Há quem diga que existe um excesso de transparência, mas trata-se, em realidade, de um avanço conquistado nesses 20 anos. Não acredito que haja espaço para retrocessos.

O que existe, por outro lado, é uma dificuldade muito grande de orçamento para a comunicação no Judiciário. Isso tem se agravado. Quando fui secretário, em 2004, nós tínhamos um orçamento modesto, mas que fazia frente às atividades planejadas. Conseguimos pôr no ar cinco emissoras abertas e fazer

as licitações internacionais para compra de equipamentos cotados em dólar. A situação econômica do Brasil também era outra.

Há, também, enorme dificuldade financeira. Sofremos muito com isso na TV e na Rádio Justiça. Nos últimos anos, o Supremo perdeu a capacidade de investir nas emissoras. Os equipamentos não foram renovados, enfrentamos com uma intensa defasagem tecnológica. Buscamos, desde 2019, amenizar a situação por meio de parcerias com outros tribunais superiores. Até então, 100% do custo das emissoras era do STF. Em 2019 e 2020, tribunais superiores ajudaram nessas despesas, que se referem apenas ao custeio das operações. Isso vai se repetir em 2021. Agora, procuramos alternativas para tornar a TV e a Rádio Justiça independentes do orçamento do Judiciário. Com o teto de gastos, a capacidade de manter e operar a TV foi muito comprometida. Congelamos muitas atividades que deveriam ser feitas, foi mantida a essência, mas também não avançamos com todo o potencial.

Na gestão atual, o ministro Luiz Fux autorizou um convênio com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDES). O Banco vai nos assessorar na estruturação de um projeto alternativo de financiamento para a TV e a Rádio. A ideia é tornar as emissoras, a médio e longo prazo, independentes do orçamento do Supremo. A TV e a rádio — e os outros canais, como mídias sociais — precisam ser mantidos com recursos adequados, que não fiquem restritos às limitações orçamentárias que o Judiciário enfrenta. A maior dificuldade hoje é orçamentária, de manutenção dos programas e de investimento na renovação do parque tecnológico das emissoras.

Só o custo de operação da rádio e da TV em 2021 é de R\$30 milhões.

Do ponto de vista da estratégia de comunicação, houve uma evolução com as novas mídias sociais. No ano passado, o STF entrou no Facebook, no Instagram e, agora, no TikTok. A Corte passou a levar informação para outros públicos estratégicos do STF. No caso do TikTok, são novas gerações de cidadãos, que precisam conhecer a estrutura do Poder Judiciário, entender seus direitos e deveres básicos. Este é mais um desafio para a área de Comunicação. Nas duas décadas anteriores, nos aproximamos da sociedade e fizemos com que o público compreendesse melhor a função do Judiciário, suas atribuições institucionais. No âmbito interno, as assessorias de comunicação tiveram papel importante em sensibilizar os magistrados a fazer essa abertura.

Outra etapa bem-sucedida foi levar a atuação do Judiciário para canais de comunicação de massa, como TV e rádio. A TV Justiça existe há 19 anos; a Rádio completou 17. Há cada vez mais segmentos da sociedade conhecendo a TV Justiça a partir dos temas levados ao plenário do Supremo. Discute-se, agora, por exemplo, o marco temporal das terras indígenas. O julgamento desse processo é retransmitido para o mundo inteiro. É uma conquista histórica para a comunicação pública brasileira.

Vencemos, então, o desafio de levar o conteúdo do Poder Judiciário por meio de canais de comunicação de massa. O novo desafio está nas plataformas digitais segmentadas. A atuação do CNJ hoje inspira todos os órgãos da Justiça nas redes sociais. O Supremo tem Youtube, Twitter, Facebook, Instagram e TikTok. Precisamos adaptar a linguagem para esses canais, que são muito diferentes da TV, do que fazemos até agora, e o tipo de interação com os usuários.

A comunicação pública tem avançado nesses canais, ao mesmo tempo que precisa combater as fake news, muito presentes nessas plataformas. Falamos aqui do trabalho de desconstruir a mentira, o discurso de ódio e colocar a verdade no lugar, mostrar à população o que de fato está acontecendo. É um esforço hercúleo. Infelizmente, as fake news avançam cada vez mais nas plataformas digitais. É o maior desafio na comunicação do Judiciário hoje. Recentemente criamos no STF um programa de combate à desinformação para identificar notícias falsas ou deturpadas sobre o Supremo e seus ministros, e possibilitar reações e contramedidas para a difusão de informações corretas.

### *O que move a comunicação pública: os dirigentes ou os públicos?*

A comunicação pública deve se mover a partir dos seus públicos. Ela é até uma maneira de legitimar os dirigentes, que precisam conhecer as aspirações dos usuários dos serviços para trazer projetos que atendam a esses públicos. Não há como fazer comunicação sem conhecer os anseios, interesses, aspirações dos stakeholders. É claro que todo dirigente tem a própria visão de como suprir tais necessidades da população. E aí é preciso haver uma conexão entre os públicos e o dirigente, que é dada pela estratégia de comunicação. Então, você precisa ter estratégias específicas para esses diversos públicos. Precisa identificar quais são essas aspirações para que o plano estratégico seja o mais fidedigno possível e possibilite os melhores resultados. Caso contrário, há o risco de se elaborar um plano estratégico completamente desconectado. Você imagina que certo público tem interesse em dado fator, e na verdade é em ou-

tro. Daí não se tem resultado, o público se frustra e a política do gestor fracassa, devido à desconexão entre os anseios dos públicos e a estratégia da gestão.

*Você já desenvolveu algum trabalho de identificação de públicos?*

Sim, já participei de vários trabalhos de segmentação de público. Trabalhamos muito isso em campanhas de comunicação que usam várias ferramentas, entre elas a publicidade. Ao definir seu mix de comunicação, você necessariamente precisa partir de uma segmentação do público. Primeiro, identifica-se quais públicos se deseja atingir e depois busca-se estratégias de comunicação específicas para cada um deles. Quando se faz uma campanha em um canal de massa, como a TV, pode ser um tiro completamente fora do alvo. É um canal com enorme capacidade, a mensagem atinge milhões de pessoas, mas corre-se o risco de não alcançar quem deveria. Ao passo que, com o público segmentado, você identifica qual canal atende melhor cada perfil de público, cada persona. Pode ser alguém que não vê televisão, para quem não adianta nada um anúncio de TV de uma campanha de utilidade pública. Pode ser que outro canal contemple aquele público, como uma rede social, um outdoor. Depende de uma série de circunstâncias. Por isso é importante o estudo de segmentação de público, que permite traçar um perfil mais preciso dessas pessoas, quais os hábitos de consumo de mídia, para gerar interações efetivas.

*Como foi sua experiência com a contratação de serviços terceirizados?*

É vital para a comunicação pública dispor de contratos terceirizados. Se você não tem colaboradores na sua equipe com todas as expertises necessárias, é essencial a possibilidade de contratar de fora do serviço público. Quando criamos a TV Justiça, por exemplo, sabíamos que não haveria profissionais no Judiciário com expertise de tocar um canal de radiodifusão como ele deve ser feito. Foi necessário ir ao mercado buscar empresas que alocassem profissionais com a competência necessária para tirar o projeto do papel.

Também é crítico na área publicitária. Hoje, só a Justiça eleitoral tem verba publicitária, por promover a divulgação das eleições. São feitas licitações, porque até temos profissionais de publicidade, mas não com todas as expertises de uma agência. As campanhas também demandam a compra de mídia, e a legislação proíbe a compra direta pelo poder público.

O gestor de comunicação pública, antes de qualquer coisa, deve ter capacidade de planejamento. Precisa antever necessidades que surgirão a curto, médio e longo prazo — o curto prazo em uma licitação é seis meses, no mínimo. Isso demanda das nossas estruturas de comunicação expertise em planejamento. A nova lei de licitações, promulgada esse ano, cria novas possibilidades. Certos ritos foram simplificados, o que pode ajudar a antecipar algumas contratações. Ainda na prefeitura, fui presidente da comissão de licitações de serviços publicitários. Fizemos a primeira licitação de publicidade do país com a Lei 8666. Era algo muito novo. Como estratégia, qualificamos 25 agências e, a cada demanda de comunicação que envolvia campanha publicitária, nós promovíamos uma concorrência entre elas e escolhíamos a melhor proposta. O processo de qualificação dessas 25 agências envolveu uma série de comprovações técnicas, com requisitos que a nova lei exigia. E a concorrência entre elas se dava a partir de quesitos qualitativos. Eram pontuadas as propostas criativas, aplicação em peças gráficas e eletrônicas, estratégia de mídia, até que se chegasse à melhor opção. No caso da TV e Rádio Justiça, no modelo atual, em que contratamos produtos e serviços, nós definimos todas as entregas que a empresa licitada deve fazer. São produtos de jornalismo: reportagens, boletins, telejornais, programas de 30 minutos, de 50 minutos, documentários, coberturas de eventos, interprogramas, vinhetas, infográficos de TV, postagens nas redes sociais. É preciso um enorme esforço de planejamento.

A capacidade de planejamento é, assim, um dos requisitos mais importantes de um profissional de comunicação na área pública. Sem planejar, você não consegue fazer comunicação no setor público em razão do rito processual de aquisição de serviços e produtos. É preciso ter visão a longo prazo, se antecipar às necessidades que vão surgir. Para se ter ideia, hoje nosso contrato prevê a produção de 780 interprogramas — nos formatos de 30 segundos a 3 minutos —, que são conteúdos elaborados ao longo do ano para agilizar a programação da TV. Não vejo, por tudo isso, possibilidade de fazer comunicação pública efetiva e de qualidade sem contratar serviços no mercado.

*Qual o papel do gestor de comunicação pública?*

Destaco dois papéis que considero de suma importância: 1) o gestor deve lançar mão de ferramentas como pesquisas, estudos de percepção de marca, testes de conceito, entre outras, para fornecer subsídios fidedignos ao planejamento estratégico da instituição; e 2) ele precisa desenvolver programas e



ações para que a missão da organização seja entendida por todos os stakeholders. É papel da comunicação traduzir o que a frase bonita da missão do órgão significa na prática.

*Como convencer dirigentes? Quais os caminhos para gerar confiança?*

É preciso sempre ser muito realista e autêntico com os dirigentes. Também deve haver empatia entre assessor e assessorado. A partir daí, deve haver uma relação mútua de confiança e honestidade.

Sempre disse aos meus assessorados que não estava ali para falar o que eles queriam ouvir, mas para expressar a percepção de um profissional de comunicação sobre os temas e projetos em pauta. É você que vai, muitas vezes, trazer a visão real para o assessorado. Esse convencimento precisa ser feito de modo realista. Você tem que mostrar a realidade, mas também a solução: de volta à estratégia, como desfazer aquela repercussão negativa?

Os elementos sempre devem ser reais, porque senão a estratégia não funciona, será frágil e vai desmoronar. A partir da análise realista, confirmada com fatos e estudos, surgem os caminhos possíveis. Avalia-se as implicações de cada estratégia. Mas nunca pode ser baseada em uma opinião que não parte do real.

*Qual a sua abordagem ao montar equipes?*

Considero importante num colaborador a competência para o cargo, a dedicação ao trabalho, a boa índole e o entusiasmo. Com base nessas premissas, costumo buscar pessoas que saibam mais do que eu para compor a equipe. Profissionais que pensem diferente, com enfoques distintos. Senão, não há como ter uma visão holística dos problemas e das soluções.

Levo ainda em conta a facilidade de relacionamento dos profissionais, porque o trabalho em equipe é fundamental. Ninguém faz nada sozinho. É preciso ter a habilidade de conviver com opiniões diferentes, ter capacidade de interagir, trocar ideias e ouvir críticas, sem dividir o grupo.

Diversidade também é importante, em todos os sentidos. Além de multidisciplinares do ponto de vista técnico e conceitual, as equipes devem ser diversas em gênero. Homens e mulheres enxergam problemas de forma diferente.

### *Como lidar com a influência da política e do poder no trabalho de comunicação?*

Todos os profissionais são submetidos a pressões. Há política em todo ambiente. Em uma empresa, há a política da corporação, expressa na pressão do gerente, do diretor. Houve pressão em todos os lugares que trabalhei. Ela é política porque o assessorado tem expectativa de atingir determinado resultado. Nas assessorias de comunicação do Judiciário, há uma intensa pressão para preservar a imagem institucional. Em alguns tribunais, convive-se com a ideia de que as críticas da imprensa às decisões de seus magistrados comprometem a reputação do órgão.

Considero essa pressão positiva. É legítimo, por exemplo, pressionar a comunicação para preservar a imagem do Judiciário, pois é importante para a credibilidade do sistema e para garantir a confiança da população. Seria um problema a sociedade achar que a Justiça não assegura seus direitos. A sociedade precisa saber que existe um sistema de justiça à sua disposição.

### *Quais são os desafios típicos da comunicação pública?*

A escassez de recursos é um desafio muito presente, sobretudo nos últimos seis anos, em que houve uma contenção em todas as esferas do poder público. É preciso, então, otimizar o que restou. Outro desafio é a evolução tecnológica das plataformas de mídia. São cada vez mais segmentadas, com diversos atores e múltiplos geradores de conteúdo. No passado, anos 1990 e início dos 2000, as assessorias interagiam basicamente com os órgãos de imprensa. Hoje, além dos jornalistas, precisamos interagir com os influenciadores digitais das diversas plataformas – Youtube, Twitter, Instagram, Facebook e Tiktok. Esses players trazem novas linguagens, e atuam com estéticas de comunicação disruptivas. Um youtuber, por exemplo, fala o que vem à cabeça para um público muito sintonizado com ele, diferente do jornalista, que segue princípios básicos de isenção e objetividade. No relacionamento com jornalistas, o assessor pode, inclusive, cobrá-lo sobre essas práticas. Com um youtuber, não. Faltam referenciais para guiar a relação das assessorias com as plataformas digitais.

### *Há algum desafio particular ao setor público em produção audiovisual?*

O principal desafio é a fragmentação do público audiovisual. É uma dicotomia. Por um lado, o vídeo tem se mostrado a forma mais efetiva de comunicação com o usuário, sobretudo nas redes sociais – gera melhores resultados do que

o texto e a fotografia. Por outro, o público consome o vídeo de forma diferente, com padrões estéticos próprios. No TikTok, por exemplo, a linguagem é diferente das demais plataformas — o vídeo é informal e personalizado.

Na comunicação pública, devemos levar em conta todos esses canais ao pôr em prática uma estratégia de comunicação. Ao produzir audiovisual no STF, temos um conteúdo de vídeo para a TV Justiça e outros para Instagram, Facebook e TikTok. Já não é possível ter um só padrão visual, uma só linguagem, que dialogue com todos os públicos

*Qual o tipo de cobrança mais comum?*

A cobrança mais comum é orçamentária. Sempre que você leva uma demanda, a primeira pergunta é sobre quanto ela custa, qual o impacto orçamentário. Não é uma cobrança para inibir, para limitar, e é positiva, pois faz que se tenha que construir a proposta de maneira exequível, de modo estruturado e objetivo, para demonstrar a viabilidade. Minha resposta costuma ser: “A questão não é o quanto custa, mas qual valor vai gerar”. Esse deve ser o foco da discussão. Estruturo minhas propostas com base nos benefícios que o projeto trará. Uma ação pode não custar nada, e gerar um valor enorme para a instituição. Por outro lado, pode haver uma campanha publicitária com valor significativo, mas com pouco ou nenhum resultado sobre a mudança de percepção dos públicos estratégicos do órgão.

Outra cobrança, mais comum ainda, diz respeito à veiculação de notícias positivas sobre a instituição. Ouvimos, vez ou outra: “A gente fez tanta coisa nesta semana e ninguém ficou sabendo. Nenhuma notícia nos jornais ou na TV”. Nessas situações, o papel do gestor, de novo, é ser realista. Deve sempre deixar claro para o assessorado qual é o potencial jornalístico daquilo que ele quer divulgar. Isso tem um caráter educativo.

*Quais as críticas mais comuns?*

Críticas relacionadas à escolha de determinadas estratégias de comunicação em vez de outras.

No marketing digital, por exemplo, precisamos escolher entre fazer uma campanha no Facebook ou no Google. Pode parecer tudo a mesma coisa, a princípio, mas são plataformas completamente diferentes do ponto de vista dos resultados que a instituição busca atingir. Quando o assessorado tem prefe-

rência por alguma plataforma e você faz a opção por outra, você assume 100% do risco de ser criticado pela escolha.

Em minha trajetória profissional, tive o privilégio de contar com o apoio integral de meus assessorados nas escolhas estratégicas que fiz. As emissoras do Judiciário são o maior exemplo. Na minha primeira gestão como secretário de comunicação do STF (2006/2008), a secretaria executou 100% do orçamento. Em 2007, a Administração do tribunal transferiu o orçamento de TI para a comunicação, para a compra de equipamentos e reforma das instalações da TV e da Rádio. Foi uma demonstração de apoio à estratégia que estava em curso e que foi muito bem-sucedida. Sem isso, não teríamos feito as aquisições, muitas delas por licitações internacionais, e não teríamos colocado cinco emissoras no ar em apenas dois anos.

*Quais os erros mais comuns de quem trabalha em comunicação pública?*

Na minha opinião, a pressa. Confunde-se agilidade com a pressa, dois vocábulos que não são sinônimos. Muitas vezes, tomam-se decisões sem uma avaliação completa do quadro, sem considerar todos os aspectos.

Outro problema é a falta de integração entre as equipes. Existem assessorias onde os profissionais das áreas de imprensa, mídias sociais, RP e TV e rádio interagem pouco entre si. É preciso sempre trabalhar com comunicação integrada, o que supõe interação entre as equipes.

Falta também planejamento, atua-se, muitas vezes, para apagar incêndio. Claro que surgem situações a serem resolvidas de imediato, mas o que vemos, muitas vezes, é a assessoria funcionar só quando há um incêndio.

A desconexão da comunicação com o planejamento estratégico do órgão também é muito complicada. A instituição segue por determinado caminho, e a comunicação não – fica solta, faz algo quando demandada ou ações sem valor estratégico. Isso se dá por vários fatores, como a falta de espaço da comunicação para discutir o planejamento. É posta à margem se o dirigente não entende a importância dela.

*Quais conselhos daria para quem vai assumir uma chefia na comunicação pública?*

Ter a mente aberta. Não ter nenhum preconceito sobre as estratégias de comunicação, sobre as soluções de comunicação. É preciso ter uma visão realista, cercar-se do maior número de informações possíveis. Meu principal conselho

é nunca parar de aprender. Se você quer trabalhar com comunicação, nunca pode parar de estudar. Precisa ser adepto da educação permanente.

O gestor precisa estudar comunicação e o que está ao redor – hoje, comunicação e tecnologia estão imbricadas. Comecei na comunicação na época da máquina de escrever. Realizei coberturas internacionais usando telex e fax. Acompanhei a evolução da tecnologia, que passou pela TV a cabo, TV Digital, internet, mobile, redes sociais. É fundamental ter consciência de que você precisa sempre aprender. Novas plataformas e linguagens surgem em intervalos de tempo cada vez menores. E você precisa aprender a utilizar essas tecnologias, sem preconceitos em relação aos públicos, nem tentar pensar por eles. É preciso entender as expectativas, as aspirações desses públicos de interesse.

*O que te entusiasma na comunicação pública?*

Esses dois desafios me entusiasmam muito. Sempre gostei muito da área. A cada fase da comunicação, que trouxe novos conceitos e ferramentas, mergulhei de cabeça. Comecei no jornalismo, passei para o marketing. Depois fiz um mestrado em comunicação, com uma tese em jornalismo online. Do online, fui para a TV, quando começou a expansão da TV por assinatura, com conteúdos segmentados. Nessa época, já atuava na comunicação pública, tinha compreendido a importância da diversidade de públicos e de uma comunicação integrada para maior efetividade dos resultados. O mais recente entusiasmo é o de aprender como usar as novas plataformas digitais em estratégias de comunicação pública, de modo amplo e sem preconceito, explorando todas as possibilidades disponíveis.

## EMILY GONÇALVES

### *“Comunicação pública precisa ter os princípios constitucionais como balizadores”*

Gerir a comunicação da Secretaria da Saúde do Estado de São Paulo – essa foi a missão à qual Emily teve que se dedicar em meio à maior pandemia da humanidade, do alto dos seus 30 anos. Tem sido desafiador, mas também um aprendizado inestimável. “Todo mundo teve que aprender a falar a mesma língua para não prejudicar o entendimento. A pandemia permitiu à comunicação exercitar esse didatismo, esse esforço de se fazer entender por todos os públicos”, avalia.

Formada em Comunicação Social – Jornalismo em 2013, pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, Emily começou a trabalhar com comunicação pública ainda como estagiária, na Secretaria de Comunicação das Subprefeituras da cidade de São Paulo, em 2011. Desde então, essa relação só se aprofundou.

Apaixonada pelo estudo e ciente do privilégio do acesso à educação – foi bolsista do Prouni –, essa paulista de Botucatu, criada em Águas de Santa Bárbara, tem buscado caminhos para se

aprimorar. Ao concluir a faculdade, emendou uma pós-graduação lato sensu em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas na Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo. Quando fazia a pós, assumiu o primeiro cargo na Secretaria de Saúde de São Paulo, em 2014, como executiva de atendimento sênior. Três anos depois, veio o convite para a Gerência de Comunicação da secretaria, cargo que ocupa hoje.



A gestora não perdeu de vista a oportunidade de se aperfeiçoar. Fez, então, a segunda pós-graduação, agora pela PUCRS, em Influência Digital: Conteúdo e Estratégia. Buscou ainda um outro aprofundamento, em um curso no California Institute of Arts sobre design em mídias digitais, focado na interface e na experiência do usuário.

Para a área em que atua, defende como pilares a aplicação dos princípios constitucionais da administração pública: impessoalidade, legalidade, moralidade, eficiência e publicidade. “Eles são um grande guarda-chuva. Realizando bem as tarefas que se encaixam em cada aba, você estará cumprindo seu papel com excelência”, explica.

Nesta entrevista, Emily Gonçalves aprofunda no que considera serem os pressupostos de uma comunicação pública de excelência, os desafios da área, as melhorias que devem ser buscadas e conta um pouco do que vivenciou ao fazer comunicação em saúde na pandemia.

**Ana Cristina Arruda:** Você assumiu a função de gerente de Comunicação da Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo há quatro anos. Quais as circunstâncias do convite?

**Emily Gonçalves:** Assumi o cargo de gerente de Comunicação em maio de 2017, da forma mais inesperada possível. Já atuava na equipe de comunicação da Secretaria, na área de atendimento (executiva de atendimento sênior), quando tive a oportunidade de fazer um mês de intercâmbio para estudar inglês na África do Sul. Ao retornar, ainda no desembarque do aeroporto, minha chefe me ligou e perguntou se iria voltar ao trabalho no dia seguinte. Expliquei que não, que só retomaria as atividades na semana seguinte, e questionei o motivo. Ela me explicou que estava deixando a Gerência da Comunicação. Senti o impacto e perguntei se precisava me inteirar sobre o novo chefe. “Não, Emily, na verdade, queria que você ficasse no meu lugar” – essa foi a resposta. Tive uma grande surpresa; estava com 25 anos à época. Mas fiquei muito feliz. Porque sempre tive um perfil de liderança, sempre gostei de me engajar em discussões, em decisões, em busca de melhorar o que se faz. Tem sido bastante desafiador coordenar essa equipe.

*Como foi sua chegada à gerência? Com que desafios você se deparou?*

Quando comecei a coordenar, já estava há três anos no atendimento. Sabia do que eu gostava e do que eu não gostava no que estava sendo feito e também tinha a noção de onde poderia fazer diferente, para melhor. Isso sem nenhum demérito a quem me antecedeu, que, inclusive, me ensinou grandes valores que procuro manter, como o clima organizacional saudável e colaborativo. Temos isso muito forte na equipe. Mas sentia muita falta de organização de fluxos, processos e de uma gestão um pouco mais horizontal, mais “bottom up”, como se gosta de falar na iniciativa privada. A ideia, para concretizar isso, foi trabalhar com ferramentas que possibilitassem a todos os conteúdos. Então, colocamos tudo em plataformas integradas do Windows, do Google Docs. Há quatro anos atrás, quando comecei a olhar para isso, não estava incrementado. Ainda hoje, dentro do governo, em outras secretarias, percebo que ainda existe um certo medo, uma resistência em mudar. Mas gosto de pensar adiante para ver como podemos melhorar isso.



Então, ao chegar à Gerência, a principal frente que busquei implementar foi a melhoria da parte de organização e de compartilhamento de informação e conteúdo entre a equipe. Muitos acertos podem ser computados, mas há muito a aprimorar ainda. É desafiador fazer ajustes mais profundos num ambiente de imediatismo, em que é tudo ao mesmo tempo e agora. Fazer mudança requer tempo ... para pensar, estudar, olhar com carinho, sem ser no meio da loucura. São caminhos que vou descobrir também.

Quanto a essa mudança na horizontalização das informações, posso afirmar que já foi assimilada, virou uma tradição. Tenho uma equipe de 16 pessoas, envolvendo as áreas de digital, de marketing e de imprensa. Acima de mim está o coordenador geral de comunicação. Cuido mais da parte de assessoria de imprensa, mas acabo fazendo de tudo um pouco. Sou braço direito dele na liderança. Passo o dia com a equipe.

*Você falou sobre a equipe. Como gerenciar, organizar o trabalho conjunto?*

Há um complicador nisso, porque é uma equipe que muda muito, tem muita rotatividade. Porque comunicação pública não é para todo mundo. Primeiro, quem trabalha nessa área tem que gostar de ser parte de transformações. Tem que topar lidar com questões muito complexas, de muita responsabilidade, que vão impactar a vida de muita gente. Ao mesmo tempo, a consciência desse poder alimenta egos. Você se sente parte de uma grande coisa, o que é um peso muito grande. Além disso, muitas vezes nos deparamos com dor da pessoa que está passando por um problema e depende de um serviço público. Saber separar esse lado emocional e ainda assim ter empatia é algo que procuramos trabalhar com a equipe.

Mas a mudança no fluxo para implantação desse compartilhamento de informação facilitou muito esse gerenciamento, por permitir que todos saibam o que está sendo feito.

*O que você acha que define a comunicação pública, o que a caracteriza? Qual o seu diferencial?*

Para mim, uma das coisas que define a comunicação pública é trabalhar sem relógio ou calendário. O que é um contrassenso em relação ao que se pensa do serviço público. É por isso que quem atua na área realmente tem que gostar. Você não tem horário. Falando da saúde, então, não há hora nem dia

certo para alguém precisar de um serviço. E pode ser que aquela necessidade pessoal se torne um assunto de interesse público. Então, é preciso estar de prontidão, disponível para atender. Fazer a comunicação da saúde pública é ser um pronto-socorro de porta aberta, não um ambulatório com hora marcada.

Outro aspecto que coloco como diferencial da comunicação pública é ter os cinco princípios constitucionais como balizadores: impessoalidade, legalidade, moralidade, eficiência e publicidade. Eles têm que fazer parte da nossa vida, serem internalizados. Essa percepção veio quando estudei a Constituição Federal na pesquisa para o trabalho de conclusão da minha primeira pós-graduação. A principal dificuldade é ter esses princípios em mente o tempo todo. Porque isso é comunicação pública pura e simples.

A impessoalidade, por exemplo. É preciso respeitar esse princípio não só porque está na Carta Magna, mas porque isso respalda e qualifica o trabalho da comunicação. A impessoalidade deve valer tanto para o gestor que está comunicando – se você tem essa premissa bem sólida na sua prática não vai aparecer nenhum traço de envolvimento de interesse pessoal ou alheio ao serviço público na mensagem – quanto para o público que vai receber o conteúdo que está sendo comunicado. A mensagem será transmitida e assimilada pela avó, a tia, a sobrinha, o primo gay, a colaboradora negra, o indígena. É importante pensar nisso, numa comunicação sem viés nem preconceito, desgarrada de interesses que não os dos cidadãos. Pensar coletivamente.

Quanto à legalidade, o raciocínio é direto: não haverá crise para gerir se tudo estiver sendo feito dentro da lei. Ela é uma das principais balizadoras. Pode parecer simples seguir isso, com base na lógica de que, se não há crime, está tudo bem. Mas não é isso. Há coisas que você é obrigado a fazer como gestor público. Nesse sentido e pensando até na Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), é essencial ter tudo documentado. Caso algum assunto vire um problema, você tem substrato jurídico para te amparar? Mais até: a consultoria jurídica está sendo acionada antes da abordagem de algum tema, sensível ou não? Essa consulta preventiva não precisa ser algo engessado, burocrático, que emperra os processos. No dia a dia, ela pode ficar bem orgânica. Mas não deve faltar, porque senão aumenta o trabalho da comunicação, aumenta o risco para o gestor e pode virar uma bola de neve.

Em relação à moralidade, sua aplicação, sim, é quase instintiva. Mas minha ponderação sobre esse princípio vai além. Ao invés simplesmente de refletir se o que se está fazendo é moral e ético, é preciso avançar para pensar o quanto

a comunicação pode ser ferramenta em prol da ética. A ideia é: detectado um deslize, uma vulnerabilidade de um gestor ou de um colaborador, como é possível contribuir para melhorar o sistema na sua condição? Infelizmente, os problemas acontecem. Podem gerar uma advertência, até uma exoneração de quem errou. Mas, ao se verificar isso e procurar corrigir, automaticamente, se estará qualificando o serviço público, a vida do cidadão e o trabalho do gestor que está atento a todos os processos.

O princípio da eficiência acaba por estar atrelado a todos os demais. Ele te leva a pensar em qualidade, em rapidez, em economia, que são as principais chaves. Nesse contexto, de novo a comunicação aparece como ferramenta de gestão. Se você é um líder na comunicação, sempre coloca seu gestor ciente de todas essas necessidades, justamente para preservar a imagem institucional e também pessoal. Isso faz o sistema funcionar melhor. Com a eficiência, todo mundo sai ganhando e o papel da comunicação é lembrar o quanto isso é importante.

Por fim, vem a publicidade, que é o substrato inerente à comunicação, nossa principal frente de atuação. Ele envolve saber usar todas as ferramentas necessárias para divulgar os serviços da organização. Inclui até mesmo acompanhar Diário Oficial, saber o que está sendo publicado ali e que pode gerar pautas. Mas, quando se fala em publicidade, o desafio é pensar no que é novo, inovador, sempre em busca da transparência. É pensar em dados abertos, em “business intelligence” (BI), análise de dados. São ferramentas que estão no mercado, que estão crescendo, cujo uso está sendo cobrado da cadeia de comunicação pública. Não minha visão, isso não é nada mais do que cumprir nossa obrigação e até demorou para adotarmos essa modernização. É urgente avançar nesse quesito. Temos que pensar nisso não somente como um serviço, mas como um dever.

Então, eu reforço, esses cinco princípios devem ser os principais elementos a nortear a atuação da comunicação pública. Tenho clareza sobre a necessidade de eles serem internalizados e tornados orgânicos. No dia a dia, nem tudo funciona com tanta solidez, justamente por causa do relógio e calendário. Mas é preciso que esses valores fiquem bem estabelecidos, acordados, arraigados mesmo, para que o comunicar não seja apenas uma coisa automática, de cumprir prazos e datas. A gente precisa pensar no que está criando de diferente. Refletir sobre como chegar ao cidadão. Sempre faço essa analogia: a da necessidade de enxergar com os óculos, a lente do usuário e de todos os demais

envolvidos no processo. O desafio do gestor de comunicação é saber ajustar ou trocar os óculos a cada situação, para se colocar na posição de quem está enxergando aquilo. Veja pelos olhos da organização; muda, então, de lente, e veja a perspectiva do usuário. Nossos óculos têm que fazer uma boa sintonia nesse cenário; enxergar a paisagem que abarque a todos.

*Esses princípios seriam, então, pressupostos para uma boa comunicação pública?*

Seguindo esses pressupostos, acredito, sim, que a comunicação caminhará na direção certa. Mas consigo enxergar uma crítica nessa questão. Se todos neste País seguissem a Constituição, não seria necessário desmembrar esses conceitos amplos. Não precisaríamos destrinchar um a um cada princípio, porque eles seriam aplicados de forma automática. O que é eficiência? É fazer bem o seu papel. Você não precisa detalhar isso.

Na verdade, os cinco princípios constitucionais são um grande guarda-chuva. Realizando bem as tarefas que se encaixam em cada aba desse guarda-chuva, você estará fazendo seu papel com excelência. Não é simples, porém. É utópico pretender que se atenda 100% desses princípios o tempo todo. Mas é uma meta a ser perseguida. Então, defendo que esses pilares sejam marcados como post-its na mesa, para que os tenhamos sempre como referência.

Um outro pressuposto para a boa comunicação pública – que cobro da equipe – é colocar o assunto sob a perspectiva de quem é destinatário daquela informação. “Sua avó vai entender o que está falando? Essa informação vai fazer a diferença na vida dela?”, questiono. Temos que ser claros, didáticos. Precisamos fazer a mensagem chegar e ser entendida por todos os públicos. É nossa obrigação; é o caminho que precisamos trilhar.

*Que boas práticas podem contribuir para melhorar a comunicação?*

A troca de experiências é sempre uma prática válida e positiva. Como esse compartilhamento propiciado por esse livro de depoimentos, a exposição que fiz na aula inaugural do curso. Isso agrega muito. Nos últimos dois anos, passei a ter participação ativa no Conselho Nacional de Secretários de Saúde dos Estados, o Conass. Fez muita diferença, porque me permitiu entender a realidade dos colegas da comunicação de Estados com circunstâncias completamente distintas, que lidam com outro tipo de infraestrutura. Enquanto aqui em São Paulo estamos pensando em modernizar, em colocar um sistema de BI, possí-

vel no Estado mais rico do País, com uma situação privilegiada, a participação no Conass demanda que pensemos em formas de ajudar e cooperar com colegas que não dispõem desse tipo de ferramenta, de tecnologia. Até porque a população desses Estados é outra, tem outra cultura. Nesses locais, é bem possível que o rádio seja ainda a mídia mais prevalente. Por isso, a importância desse intercâmbio, para que possamos saber onde está o Brasil de forma geral. Ficamos muito orgulhosos dos avanços, mas essas trocas permitem ter uma referência e nos dão a noção de que é possível fazer algo bom com pouco dinheiro. Reforçam a necessidade de compreender a realidade dos outros para ter o pé no chão e saber para onde é preciso caminhar.

*Por que caminhos a comunicação pública pode avançar?*

Um dos gargalos que detectei durante a pandemia da Covid-19 foi em relação aos dados. Um ponto em que é fundamental avançar é ter ferramentas de controle de acesso público bem organizadas, claras e didáticas. Essa é uma deficiência. Não estou falando apenas em BI, em softwares que trazem as análises estatísticas da área de atuação, mas também, pensando numa pequena cidade, de ferramentas como o carro de som que passa na rua avisando de um serviço. Potencializar as ferramentas e conseguir fazer o uso adequado de cada uma delas, seja qual for, para conseguir alcançar todo mundo com intensidade e qualidade ainda é um desafio, principalmente porque, hoje, trabalhamos com múltiplas plataformas. Como a gente melhora essa comunicação? Tendo sempre bem mapeado os canais antigos e os novos e se esforçando para trabalhar com todos eles. Por exemplo, muitas vezes, deixa-se de lado a parte de assessoria de imprensa porque só se quer lidar com as mídias digitais, onde, dizem, todo mundo está. Mas nem sempre os formadores de opinião estão naquelas redes sociais. A principal dificuldade é ter sinergia e falar com todos em todos os meios. Quando o Tik Tok surgiu, por exemplo, resolvemos aderir e fazer material para a plataforma, buscando alcançar o jovem, que é um público com o qual a Saúde precisa conversar por várias razões.

É importante não ter receio de ousar. Há também o temor de não ter “braço” – equipe e recurso – para isso. O medo boicota o avanço. Mas, insisto, não se pode menosprezar as práticas antigas. Começar a fazer o novo e esquecer o velho é um equívoco. A comunicação precisa ser um pouco “polvo” para conseguir estender seu alcance e trabalhar melhor. Isso depende de algo complicado em se tratando de comunicação pública: a estrutura das equipes. Quem está

nos postos de coordenação desses setores precisar ter isso claro. É como minha avó fala: se um dia você tiver condições de contratar alguém para limpar sua casa, será ótimo; mas você precisa saber fazer todas essas tarefas também, para poder cobrar resultado. O saber fazer, porém, esbarra e fica limitado, muitas vezes, na precariedade estrutural.

Outro ponto desafiador para nossas posições é a linha muito tênue entre a comunicação pública e a comunicação política. Neste aspecto, se você não está com os cinco pilares da Constituição Federal consolidados, sólidos, sobretudo para o gestor da área, o risco de confusão aumenta, inclusive para a instituição. Nos tempos atuais, isso é ainda mais problemático. Vivemos essas questões no dia a dia. É inevitável. Essa coexistência é normal, faz parte do jogo, desde que a política não ultrapasse a missão da comunicação pública. Temos que ficar atentos para que, nessa convivência, não haja contaminação.

*Fale mais sobre os riscos dessa coexistência da política com a comunicação. O que pode ser feito para evitar a contaminação?*

Aproveitando esse tema, é preciso fazer um outro alerta. Porque, nesse contexto, acontece algo que considero muito prejudicial. Tem muito gestor que acaba vendo a comunicação como fim ou como início, até, mas não como meio. E, a partir daí, cobra materialidade. Não fazemos milagre, ainda bem. Cobra-se muito. Essa cobrança vem até da população, porque, quando ela reclama de um serviço na imprensa, quem vai se desdobrar para encontrar a resposta é a área da comunicação. Ou seja, a comunicação acaba sendo um grande motor para que as coisas aconteçam, fluam, sejam resolvidas. É neste sentido que contribuímos para impulsionar o princípio da ética. Mas isso traz o desafio de fazer o gestor enxergar a comunicação da forma adequada, porque senão fica tudo nas nossas costas. Porém, apesar de termos que demarcar nossas posições, não podemos também levar tudo a ferro e fogo. Há que se ter uma certa flexibilidade para se encontrar o equilíbrio. Se assumirmos o ônus, o risco também vai recair sobre a comunicação.

Nessas horas, ter engajamento, amor pelo escopo, pelo objeto de trabalho da sua organização traz um diferencial e ajuda a evitar situações delicadas. Me acho sortuda. Adoro saúde. É transformador. Porque se trata de cuidar das pessoas, ajudá-las a mudar de vida. Na pandemia, nem se fala. Um dos pontos mais gratificantes de fazer comunicação pública é que, necessariamente, seu trabalho é realizado em prol de alguém e isso sem que haja algo direto para

you in exchange. You don't communicate so that the goals reflect in your salary at the end of the month, but because you worry about the people who are the final point of your message, who are your interlocutors and who help your managers to do better. It is good to like what you do, but you don't need to be passionate to fulfill your role well. The important thing is to have this clarity of your role as a catalyst for transformation, to promote something that will impact favorably on the life of the person. Knowing this will make you take it more seriously, with more care and attention. This perception is not only a matter of personal interest, of how each one fits into this role, but it is necessary in the day-to-day work with the teams and managers. This feeling has the potential to engage the team and the people who are part of the decision-making table. If you put your energy into this, you will probably be able to infect. And it avoids a negative contamination.

*Como fazer com que instituições e dirigentes tenham uma comunicação mais voltada para o cidadão e menos para si mesmos, equilibrando os interesses?*

It is necessary to always place the citizen in the perspective of communication. Do not take it away from the horizon. I will give as an example the question of the delivery of works or services. It is the governments that do this delivery. A big event is made for this, the politicians appear, the population goes – now, with less intensity –, this is very common. Every time this happens, the role of communication is to make the press material, the release, to publish on social networks, to guarantee a good coverage of photos, of video, that if you have a source to give an interview on the spot and to work well on this news with all the communication channels. In this context, you perceive the political part getting involved. But the citizen cannot get out of the radar. Then, what can be done to balance the question? When the release is elaborated, is it necessary to mention the role of a determined authority, its presence? Yes. Only that what is more important – and, sometimes, people forget – is to tell what will change in the life of those people who will receive the work or service. Inform, for example, how many exams the hospital will offer, to say that there was no service and, now, the population will have access to it. It is not the merit of that authority, because it is public money. This must be highlighted.

What I like very much to do is always bring a character. More than the interview with the source, I bring the user of that service. Someone who got cancer, who managed to get the light after treating a serious problem, a pes-

soa que obteve uma prótese e voltou a trabalhar. Essa estratégia sempre tira do centro a conotação política da coisa, a imagem centralizada na autoridade, e traz o exemplo prático do que vai mudar na vida da pessoa. Aí mora o nosso principal papel, que é explicar para a população como aquilo pode ajudá-la. Somos muito cobrados dentro das estruturas para mostrar o nome da autoridade. Ela pode aparecer, mas não é ela o destaque. É uma questão de combater essa visão dentro da própria estrutura. Temos também que catequizar as nossas fontes, nossos líderes, nossos gestores para se lembrarem de que vão estar no holofote, mas não estão lá para brilhar para si próprios. Eles estão lá para ser meio. E eles passam. Já passei, por exemplo, por três secretários de Estado diferentes. Nos meus dez anos de vida pública, trabalhei com gestores de uma diversidade de partidos. Consegui permanecer, mesmo em cargos de confiança, porque conheço o sistema e estou ali para comunicar bem para as pessoas. Vou sempre procurar ajudar esse gestor a entender o processo e cobrar dele. Essa participação ativa, com foco na transformação, é muito importante para remover esse peso político que sempre permeou e sempre vai permear essa nossa área.

*Como alcançar uma comunicação mais eficiente, dando cumprimento a um dos princípios da administração pública? Quais os gargalos?*

Acho que é importante pensar no que se faz e ter o cidadão como referência, como sempre reforço. Planejamento é algo curioso e desafiador para a comunicação pública, em razão da sua urgência e abrangência, por lidar muito com questões do tipo “tudo ao mesmo tempo agora”. Mas isso não é empecilho para planejar. O planejamento, para a comunicação pública, se equipara ao sonho pessoal. Você quer, por exemplo, comprar uma casa na praia. Tendo isso como meta, saberá quanto vai precisar poupar mensalmente, se vai ter que vender o carro e trocar por um mais econômico para concretizar isso, onde vai ter que cortar gastos ou quantas vezes vai ter que jogar na loteria. Independe o meio que você vai usar para materializar o seu sonho. O seu plano de comunicação é igual a um sonho pessoal. Se você não tiver, não saberá para onde quer ir. Não terá noção do que e do quanto precisará executar para alcançar o que pretende. Às vezes, plano é algo malvisto, porque transmite a ideia de algo engessado. Na verdade, não é assim. Ele está ali para te dar um norte, para você perceber que tem aqueles pontos para atender. Saber quando fazer é essencial no serviço público. Então, o plano tem que ser coerente e se adequar



a esse conceito. Tudo bem você não conseguir executar tudo que planejou. É muito difícil.

Na área pública, há dificuldade de se trabalhar com planejamento, com planos de comunicação, porque há muita coisa randômica e lidamos com escassez de equipe. Pessoalmente, gosto de trabalhar com planos bimestrais, para ter alguma segurança. Se conseguir materializar 70% do meu plano, ficarei feliz. Precisamos saber olhar para o plano como uma ferramenta boa, não como algo burocrático. O objetivo principal é comunicar bem, fazer a mensagem chegar ao cidadão, e alcançar bons resultados para a população. Acho que não precisa ser algo extremamente detalhado, se não há o tempo e a estrutura para isso. É um referencial para ter clareza sobre o que precisa ser falado dentro de um determinado período de tempo. O como fazer vai depender do perfil. Tendo consciência do que quer fazer e das plataformas que pode explorar, ficará mais fácil executar, pensando sempre em comunicação integrada. Não é necessário elencar ação por ação em cada plataforma. Temos mania de complicar as coisas. Simplificar os processos de gestão, de produção de conteúdo, ajuda a deflagrar melhor.

*Como é possível mensurar a eficiência da comunicação pública?*

É difícil. Dependendo do assunto tratado, é bem complicado. Alguns resultados positivos são visíveis, palpáveis. A campanha de vacinação contra a Covid-19 é uma delas. É bonito de se ver. As pessoas postam nas redes sociais, mostram que foram vacinadas, celebram. É algo que não preciso ir atrás para encontrar. As ferramentas disponíveis de mensuração, seja em termos de notícias nas mídias tradicionais quanto em relação a alcance e compartilhamento nas redes sociais, embora te tragam um cenário, muitas vezes não traduzem o sentimento. O que te dá sensação de que algo deu certo é ouvir alguém contando que foi ajudado, um relato pessoal de que o serviço funcionou. Quando se pensa em organização pública, inevitavelmente, o alcance referencial é da grande massa. Então, é muito mais interessante se buscar o resultado pela história pessoal, pela transformação causada.

Um exemplo disso: nossa área sempre mensurou pelo clipping a quantidade de atendimentos feitos no mês, a quantidade de textos produzidos e a quantidade de matérias veiculadas. Houve meses na pandemia em que alcançamos 29 mil matérias divulgadas. Antes da pandemia, a média era de 5 mil. Ou seja, nosso trabalho de fato quintuplicou e o resultado também. São números

significativos, que têm materialidade, são possíveis de checar, e trazem um arcabouço importante. Mas o dia em que tive certeza de que estávamos no caminho certo foi quando liguei para a minha avó, no meio do ano passado, e perguntei se ela estava evitando sair de casa. Ela me respondeu: “Não, não estou saindo. Quando saio, carrego meu álcool. E estou costurando máscaras para nossa família”. Entendi, então, que a mensagem chegou onde devia. Você vê a mudança na postura das pessoas, na vida, no cotidiano. Isso é resultado.

Apesar disso, reconheço que precisamos aprimorar a parte analítica e a quantificação. Precisamos entender as métricas e saber como mensurar melhor. Algumas das ferramentas usadas já estão ultrapassadas e não servem mais para visualizar um cenário real. Até mesmo em relação às mídias digitais, é preciso repensar as formas de medir, superar a questão do compartilhamento, da visualização. Acredito que o alcance é atingido mesmo quando o cidadão se manifesta publicamente em prol do seu serviço. De alguma forma, isso precisa aparecer e ser aferido. Por isso, insisto: o usuário do serviço público é muito importante. É essa voz que necessitamos ouvir e reverberar cada vez mais.

*Os profissionais que lidam com comunicação pública no País foram desafiados no último ano a fazer esse trabalho numa situação de pandemia, com implicações complexas e avassaladoras. O que você pode contar dessa experiência? O que ela trouxe de aprendizado?*

Posso dizer que tem sido comovente. Pessoalmente, descobri forças que achava que não tinha mais, depois de trabalhar por 16 horas num dia, presencialmente. Foi possível aprender sobre resiliência. E também a lidar com os medos, o que foi uma experiência para os cidadãos de todo o mundo.

Como gestora de comunicação, pude ver a necessidade de trabalhar de forma horizontalizada, compartilhada e articulada, para que todos da equipe soubessem sempre o que estava acontecendo. Precisamos, por exemplo, trabalhar com os municípios, para garantirmos uma informação coesa e harmônica, evitando o pânico. Mais do que nunca, tivemos que aprender a pensar coletivamente, a construir coletivamente as estratégias. A situação trouxe ainda uma aproximação sem precedentes com os profissionais da comunicação privada. Contamos com eles como aliados nessa missão de orientar a população e combater a doença. Porque a pandemia exigia mudanças não só no comportamento pessoal, mas no coletivo também. Foi desafiadora essa integração. Pudemos compreender ainda que nenhuma diferença importa para a pandemia, para um

vírus como esse. Todos os profissionais de comunicação pública em saúde em todo o País tiveram que falar a mesma língua. Quem não falou, foi afetado. Por isso, tivemos uma gestão federal tão criticada. Essa língua elementar, que precisava ser falada de forma uníssona, ficou perdida no meio do caminho, porque a comunicação política entrou com muita força no momento errado. O mais transformador em termos de aprendizado foi a comunicação ser inserida como parte na mesa de decisão.

*Você abordou essa questão da comunicação participando das instâncias decisórias nas organizações públicas. Qual a importância disso?*

É algo que defendo muito para a área. Um exemplo foi quando houve a confirmação do primeiro caso de Covid-19 no Brasil. A comunicação esteve lá, na mesa com as autoridades, com ministro, governador, secretários, antes de tudo ser comunicado à sociedade. Levantamos as informações, detalhamos as orientações que seriam divulgadas, organizamos a coletiva, definimos quem iria falar e em que momento, as entradas ao vivo no pós-coletiva. Nesse dia, ficamos trabalhando presencialmente até meia-noite e meia.

Essa pandemia exigiu da equipe agilidade, sincronia e um pensamento no depois. Vale a pena pensar no que pode vir a ser. Mesmo que não aconteça, precisamos estar preparados. Quando houve os primeiros casos da doença lá em Wuhan, a CNN estava se instalando no Brasil. Eles pediram uma visita à secretaria. Naquela época, já havia mapeado algumas fontes que iríamos precisar. Já tínhamos definidos os infectologistas a quem poderíamos recorrer em todas as regiões do Estado. Em janeiro de 2020, começamos também a construir um hotsite contemplando uma série de orientações em diferentes níveis, fruto de um amplo esforço de tradução científica, para explicar para as pessoas uma série de questões. Fizemos isso de forma rápida e precoce. Então, quando a pandemia começou de fato no Brasil, contávamos com um arcabouço de orientações muito sólido. Só tivemos que aprimorar essa ferramenta pública, incrementando com os assuntos que surgiam. Agregamos ali uma grande plataforma de dados públicos, com informação qualificada, organizada e coerente num único espaço, para que o cidadão não ficasse perdido, o que acontece muito na vida pública, onde há muita informação fragmentada. Tem sido muito positivo. É desafiador ser parte do centro decisório. Existe muito ego, individualismo e apropriação de informação nas repartições públicas. A gente ouve muito: “Só eu mexo com o assunto x”. Com a pandemia, percebemos que ou a comunicação

era centralizada, unificada ou ninguém iria compreender nada. Tivemos que fazer o exercício de quebrar a cabeça, sempre pensando no didatismo. Tentando traduzir aquele conteúdo técnico de uma forma que todos entendam. Uma dica é tentar sempre trazer o assunto para coisas do cotidiano, de forma comparativa, usando metáforas. Em relação às variantes do corononavírus, por exemplo, trabalhamos com a comparação com as caixas de lápis de cores básicas e as mais completas, com tonalidades. As variantes são subdivisões, subtipos.

A pandemia permitiu à comunicação exercitar esse didatismo, esse esforço de se fazer entender por todos os públicos. Cobro muito da equipe. Às vezes, estamos tão imersos no nosso dia a dia que esquecemos de tentar esclarecer essa linguagem técnica específica. Deixamos de explicar, por exemplo, o que é uma tutela antecipada, no âmbito das organizações do sistema de justiça, ou uma barreira sanitária, na comunicação em saúde. A Covid-19 escancarou essa questão, pela urgência de termos de falar da forma mais simples e clara para todo mundo.

*Você falou que é preciso se fazer entender pelo público. Isso vale para toda a organização. Como, então, estimular internamente uma cultura de comunicação?*

Não temos uma comunicação interna muito sólida nos órgãos públicos. Então, o servidor ou o colaborador, muitas vezes, não sabe ou não se preocupa em explicar o serviço que faz para as pessoas. Brinco até que 70% do nosso trabalho não existiria se tivéssemos uma boa comunicação interna, para que o colaborador que presta o serviço direto ao cidadão fizesse esse trabalho mais didático, desse a atenção necessária, deixasse tudo muito claro. É algo que muitas vezes falta no serviço privado também. As organizações públicas têm essa fragilidade, de não ter uma comunicação interna robusta que permita à ponta estar bem sintonizada a essa preocupação de ter clareza com o usuário. Em razão disso, quem está nas estruturas de gabinete precisa assumir, incorporar esse trabalho que, no fundo, é da ponta, no atendimento ao cidadão. De deixar tudo claro, simples e direto.

Para mim, o didatismo foi a principal lição da pandemia. Ter que lidar com o inédito exigiu isso e fez mudar a visão de como comunicar até mesmo as questões mais recorrentes e rotineiras. Nunca mais vou comunicar nada com o mesmo olhar depois disso. Aliás, acho que todos nós da comunicação pública. Todo mundo teve que passar por algum tipo de transformação. Seja no fluxo, seja no processo, seja na forma de falar. Pensamos muito pouco na prática,

mas a pandemia trouxe essa cobrança, de mostrar o que precisa acontecer no dia a dia para que as coisas funcionem. Um ponto a repensar é o sentido das campanhas. Grandes campanhas em mídias digitais, mas que apenas estão dando visibilidade a um tema e se perdem por aí, sem que aquilo frutifique, não se justificam. Quando, na comunicação pública, trabalhamos com o didatismo, estamos educando, passando para o cidadão um novo valor, um novo olhar. Às vezes, a gente esquece disso porque não dá tempo ou apenas porque não se está acostumado. Se não fizermos o exercício de reaprender, não faremos nada de diferente.

*Num artigo sobre o balanço de um ano do trabalho no enfrentamento da pandemia que li no LinkedIn, você escreveu: “Para quem ama ouvir e contar histórias, a dor maior que os números provocam é não saber tudo que aconteceu com cada paciente que entrou nessa triste contagem”. Refletindo sobre isso, você acredita em comunicação pública com empatia? É possível ser, ao mesmo tempo, sóbrio, didático e empático?*

Sim, com certeza. Minha avó me ensinou muito sobre empatia. Então, entendo que é um valor com que você nasce, mas também é possível aprender. A própria pandemia, quando ela nos obriga a adotar o home office, traz essa necessidade de se colocar no lugar do outro. O gestor que é possessivo, controlador, que gosta de ficar em cima da mesa do servidor teve que aprender a lidar com esse novo formato. Acredito que a empatia é sempre necessária e não porque você vai soar de uma forma mais querida. Até porque empatia é diferente de simpatia. Ao misturar esses valores, deixamos de ter a empatia como diretriz por achar que vai impregnar o conteúdo de um lado pessoal. Ao contrário do que pode parecer, empatia demanda um exercício de imparcialidade. Porque tem a ver com o que comentei antes, a necessidade de trocar as lentes quando se vê algo. Usar os óculos do gestor; depois, retirar; utilizar, então, a lente do usuário do serviço, a do colaborador.

Não só é possível fazer comunicação pública com empatia, como é necessário. É mais fácil fazê-lo quando você gosta da área de atuação da sua organização, mas isso traz o risco de conduzir essa comunicação de forma mais parcial. Por isso, o cuidado de não trazer isso para o lado pessoal, de tentar resolver o problema de um sem se atentar para a importância de solucionar o todo. A empatia é um exercício a ser feito de se colocar no lugar não apenas de uma

única pessoa, mas de todas que estão na mesma situação. E também de buscar entender a posição de quem está do outro lado, do gestor. Então, é um exercício amplo, multidirecional, que tem de ser levado em conta pela comunicação pública. Como comunicar os diferentes aspectos de uma situação, equilibrando os interesses com empatia? Colocar-se no lugar de uma pessoa não significa que você vai sentir a dor dela; é saber entender o que ela precisa naquele momento. Qual a orientação mais imediata que será dada a essa pessoa?

Falta, sim, empatia e não apenas no poder público, na iniciativa privada também, no nosso dia a dia. É fácil não executar essa tarefa, porque a gente dá desculpas, a gente não enxerga, mas, principalmente, porque confundimos com coisas muito pessoais e subjetivas. Tem, sim, uma conotação emocional, exige sensibilidade. Esse texto que você mencionou é um balanço, tem um lado pessoal, mas tento fazer uma análise fria do que vivi. Como jornalista, sempre importa ouvir a história, sempre importa saber a história por trás do número. E não damos conta de fazê-lo em relação às vítimas dessa pandemia. Nesse contexto, comunicar com empatia é saber que essas famílias estão sofrendo e informar sobre serviços que podem apoiá-las. A empatia não se esgota. Tem-se sempre que pensar no próximo passo. Quando se resolve a orientação dentro de um determinado produto da organização, é preciso pensar no depois. Quando você é comunicador é um pouco o gestor de tudo e tem que pensar no depois, no que vem após a prestação daquele serviço. É lógico que cada organização tem sua esfera específica de atuação e é bom que seja assim. Mas, em se tratando de comunicação pública, é preciso ter uma boa interface com os outros atores que executam as políticas públicas, para se ter coerência. Olhar com um microscópio é importante, mas também é crucial enxergar de longe a paisagem para ver como tudo se conecta e como é possível fazer com que esteja em sintonia. É empatia também com os colegas. A integração, o compartilhamento e a articulação da comunicação entre os diferentes atores é um exercício da empatia. Para que o cidadão não fique batendo cabeça, perdido.

*Qual a melhor experiência em comunicação pública da qual participou?*

Uma das experiências mais marcantes e gratificantes foi o trabalho em comunicação para divulgar a aplicação da primeira vacina contra a Covid-19 no Brasil, aqui em São Paulo. Naquele dia, já se sabia que a Anvisa (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) iria analisar a questão, liberando ou não as duas vacinas

disponíveis até então, a Coronovac e a da Fiocruz (Oxford/AstraZeneca). Toda a situação foi muito interessante porque uma série de órgãos estava envolvida e a população também estava mobilizada. A sessão foi acompanhada e transmitida pelos veículos de comunicação, o que foi um grande “insight” da Anvisa. Diante desta perspectiva, preparamos toda a estrutura para assegurar que, se a vacina fosse aprovada, pudéssemos realizar a vacinação imediata. Havia um espaço só para isso, com profissionais da saúde pré-selecionados para serem imunizados. Uma outra sala foi montada para uma coletiva, além do grande auditório onde estavam os profissionais da imprensa. Então, enquanto se acompanhava a transmissão, a equipe da comunicação percorria as demais salas para ver se estava tudo certo. Estávamos com tudo pronto, fosse qual fosse a deliberação. Havia jornalistas em todo o espaço e tínhamos que cuidar para que não entrassem no lugar errado antes da hora.

Foi uma ação prática que demandou muito planejamento. Conhecer os profissionais que seriam vacinados, levantar a história deles; havia uma minibiografia de todos. Cuidar da estrutura, do espaço para que se acompanhasse a sessão da Anvisa. Evitar que os jornalistas acessassem a outra área, para evitar qualquer tipo de vazamento indevido. Checar o andamento do processo de cadastramento, para agilizar tudo. No final, deu tudo certo. Uma experiência especial e emocionante. Quando chegou o momento de vacinar a primeira pessoa, a enfermeira Mônica Calazans, todo mundo já estava informado sobre quem ela era. Quando ela foi vacinada, veio uma sensação de alívio e de dever cumprido. Não consegui me conter e chorei. Tinha consciência que, a partir dali, começava um outro grande desafio, que é o de comunicar a maior campanha de vacinação que este País já teve. Mas o que aconteceu naquele dia foi incrível, porque deu certo. Não houve furo e tudo saiu como foi planejado. Depois disso, contamos outras histórias de primeiros vacinados no Estado. Quando olho o vacinômetro, disponível no site, e vejo os números de doses aplicadas, o que me vêm à cabeça são as imagens dessas pessoas. Revivo essas emoções. Sei que o trabalho não acaba nessa experiência. E o mérito precisa ser dividido com todos que estiveram envolvidos, não apenas da nossa equipe, mas de todos os órgãos que participaram dessa mobilização, inclusive aqueles de controle.

A campanha de vacinação é um grande case, mas é inesgotável. Foi um marco, um divisor de águas. É uma lembrança que vou trazer comigo. Porque foi a materialização de um trabalho muito árduo de muita gente. Se as instituições

públicas tivessem um pouco mais de colaboração entre elas, haveria menos desencontros, menos ruídos. Acho importante compartilhar essas experiências, porque isso fortalece as nossas relações. Gosto muito do trabalho de campo, porque traz um outro tipo de vivência, muito rica.

*O que te entusiasma em comunicação pública? Que recomendações daria para quem está começando?*

Respondo a isso fazendo uma confissão. Eu quis fazer jornalismo por causa da série da Globo *Anos Rebeldes*. Achei lindo o trabalho do jornalista mostrado ali, nos duros tempos da ditadura militar, conseguindo transformar a realidade mesmo diante da repressão. Gostei muito, desde o começo, da parte política do jornalismo, do potencial de transformação, de mudar o que está errado, de melhorar. Quando comecei a faculdade, estava neste clima, com essa visão idealista. Mas surgiu uma oportunidade de estágio na prefeitura. “Ah, vou ter que trabalhar com comunicação pública? Vou ter que viver tudo aquilo que eu criticava?”, questionei. Tive um conflito interno muito grande. Mas resolvi ler sobre assessoria, conversei com professores. Precisava pagar minhas contas e resolvi aceitar. Comecei, então, a trabalhar na prefeitura. Como era a Secretária das Subprefeituras, muitas das pautas eram sobre temas das editorias de cidades, de cotidiano: enchente, bueiro entupido, árvore caída na rua. Comecei a compreender o impacto daquilo tudo e entendi sua importância.

Sempre recomendo a quem está começando para deixar na gaveta todas as ideias pré-concebidas sobre a comunicação pública. Ela precisa, sim, melhorar, como todas as áreas, mas, às vezes, é malvista porque traz aquele peso da imagem do funcionário público encostado na repartição. Virou um estereótipo no imaginário coletivo. Quem está chegando precisa primeiro se despir desses pré-conceitos. Devemos ter orgulho do que estamos fazendo. Não é fácil fazer comunicação pública, muito menos se quiser fazer bem feito. Isso exige uma dedicação de tempo, uma capacidade e uma vontade de sensibilizar seus gestores, sua equipe, seus pares, toda uma cadeia, em prol do cumprimento daqueles princípios que mencionei. Para quem está chegando, é preciso encarar de uma forma positiva.

Só passei a amar o que eu faço depois de uma crise em que pensei em desistir. Refleti e lembrei por que motivo tinha escolhido a carreira: porque eu queria transformar. Quando acordei naquele dia, me veio a estatística da população de São Paulo: 46 milhões de pessoas. E deu-se o estalo: todos os dias tenho



que pensar em 46 milhões de pessoas. Porque todo esse contingente é usuário do sistema de saúde, mesmo quem tem plano de saúde. Consegui perceber que estava sendo capaz de falar com muito mais gente. Quando me chegam as críticas de colegas, as impressões negativas sobre a comunicação pública, o pensamento equivocando de que ela não sabe ser proativa, paro para tentar entender onde eles acham que está o problema. Nosso papel é também buscar na iniciativa privada como podemos melhorar nossas práticas. Mostrar, contudo, o que há de positivo, de bom. Temos que estar dispostos a compartilhar. E pensar em cada um dos nossos públicos de interesse e saber o que pensam da nossa organização. Já que é esse o nosso foco – comunicar bem nossa organização e todos os serviços dela – precisamos entender com clareza essas esferas, que a gente chama de stakeholders. De fato, você consegue exercitar a empatia olhando cada uma dessas instâncias.

Essa é a minha mensagem: a gente precisa acreditar mais. Enquanto não soubermos valorizar o que fazemos, mas também entender onde é necessário melhorar – só vamos saber falando com o outro –, não sairemos do lugar. Podemos mostrar que fazemos diferente. Realmente acredito que o Brasil tem o potencial de exportar conhecimento em comunicação pública, porque em nenhum lugar existem tantos níveis de fragmentação de serviço público e de organizações em diferentes temáticas. Já que temos a tendência em complicar, vamos usar toda essa estrutura complicada a nosso favor, para produzir conhecimento e ser exemplo nisso.

### *“É preciso criar um ambiente comunicacional efetivo”*

**Érica Abe** é jornalista, e atualmente, diretora de digital na In Press Oficina, responsável por produtos de business intelligence aliado à comunicação, monitoramento de redes sociais e estratégia digital; representante da empresa na Associação Brasileira dos Agentes Digitais (Abradi); responsável pela identificação de novos talentos para a empresa e consultora interna para desenvolvimento de projetos especiais e suporte aos times digitais.

Entre 2017 e 2021, foi diretora de estratégia digital da FSB Comunicação, onde era responsável pelas estratégias digitais de clientes governamentais e clientes privados: diagnóstico, posicionamento, planejamento, criação de conteúdo

e gestão de comunidades digitais; líder do Comitê Executivo Digital do Grupo FSB; atendimento e prospecção de novos negócios; criadora e apresentadora do podcast Digitalize e autora da coluna semanal Pensar Digital, na plataforma Bússola da Revista Exame.

Vencedora do Prêmio Jatobá PR 2019 com o aplicativo Geração Sesi Senai, e do World Summit Awards 2017, com o site Passe Livre do Ministério da Infraestrutura.

Professora da pós-graduação em comunicação organizacional e da especialização em Jornalismo Digital do IESB.

Professora do Programa Avançado de Comunicação Pública da Aberje.



**Rubiane Kreuz:** *Erica qual a importância da comunicação digital para uma organização pública?*

**Erica Abe:** Se considerarmos que o objetivo da comunicação pública é levar informação para todo e qualquer cidadão brasileiro, que 96% da população está conectada em um telefone celular e 75% dos brasileiros<sup>1</sup> se declaram usuários da internet, conseguimos ter uma ideia da importância da atuação digital na comunicação pública. Sem dúvidas, o digital, pelas suas características próprias, facilita muito a penetração da informação em diferentes camadas da sociedade e tem o potencial de atingir uma enorme massa da população, tanto de maneira direta quanto indireta.

No entanto, acho sempre importante ponderar que a comunicação digital não é a única solução para os problemas que a comunicação pública enfrenta. As pessoas não passam 24h na frente de uma tela e nem se informam apenas pela internet. A comunicação “tradicional” ou “offline” ainda é de grande valia mesmo entre aqueles que utilizam a internet como principal meio de informação / comunicação.

*As redes sociais são importantes para a comunicação pública? Por quê?*

Mais uma vez, vou recorrer às estatísticas: 70% da população brasileira se declara ativa em redes sociais. Se comparamos esse dado com outros países do mundo, observamos o quanto o brasileiro é adepto a essa dinâmica: a média mundial de usuários de redes sociais é de 53%, sendo que na Índia, apenas 32% da população está nas redes sociais, na África do Sul, 41,9%, e na China, 64%.

O que isso quer nos dizer? Que o povo brasileiro tem o hábito e a cultura de se informar por meio das redes sociais. E quem tem interesse em passar sua mensagem – no caso, o governo – precisa ir aonde as pessoas estão. De nada adianta ficarmos comunicando em blogs, se a grande maioria da população utiliza o Youtube ou o WhatsApp para se informar. Cabe aos gestores públicos de comunicação desenvolverem estratégias para atrair e reter o interesse do cidadão, e para isso acontecer, é preciso estar nas mesmas plataformas que as marcas que ele consome ou que ele utiliza para manter contato com amigos e familiares. Caso contrário, será necessária uma postura ativa por parte do

cidadão de ir atrás de uma informação que muitas vezes ele nem sabe que existe. Pegue como exemplo um pagamento como o Pis, em que uma parcela da população tem direito a receber o benefício. Como a pessoa vai sair em busca de uma informação se ela nem sabe que existe essa possibilidade? Por isso, defendo que a comunicação pública precisa acontecer onde o povo estiver – e usar a linguagem e as ferramentas que tornem essa comunicação o mais atrativa possível.

*Como convencer os gestores de uma organização e até mesmo os colegas que não atuam na comunicação social, sobre a importância da presença digital nas redes sociais?*

Por meio dos dados. Se a intenção for medir o que se poderia chamar de “retorno de investimento” em digital – seja de pessoal alocado, ferramentas ou outros custos –, é por meio dos relatórios de performance que conseguimos ver os resultados. Eles podem ser quantitativos (medir engajamento, por exemplo) e qualitativos, mostrando o sentimento, o teor das conversas, as perguntas mais frequentes. Por aí, você consegue mensurar qual a demanda de informação – e de esforço alocado – em cada rede.

Outras ferramentas importantes são as pesquisas que mostram os novos hábitos de consumo, os benchmarkings, e até mesmo os cursos de comunicação digital. Muitas vezes, o apoio não vem por falta de conhecimento – ou até por pré-conceito – do que é de fato a comunicação digital. É muito mais que dancinha, embora as dancinhas também possam fazer parte.

*De que forma é possível ter mais engajamento na rede social?*

Por meio da conexão verdadeira com seu público. Ou seja, postar mensagens que fazem sentido sair da boca da sua brand persona, para o público que está interessado / preparado para receber aquela informação. Sem esquecer, é claro, de estimular - e dar continuidade – ao diálogo, que é a base da rede social. No fim do dia, as pessoas querem ser ouvidas.

*Produzir conteúdo segmentado de acordo com cada rede social é importante? Por quê?*

As redes sociais são uma reprodução do mundo real. Então, da mesma forma que temos expectativas diferentes ao ir para uma praia e para um tribunal,

temos expectativas diferentes de conteúdo ao abrir cada rede social. Em cada rede, uma piada faz ou não sentido, justamente porque consegue – ou não – criar o diálogo com as pessoas, a partir das expectativas que elas têm em cada ambiente online. Um site de prestação de serviço público ‘disfarçado’ de jogo de sobrevivência certamente será menos efetivo do que uma página que tenha informações claras, bem distribuídas e acessíveis.

*Empresas privadas e órgãos públicos já viram a importância de ter como consumidor de seus conteúdos, o jovem, o estudante. Mas como chamar e reter a atenção deste público?*

É sempre importante termos em mente que o jovem de hoje é o cidadão adulto de amanhã. E quanto mais cedo conseguirmos criar uma relação positiva e profícua com ele, melhor para a nossa imagem e mais efetiva tende a ser a prestação do serviço público.

Em alguma medida, esse público é similar aos demais quando pensamos que precisamos ir aonde ele está, falar a linguagem dele, por meio de estratégias de aproximação que sejam de fato relevantes.

Por outro lado, é preciso entender as características e peculiaridades de cada geração e, nesse caso, estamos falando de pessoa que nasceram nisso que eu chamo de Era dos Excessos. Ou seja, um tempo povoado por pessoas acostumadas com um alto volume de informação, de muitas possibilidades e ampla variedade de escolhas. E aí, observamos o comportamento da baixa tolerância ao desconforto. Afinal, se tenho tantas opções, por que vou continuar insistindo em algo que não me faz feliz?

*A rede social tiktok é amada por muitos e odiada por muitos também. Mas já vemos instituições públicas e tribunais superiores produzindo conteúdo naquela rede. Na sua visão, toda rede social é importante para a conexão com o público? Como você avalia a atuação de instituições públicas no tiktok?*

Entendo que se a instituição precisa se comunicar com os cidadãos brasileiros de forma geral, é preciso, sim, estar na rede social do momento. Porém, como a realidade da maior parte das assessorias de comunicação é de poucas pessoas, nem sempre é possível criar conteúdo para tantas redes. Por isso, defendo a presença digital qualificada. Não adianta estar presente por estar, apenas para

fazer número. É preciso de fato criar um ambiente comunicacional efetivo. Se isso acontece, acho todas as iniciativas louváveis e dignas de respeito. No digital, tudo é teste. E o erro faz parte disso.

*Poucas instituições usam o slideshare como rede social. Fale um pouco sobre as redes sociais que ainda não são conhecidas e que podem entregar um bom resultado para as organizações.*

Infelizmente, a comunicação digital como prática especializada ainda é desconhecida por muitos e, por isso, muitas redes sociais não são conhecidas. O slideshare, no caso, é uma iniciativa muito antiga para hospedagem de apresentações, como power points ou pdfs. E é um conteúdo que muitas vezes costuma ser produzido em larga escala em âmbito governamental. Logo, um casamento perfeito...rsrs...

E essa é uma tendência na comunicação: as redes de nicho. Observe o Clubhouse, que é uma rede social de áudios ao vivo. Outro nicho muito específico de comportamento. Mais uma prova de que redes sociais diferentes carregam expectativas de experiência de consumo diferentes.

*Quais ferramentas são eficazes para fazer a gestão das redes sociais e seu monitoramento?*

São muitas e tudo depende do seu objetivo. As mais conhecidas no mercado como Socialbakers, Stilingue, Mlabs, Supermetrics são ótimas experiências. Mas é importante ter em mente que todo monitoramento de rede social está passível de furos, pois é impossível monitorar todo o ambiente web. E entender que ferramentas falham também no agendamento, na publicação... Por isso, sempre que possível, prefiro usar as funcionalidades nativas de cada plataforma.

*Como lidar com os haters das redes sociais? E quando estes haters, são os próprios servidores da instituição?*

Assim como na vida não-virtual, as críticas sempre vão existir. Defendo sempre que é preciso trabalhar com transparência, sobretudo nos casos de erros. Assumir a falha é obrigação no gerenciamento da crise.

Quando as críticas vêm de dentro do próprio órgão, é um sinal de que o endomarketing precisa de uma estratégia mais robusta. Digital e endomarketing comumente andam juntos e essa parceria costuma trazer excelentes resultados.

*Qual a importância da identidade visual na atuação da comunicação pública digital?*

Assim como outros elementos da comunicação, a identidade visual faz parte da estratégia de posicionamento da marca. Cores, elementos gráficos e tipografias possuem enorme potencial de comunicação e não devem ser subaproveitados.

Muitas vezes, uma identidade visual que não comunica com aquele público compromete todo o resultado da estratégia. Assim, é preciso testar mensagens, layout, formatos, horários... até entender exatamente o que o seu público busca e como você pode engajá-lo e envolvê-lo na sua comunicação.

*Foi publicado um conteúdo nas redes sociais que dividiu opiniões, gerando uma crise de imagem. Como agir?*

Primeiramente, é preciso ter inteligência emocional para lidar com as críticas. Elas fazem sentido? São passíveis de resposta? Se foi um erro, é preciso pedir desculpas, mas se o conteúdo está correto, de repente faltou explicar melhor. A crise é um sinal de que a comunicação não foi 100% eficaz e a estratégia precisa ser revista.

Além disso, é preciso considerar que a crise pode ser uma oportunidade de melhoria: tanto para processos internos quanto de alcance de novos públicos.

*E como fazer comunicação pública pensando nos excluídos digitais, nas pessoas que não tem acesso à internet?*

Um passo importante é compreender como essa parcela da população se informa. Quem são seus influenciadores / formadores de opinião? Quais canais essas pessoas utilizam? Muitas vezes, é preciso comunicar com um líder comunitário para que a informação seja repassada oralmente. É a mistura do offline com o digital. É a vida real.

*Em muitos casos, a Comunicação Social de uma instituição dispõe de equipe pequena de servidores. Mas as assessorias têm atividades diárias de assessoria de imprensa, assessoria dos gestores, produção de comunicação interna, eventos, atualização dos portais, além de costumeiramente apagar os “incêndios” diários tão comuns na assessoria de comunicação de órgãos públicos. Como fechar essa equação?*

Por meio de uma boa gestão. Fazer gestão – além de medir - é fazer escolhas. Entender qual o desafio é prioritário é fundamental. Muitas vezes, é possível fazer 10 pequenas ações. Outras é preciso focar em uma grande ação, apenas. E é papel do gestor fazer essas escolhas, liderar a equipe e estar preparado para defender o time das críticas.

*Em 2020 a Justiça Eleitoral do Paraná, criou uma central de combate à desinformação eleitoral, o GralhaConfere, com participação de seus próprios servidores e estagiários. E como meio de divulgação do programa, foram feitas parcerias com a imprensa, e instituições públicas e privadas para que o conteúdo chegado, pudesse chegar ao maior número possível de eleitores. Você acredita que parcerias entre instituições públicas e entre essas e a iniciativa privada pode ser uma estratégia para fomentar a comunicação pública?*

Se voltarmos nas raízes da comunicação – e posteriormente – da internet, vamos sempre encontrar esse espírito de colaboração e parceria. No primeiro caso, os registros mais antigos são da comunicação oral, em que cada líder comunitário perpetua o ensinamento passando para outros líderes a informação. Se fosse apenas um único líder o dono da informação, jamais toda a comunidade seria informada. Já quando olhamos para o “espírito da internet” vemos programadores avançando em soluções tecnológicas em código livre, visando beneficiar o maior número de pessoas. Eu, sinceramente, não vejo motivos para não realizar parcerias se todos vão sair ganhando com elas.

*Há fórmula mágica para se fazer comunicação pública?*

Nem pública, nem privada. Nem offline. Nem digital. E a beleza está justamente nisso.

Indicações de leituras, sites e obras sobre o assunto que queira pontuar como importantes para quem está estudando o tema.

Costumo dizer que o digital é tão frenético que mal dá tempo de editar um livro. Para informações mais práticas, os blogs das plataformas – e de influenciadores – são muito efetivos, por exemplo o YouPix para saber sobre influenciadores.

Para entender o pensamento e a cultura digital, recomendo desde a key note speaker Martha Gabriel, até o sociólogo Zygmunt Bauman, o filósofo Byung-



-Chul Han, o papa do marketing Philip Kotler, a professora Lucia Santaella... São tantos.

*Um tema que queira destacar sobre comunicação digital e sobre a importância de a comunicação pública estar presente nas redes sociais e que não foi abordado.*

Acho que um dos maiores desafios da comunicação na atualidade é o enfrentamento a fakenews. E não falo da checagem de notícias, pois essa é uma iniciativa já disseminada e que já provou sua eficácia. Me refiro ao hábito de consumo de notícias que ficam naquele espaço cognitivo de “não sei se é verdade, mas pode ser que seja”, que é a *fake News* sofisticada.

Muitas pessoas não repassam essa informação, mas ficam com aquela pulguinha atrás da orelha. E, aos poucos, vão sendo expostas a essas pílulas de desinformação, e acreditando sem nem se darem conta. Nem sempre é um processo consciente, de decidir acreditar. E é justamente aí que mora o desafio.

Some a isso as deepfakes que mexem com umas das certezas mais antigas da sociedade: de que o vídeo não mente. Com aplicativos que editam vídeos de forma tão simples e acessível, as eleições de 2022 prometem ser um festival – lamentável – de notícias e vídeos falsos.

## EUGÊNIO BUCCI

### *“A cultura política brasileira não assimilou a noção elementar de que a informação é um direito”*

**Eugênio Bucci** está inquieto. Esse é seu estado natural. Em 20 anos de carreira dedicados à comunicação pública ele segue vendo os mesmos problemas, mas não desiste de apontá-los e trabalhar para dirimi-los. Lança livros com elevada frequência, e sempre tratando de temas relevantes para o desenvolvimento da comunicação pública no país.



Há momentos em que demonstra desilusão: “É isso que o Brasil pensa sobre comunicação pública: a Voz do Brasil. É o melhor retrato”, diz, após disparar críticas ao formato oficioso do único noticiário compulsório do país.

Noutros, denota esperança: “Vocês estão fazendo uma associação de comunicação pública (ABC Pública) com pessoas da maior respeitabilidade. Esse é um caminho (para que comunicadores públicos resistam às pressões políticas)”.

Professor titular da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), Bucci ocupou, entre 2003 e 2007, a presidência da Radiobrás (hoje transformada em Empresa

Brasileira de Comunicação - EBC), a estrutura de comunicação pública do governo federal.

Durante os anos de gestão pode vivenciar as dificuldades de se exercer a comunicação pública. Seja por pressões exercidas por governantes, seja por resistência estrutural.

Diante disso, Bucci não pinta um cenário ensolarado. Sua luta é pela mobilização para permitir o enfrentamento à prática no país, desde os tempos imperiais, de aparelhamento das estruturas públicas por parte dos governantes de plantão.

“Eu diria para quem está começando e para quem está nisso há muito tempo: oriente as suas ações segundo uma primazia que cabe ao direito à informação do cidadão. Não trabalhe para agradar autoridade. Esse conselho é o caminho mais perto da porta da rua. Mas é o que eu acho que deveria ser feito.”

E como fazer o que deveria ser feito sem encarar a porta da rua? Fortalecendo a categoria de comunicadores públicos ao passo em que se segue as referências internacionais, implantando nova cultura e novas normas de se estruturar a comunicação em poderes, órgãos e instituições públicas.

**Pedro Palazzo:** *Como se deu o convite para que assumisse a Radiobrás?*

**Eugênio Bucci:** Isso foi uma consulta do Gushiken, que ia ser o ministro da Se-com. Ainda muito no começo. Tive uma conversa com ele em Brasília no final de dezembro de 2002. Eu falei que toparia, que tinha interesse. Depois, por acaso, encontrei o Lula num churrasco em São Paulo e ele falou que gostaria que eu fosse pra lá.

Eu só pedi uma coisa. Falei: “Eu gostaria de nomear todos os diretores da empresa. Não gostaria de ter nenhuma pessoa indicada por critério partidário ou político. Não tenho nenhuma exigência, mas a nomeação dos meus subordinados eu gostaria de fazer. Se puder ser assim, eu topo”. E foi assim.

*Na aproximação teve algum pedido, alguma orientação ou deixaram que tocasse como preferisse?*

Não era ‘toca como preferir’ porque a Radiobrás era uma estatal, como é hoje a EBC (Empresa Brasileira de Comunicação, formada pela fusão da Radiobrás com emissoras de TV pública), que é regulada por uma série de normas que você deve seguir. É uma empresa que administra uma série de emissoras de TV e rádio e não tem nenhuma atribuição legal de fazer propaganda; ela presta informação. Não tem nenhuma atribuição legal de fazer relações públicas, de fazer assessoria de imprensa, de ser porta-voz de um governo. É uma empresa da administração indireta com uma vinculação com o Poder Executivo, mas não exatamente uma subordinação. Existe uma sutileza aí. E isso (orientação de atuação) nunca foi posto: “Faça promoção do governo”. É claro que existia uma expectativa em todas as áreas do governo. Em cada segmento, em cada ministério havia uma disposição em realizar um trabalho que agradasse a população, que rendesse dividendos em boa reputação, em imagem para o governo. E como há em todo governo. Nenhum governo - e isso é legítimo - espera que a ação de suas equipes reverta em imagem negativa.

A democracia, aliás, precisa disso. A ideia das eleições, da manifestação do eleitor supõe que os postulantes a cargos públicos sejam conhecidos e sejam bem avaliados. Agora, a Radiobrás nunca teve essas atribuições de fazer promoção, propaganda, assessoria de imprensa, porta-voz, nada disso. Teria que

ser administrada corretamente. Então não houve, pelo menos de início, nenhuma demanda nesse sentido. Depois - e eu relatei isso num livro chamado 'Em Brasília, 19 horas'<sup>1</sup> - houve pressões. Alguns ministérios consideravam que as notícias publicadas na Agência Brasil eram críticas ou negativas - o que não eram: eram notícias objetivas, contavam o que estava acontecendo, como é obrigação.

*Qual era a situação da estatal quando assumiu? Foram necessárias medidas de estruturação ou reestruturação?*

Avalio que estava bem. Tinha uma gestão muito profissional, com condutas republicanas. Era uma empresa com contas aprovadas pelo TCU. Tinha bons profissionais, principalmente na parte de operações. E, ao mesmo tempo, era uma empresa que carregava uma tradição muito difícil de docilidade e subserviência em relação aos humores e aos caprichos dos governantes. Isso distorcia um pouco o lugar institucional de uma empresa pública, que deve ter uma conduta impessoal. Mas isso não era um vício da gestão imediatamente anterior. Isso era um vício histórico deste tipo de instituição. Houve isso no meu tempo também e eu tentei combater.

A EBC nos governos Lula e Dilma era uma coisa. Veio o Temer, ela mudou completamente. E no governo Bolsonaro é essa coisa ridícula que está aí. Ou seja, parece uma figura completamente desprovida de caráter, que vai conforme a música, mas no pior sentido. Efetivamente não presta um serviço público. Ela procura agradar em demasia a quem está no poder. Esse vício é muito complicado. Ele poderia ter sido resolvido de forma a dar mais autonomia e independência formal e material para a instituição, mas isso não foi feito. Então fica essa coisa aí, que é uma espécie de apêndice, de ajudante de ordens no pior sentido. Esse vício eu encontrei, tentei combater mas não fui bem sucedido no longo prazo. o vício continua.

*A que atribui a dificuldade de conseguir mudar a cultura das instituições ligadas à comunicação pública?*

Escrevi dois livros sobre esse assunto, pesquisei muito e trabalhei muito em torno disso. É difícil uma resposta simples, mas posso arriscar na seguinte

---

<sup>1</sup> BUCCI, Eugenio; VANNUCHI, Camilo. A EBC à mercê do Governo - qualquer Governo. E-Legis. Brasília, v. 14, n.36, 2021 (no prelo).

direção: a cultura política do estado brasileiro não assimilou a noção elementar de que a informação é um direito, assim como a saúde e a educação são direitos. Seria um absurdo se os hospitais, para atender a um paciente, pedissem declaração de voto ou ficha de filiação a um partido. A cultura política do estado brasileiro não aceitaria isso. Mas essa mesma cultura - que também não aceitaria se as crianças pudessem ou não fazer matrícula numa escola de acordo com a orientação política dos pais - aceita que os equipamentos públicos de comunicação virem as costas para o direito à informação do cidadão e trabalhem para fazer promoção pessoal ou institucional de governos. Isso não está escrito na lei. As atribuições dessas empresas não incluem esse tipo de coisa. Mas é assim que se faz. Isso é um costume do Estado brasileiro. E esse costume é abraçado por correntes das mais diversas.

Os governantes sentem que só são criticados pela imprensa e que têm direito de usar os equipamentos públicos vinculados ao governo para fazer uma defesa das suas posições. Isso é uma distorção absurda, mas é isso que está asentado na política média do Estado e também na cultura política dos agentes políticos, dos partidos, em geral, da sociedade.

É comum que uma pessoa diga “os órgãos do governo vão defender o governo”. Mas isso não está previsto e não poderia estar previsto, porque a informação é um direito. Os equipamentos públicos, segundo os parâmetros da Constituição, deveriam ser empregados para trabalhar pelo atendimento dos direitos do cidadão. E na comunicação não é assim. Em função disso surgem as distorções que conhecemos. Em outros países, em outras democracias esse tipo de coisa não acontece. Estou me referindo às democracias na Europa e nos Estados Unidos. Os principais noticiários na Alemanha são de televisões públicas. No Reino Unido e na Suíça também. O papel das emissoras públicas nesses lugares é de altíssimo relevo. E mesmo nos Estados Unidos, com as PBS, com o rádio, a NPR. Já no Brasil fomos nessa direção como se os meios públicos fossem uma agência particular de comunicação de quem senta na cadeira de governante, nos estados e na União.

Portanto, eu faria uma resposta para isso referenciada naquilo que eu percebo como cultura política. Isso teria que ser trabalhado e também teria que ter reflexo na lei. Mas se você for ler a lei, ela não autoriza esse tipo de coisa (uso para promoção pessoal). É incrível, por que não dá para fazer uma lei que traga escrito que os meios públicos serão usados para promover o governo. Mas o hábito foi esse. Assim como o princípio democrático - e isso mais ou menos

aparece na Constituição, quando ela impede a personalização das mensagens de publicidade de governo - não é aceito que se faça publicidade de governo citando, por exemplo: "Governo Lula", "Governo Dilma". Não se pode identificar com a pessoa. E o que fazem? Criam logomarca de governo, slogan de governo, e fazem o que a legislação pede para não ser feito: identifica de quem é aquele governo. "Brasil país de todos" é governo Lula, "Pátria educadora" é governo Dilma, "Ordem e progresso" é Temer. São slogans que se criam exatamente para personalizar. Ou seja, é institucionalizada a desobediência aos princípios constitucionais quando estamos tratando de comunicação. Isso é aceito, e é uma lástima, é uma tragédia na democracia brasileira. Ninguém acha que a informação é um direito. Acham, sim, que o Estado precisa se defender. Mas o Estado, o governo não tem direito de se promover. Isso não está escrito em lugar nenhum. Ao contrário: o governo tem dever de prestar informação. Ai essa cultura vai lá e fala que prestar informação é fazer propaganda, e o fazem descaradamente dizendo que é prestação de informação. Mas a prestação de informação é responder às perguntas críticas da sociedade. São as informações que ela quer ter, que ela pergunta, em grande parte a partir da imprensa, mas não só.

*A função de gestão na área de comunicação pressupõe interlocução com governantes. Como ser produtivo nessa relação em benefício da comunicação pública?*

Não sei o que quer dizer com produtivo. No tempo da ditadura, as câmeras da Radiobrás eram convocadas para gravar festas de primeira-dama. Os ditadores deviam achar aquilo muito produtivo.

Nós teríamos que ter outro marco legal. Existe no Brasil a figura da porta-giratória, que a gente tira da cultura americana. O cara exerce uma função no Estado, vai depois pra iniciativa privada e carrega as informações que obteve e lucra na iniciativa privada, e depois vai pro Estado de novo.

Em vários lugares, a exemplo do Banco Central, esse problema é conhecido e existe a quarentena. Mas na área da comunicação é o oposto disso: uma equipe faz a propaganda daquele candidato nas eleições, ou os filmes publicitários. Isso é tudo privado. É o partido que contrata uma instituição privada. Depois, quando o sujeito ganha a eleição, essa equipe vira assessora, ou ganha uma conta, e vai dar as cartas na chamada linha de comunicação do governo.

Isso não é nem uma porta-giratória... enfim... as pessoas o tempo todo trabalham fora e dentro. Trabalham no mercado e trabalham no Estado na área de comunicação.

Então, o que é ser eficiente? Vamos pegar a Educação (como exemplo). Nas universidades públicas a gente tem conseguido ter autonomia de cátedra. O Estado sustenta a universidade, mas o governo não manda na universidade, em qual vai ser a aula do professor, quais livros serão adotados. O governo não manda aí.

No campo da comunicação pública, o governo acha que pode mandar. Eu ouvi mais de uma vez: “Mas você está dizendo que o presidente da República, que teve não sei quantos milhões de votos, não pode opinar na linha editorial de uma empresa pública?”. E eu dizia: “Não pode.” Ficavam furiosos comigo. Mas eu dizia: “Não pode. O presidente da República recebe o mandato para governar, e não para editar o debate público. O governo tem que renunciar à tentativa de editar o debate público ou nós nunca vamos ter democracia.” Mas nunca consegui que um interlocutor meu que defendesse essa posição entendesse o que eu estava dizendo. Você está falando, neste ponto, com um fracassado total.” Eles acham que se o sujeito recebeu voto é natural que a opinião dele prevaleça sobre os outros. Eles não entendiam (a lógica da comunicação pública) e não entendem até hoje. É difícil.

Nós temos um problema de base em matéria de comunicação pública e se ele não estiver resolvido será muito difícil pensarmos em padrão de eficiência. Normalmente o padrão de eficiência é dado por quem deixa o presidente e os governadores contentes. É mais ou menos como o cozinheiro do rei na Idade Média: se você usar um tempero que o rei não gosta, ele te mata. Se fizer uma comida que ele acha gostosa, você continua lá na cozinha. É uma coisa desse tipo; é uma relação de lealdade pessoal. É o oposto do ideal democrático e do ideal republicano. É algo lamentável, mas é assim.

As pessoas têm necessidade de aparecer às custas do erário. É o cúmulo, mas é assim em todo lugar.

*A tentativa de mudança dessa realidade virá por meio de lei ou mudança cultural na sociedade?*

Eu tenho certeza de duas coisas: a lei ajuda, mas o trabalho cultural é indispensável. Quando trabalhei na Radiobrás, eu achava (o arcabouço legal)



absolutamente satisfatório - salvo algumas exceções -, era satisfatório para cumprir aquela etapa. Porque a lei não atribuía à Radiobrás a função de fazer assessoria, promoção, relações públicas, porta-voz, nada disso. Ela tinha era que informar nos termos da Constituição.

O marco legal era suficiente, mas o que era uma negação era a cultura organizacional. Então, trabalhei muito sobre isso na Radiobrás. Um trabalho cultural ajuda muito, mas olha só: como vai trabalhar em lei em um país que mantém a obrigatoriedade da Voz do Brasil por vontade de deputados e senadores? Onde esse pessoal está com a cabeça para transmitir uma hora por dia, em rádios e emissoras comerciais, para falar aquela baboseira - e eu lamento a palavra. Mas ninguém escuta a Voz do Brasil. Por que aquilo existe? Porque deputados e senadores querem. E se estamos em uma situação assim, como vamos falar em fazer uma lei ou uma mudança de lei? A obrigatoriedade da Voz do Brasil é a melhor expressão disso que eu chamo de cultura política média do Estado brasileiro. É a melhor expressão do sentimento dos parlamentares no Brasil.

Fiz um seminário, promovido pelo então presidente da Câmara, Aldo Rebelo, sobre a obrigatoriedade da Voz do Brasil. E quanta gente - parlamentares - eu não ouvi dizer: 'Só a Voz do Brasil chega nos rincões do Brasil e se não fosse o programa as pessoas não iam saber o que o governo faz.' Tudo mentira. Primeiro porque a Voz do Brasil não chega em rincão coisa nenhuma. ninguém ouvia - e hoje muito menos. E segundo, se você for ouvir, verá que aquilo é uma linguagem de diário oficial. Não dá para entender. Então, se por acaso uma população desfavorecida ligasse na Voz do Brasil, excepcionalmente o cidadão vai encontrar ali um conteúdo que ele compreenda. Então por que esse pessoal gosta da Voz do Brasil? É porque às vezes eles aparecem lá, no horário do Poder Legislativo.

É isso que o Brasil pensa sobre comunicação pública: a Voz do Brasil.

É o melhor retrato. E é interessante que o primeiro jornal publicado no Brasil foi aquele que a Coroa Portuguesa, quando veio para o Brasil em 1808, fez publicar. Era a "Gazeta do Rio de Janeiro". Esse jornal começa a circular em setembro de 1808 e era o diário oficial com alguns floreios. O Brasil é isso...

Nesse sentido, os equipamentos públicos serem usados dessa maneira pelos governos é algo que não poderia acontecer. Uma maneira de mudar isso seria acabar com tudo, mas eu sou contra, porque piora a situação.

Veja a TV Cultura, de São Paulo. Uma instituição excelente, premiada, faz um trabalho maravilhoso. Eu sou fã. Já fui do conselho. Mas me conte quando você já viu alguma notícia desfavorável ao governo de São Paulo na TV Cultura? Ela tem dado notícias e comentários consistentes contra os desmandos do governo federal. Acho necessário, meritório, maravilhoso. É uma função jornalística. Não precisa exagerar nas adjetivações, o que às vezes acontece e é errado. Cobrir os fatos, mostrar o que se passa, é necessário. Mas quando acontece alguma barbaridade no governo estadual, isso não aparece na TV Cultura. Essa é a nossa tristeza, nossa armadilha. Nesse sentido o problema da cultura volta à tona.

*Mandatos são a solução?*

Mandatos são necessários, mas numa outra estrutura, com independência administrativa e editorial. O mais importante é a independência de verdade. A partir dela, o mandato tem sentido. Sem independência real, o mandato é pura maquiagem.

Por exemplo, da forma como foi feito no governo Dilma foi desmantelado com duas canetadas. Temer deu uma assinatura ou duas e acabou com tudo aquilo lá. Não é por aí. Deveria haver um distanciamento formal e independência da instituição. E aí a composição de um conselho independente.

Tinha tudo isso na origem da EBC, mas era tudo maquiagem. Não era efetivo. Tanto, repito, que com duas canetadas Temer acabou com aquilo tudo. Falo disso detalhadamente num artigo de um livro que o Jorge (Duarte) está organizando. É um artigo escrito em parceria com o Camilo Vannuchi. Isso (o desmantelamento da EBC) está detalhado lá.

Então qual seria o caminho? A transformação da EBC numa instituição independente, onde o governo não dá ordem nenhuma, mas sustenta, e com o impedimento de fazer contingenciamento. Seria um regime parecido com o das universidades públicas. Pode ser uma autarquia, uma fundação pública, uma organização social (OS), tem vários caminhos institucionais que podem resolver essa questão. Só que essa instituição deveria ser controlada por um conselho. O governo poderia ter alguma participação no conselho, mas minoritária (mas tem que ser minoritária de verdade, porque no conselho da TV Cultura o Governo de São Paulo tem participação minoritária, mas, de fato, é

hegemônica). O conselho nomearia o gestor, com mandato, e os conselheiros também teriam mandato.

Excepcionalmente pode ter algum membro nato, mas isso não é bom. O ideal é que sejam pessoas reconhecidas socialmente, não escolhidas por critérios de federalização ou representatividade primária. Ou seja: alguém representando as mulheres, LGBT... não é isso. Esses critérios de diversidade precisam aparecer na formação do conselho, mas ele precisaria ser formado por pessoas reconhecidamente conhecedoras do que é a comunicação, democracia, informação e jornalismo. Seriam pessoas de notório saber nesses campos. O conselho deveria ser pequeno e autônomo. Os integrantes devem ter autoridade plural para exercer essa autonomia.

E o orçamento precisa ser público, mas essa organização precisa prestar contas. Precisa ter audiência, tem que dar resultados definidos em vários indicadores.

Eu escrevi um texto longo, junto com o Marco Chiaretti e com a Ana Maria Fiorini, para a Unesco, sobre indicadores de qualidade em emissoras públicas. É um texto longo, com 200 indicadores. É um parâmetro que poderia ser adotado para a estruturação dessa instituição.

Seria uma instituição independente. Não teria nenhum sabujo no conselho curador. Os gestores seriam escolhidos por mandato e só responderiam ao conselho. Dessa forma se cria uma organização independente, e isso é muito necessário na democracia. Não é à toa que todas as democracias têm instituições desse tipo.

Mas com essa cultura que nós temos, de Voz do Brasil, acho muito difícil.

*Quais recomendações daria para quem atua na área de comunicação pública?*

Não sei se tenho recomendações a dar. Veja a minha experiência: fui lá - tudo bem que na minha gestão alguns conceitos centrais do que é discutido hoje foram estabelecidos, em ações junto com o ministério da Cultura, a Câmara dos Deputados e outras parcerias que nos permitiram criar muitas emissoras culturais no Brasil, como a UFMG Educativa - mas é uma experiência mal-sucedida. Embora eu tenha plantado ideias que estejam aí, a experiência é mal-sucedida. Então, que recomendação eu posso dar para alguém? Eu diria para quem está começando e para quem está nisso há muito tempo: oriente as suas

ações segundo uma primazia que cabe ao direito à informação do cidadão. Não trabalhe para agradar autoridade. Esse conselho é o caminho mais perto da porta da rua. Mas é o que eu acho que deveria ser feito.

Mesmo nos níveis operacionais há esse receio de desagradar a autoridade política.

O que eu falo é assim: imagina um hospital público onde você é o cirurgião. Aí chega o chefe de gabinete e diz: “Usa essa linha para fazer a sutura.” E você diz: “Tudo bem, as linhas são equivalentes, vou usar essa.” Aí o cara diz: “Chama o dr. fulano para fazer a anestesia.” Você responde: “Dr. fulano é competente. Tudo bem, posso chamar.” Mais um pouco eles vão dizer assim: “Deixe o paciente morrer.” Aí você diz: “É, o paciente não está muito bem. se eu fizer tudo aqui ele vai morrer em dois dias, mesmo. Vou deixar morrer agora.” Quando você percebe, você está trabalhando numa instituição de doença, e não numa instituição de saúde. É assim que acontece com as instituições de comunicação pública. Elas não são de comunicação pública. Elas são de promoção dos partidos e pessoas que estão no poder. É o oposto da comunicação pública. E isso vai acontecendo aos poucos, por causa das concessões pequenas que, somadas, viram uma grande rendição.

*Existe alguma estratégia de resistência para os servidores públicos que se deparam com esse tipo de pressão política?*

Sim, existem, mas dependeria de uma grande articulação. Vocês estão fazendo uma associação de comunicação pública com pessoas da maior respeitabilidade. Esse é um caminho. Outro caminho seriam as referências internacionais (os já citados exemplos das TVs e rádios públicas).

*Cite uma experiência que considere exitosa na sua carreira.*

São várias. A afirmação da Agência Brasil como agência informativa relativamente independente é algo que nós conseguimos fazer. Uma mudança cultural de algum fôlego dentro da Radiobrás, que gerou várias linhas de atuação dentro da comunicação pública, também é algo que nós conseguimos fazer junto com a equipe. Coberturas importantes, inclusive sobre as tropas militares no Haiti, dentro da missão de paz da ONU. Foi uma cobertura que nos rendeu muitas críticas dentro do governo.

Sem dúvida houve momentos de grande alegria e coisas que ficaram, a exemplo de toda a discussão sobre comunicação pública que vemos acontecendo atualmente. As ideias forjadas naquele tempo seguem aparecendo, sendo retomadas, referenciadas.

Na crítica dessa cultura média política, acho que foi bem-sucedida nossa experiência lá.

## FABIANO ANGÉLICO

### *“Comunicação é - ou pelo menos deveria ser - uma política de Estado”*

Fabiano Angélico tem dedicado sua carreira a um dos eixos da comunicação pública: a transparência. Graduado em jornalismo, se interessou cedo pelas técnicas focadas em dados para produzir retratos da realidade. Dedicou-se a estudar o jornalismo de precisão (do inglês precision journalism, também conhecido no Brasil como jornalismo de dados), prática que se vale de requisitos das ciências sociais. Ato seguinte, veio a necessidade de acompanhar e cobrar iniciativas de transparência governamental.

O arcabouço teórico reunido durante o estudo o levou a trabalhar na Transparência Brasil, organização não-governamental dedicada a promover a trans-



parência e o controle social do poder público. Ali, teve como chefe Cláudio Weber Abramo, referência nacional no assunto e um dos responsáveis pela construção da Lei de Acesso à Informação (sancionada em 2011), missão na qual teve a contribuição de Angélico. A dedicação ao tema, objeto de estudo em mestrado, aproximou Angélico de agentes governamentais. O passo seguinte foi um convite para integrar a equipe que estruturou a Controladoria Geral do Município de São Paulo. Ali, viveu experiências que mostram o ponto de pressão entre o interesse público e os eixos da comunicação pública de um lado, e a visão de governo de outro.

*“Geralmente, o pessoal das secretarias de comunicação é muito do governo. E as pessoas que estão envolvidas com área de controle têm uma visão de que aquilo é um órgão de Estado. Estabelece-se aí um conflito entre governo e Estado”,* teoriza, ao relatar a experiência. A solução desse conflito passa pelo esforço para con-

vencer os governantes dos preceitos da comunicação pública, sendo a transparência a viga mestra.

Doutorando em administração pública, Angélico segue criando conhecimento acerca do tema, ao passo em que atua como consultor do Escritório das Nações Unidas para Drogas e Crimes (UNODC, na sigla em inglês) e do Banco Mundial.

**Pedro Palazzo:** *Como surgiu o interesse pela transparência pública?*

**Fabiano Angélico:** Cheguei a trabalhar em redação como jornalista, em TV e em jornal impresso, mas sempre me interessei pela questão da gestão pública, governo, política. E no jornalismo mesmo, aqui em São Paulo, frequentando cursos da Associação Brasileira de Jornalismo Investigativo (Abraji)...

Eu me mudei para São Paulo para trabalhar no Agora - jornal do Grupo Folha - e aí frequentei alguns eventos da Abraji e tomei conhecimento, principalmente por intermédio do José Roberto de Toledo, de um movimento no jornalismo, principalmente no norte-americano, chamado precision journalism, no qual os autores adotam técnicas muito parecidas com as das ciências sociais para produzir reportagens.

Na minha formação acadêmica, na graduação, tive muito contato com ciências sociais (filosofia, sociologia...), até porque o curso de comunicação na UFMG fica dentro da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas. Então sempre achei interessante as técnicas e me apaixonei por essa questão. Fui estudar, ler e, com isso, tomei contato com esse universo da transparência governamental.

Estudei sobre o FOIA, o Freedom of Information Act, instituído nos EUA em 1966. Os EUA utilizam muito essa linha de jornalismo investigativo desde os anos 1960, 1970. Achei superinteressante aquilo: uma forma de fazer jornalismo com ciências sociais, com base de dados, documentos etc.

Aí a minha trajetória foi muito para esse lado. Acabei trabalhando na Transparência Brasil. Saí da redação stricto sensu e fui trabalhar nessa área de pesquisa, primeiro em ONG e depois na academia. Daí foi essa trajetória com um pé na academia e um pé em terceiro setor, instituto de pesquisa, estou nessa há uns 15 anos.

*Você teve também uma experiência na administração pública, na Prefeitura de São Paulo. Pode nos descrever como foi essa experiência?*

Fiz essa migração do jornalismo para o terceiro setor e a academia e comecei a estudar bastante sobre transparência governamental e acesso à informação. Numa dessas conheci pessoas da CGU (Controladoria-Geral da União). Os servidores da CGU estavam discutindo muito Lei de Acesso à Informação (LAI),



que na época tramitava no Congresso - minha dissertação de mestrado virou um livro que conta essa história de como foi a tramitação no Congresso, quando (a LAI) passou com muito esforço na Câmara e depois foi pro Senado. Com isso conheci o pessoal da CGU e comentei com eles que estava interessado no assunto, estava fazendo mestrado em gestão pública e que gostaria de ter experiência na gestão pública. A partir daí, por uma casualidade, em 2013, na gestão de Fernando Haddad em São Paulo, um dos altos funcionários da CGU, o Mário Vinícius Spinelli, que era secretário Nacional de Transparência, foi chamado para liderar a criação da Controladoria-Geral do Município de São Paulo, que foi muito espelhada na experiência da CGU. Eu já tinha contato com o Spinelli por conta desses eventos para discutir LAI. A partir daí ele me convidou para liderar essa área de transparência no município de São Paulo. Foi uma experiência super bacana. Fiquei de 2013 a 2015. A LAI tinha acabado de entrar em vigor (em maio de 2012). A gente criou toda a regulação infralegal (decretos, normativas) e fizemos muitos treinamentos para a estrutura da prefeitura, que é muito complexa, porque são secretarias, empresas estatais, subprefeituras - mais de 30. É muita gente, mas organizamos um calendário de treinamentos para explicar a lei e o decreto e foi muito bacana.

Criamos também o sistema on-line para pedidos de acesso via LAI e promovemos encontros com a sociedade civil e com as ONGs locais. Creio que deixamos um legado para a cidade e uma referência para outros municípios.

A LAI já tem bastante tempo e é mal utilizada. Isso acontece porque existe pouco esforço do próprio Estado. A maioria da população brasileira é feita de gente que não tem formação superior, que batalha muito, trabalha o dia inteiro. Essas pessoas, de modo geral, têm muito pouco estímulo para fazer controle social. É irreal acharmos que essas pessoas vão ter um clique e dizer: "Vou entrar no computador para olhar as contas públicas". As pessoas chegam supercansadas em casa e querem ver novela, futebol, e não tem nada de errado nisso. Se a gente quer mesmo fomentar o controle social, o estado, o governo aberto, isso tem que partir das próprias autoridades.

*Sobre essa necessidade de o Poder Público agir para que o governo seja aberto, queria que comentasse como foi a experiência de contato com a comunicação na hora de implantar as diretrizes de transparência, porque sabemos que muitas demandas de acesso à informação chegam via assessoria de imprensa.*

Não foi fácil. E, pelo conhecimento que tenho, do contato com pessoas de outros governos, sei que nunca é fácil. Porque o pessoal da secretaria de comunicação é muito do governo. E as pessoas que estão envolvidas com área de controle têm uma visão de que aquilo é um órgão de Estado. Estabelece-se aí um conflito entre governo e Estado e é muito complicado.

Do ponto de vista pessoal tentávamos encontrar convergências, mas é nítido que a área de comunicação, seja de prefeitura ou de outros poderes, eles só querem dar notícia boa. É, de fato, muito complicado. E aí tem conflito porque os jornalistas pedem informação via LAI mas também pedem para a assessoria de comunicação, e isso gera às vezes um bate-cabeça sobre quem responde. Não é fácil, mas é através do diálogo que se busca a solução. O que sempre tentei fazer quando estava na prefeitura ou quando algum colega pede alguma sugestão, digo que o ideal é trabalhar junto, mas se não houver condições disso acontecer, que cada um faça o seu trabalho. O jornalista é um cidadão como outro qualquer. Se ele pedir uma informação via LAI, isso deve ser tratado como um pedido qualquer.

*Nessa divisão de visão entre governo e estado, gostaria que comentasse se houve algum conflito na estruturação da CGM quando do contato com demais autoridades do município.*

Como estávamos inicialmente, durante os primeiros 18 meses, preocupados em fazer uma estruturação interna, não houve conflito nenhum. Estávamos muito voltados para consultar as áreas jurídicas com a finalidade de criar um bom decreto; com a área de Tecnologia da Informação (TI), para criar um bom sistema on-line, posso dizer que houve muito trabalho interno e pouco atrito. Depois da estruturação interna, quando começou o contato externo e os pedidos, aí começou o conflito. Chegou um momento em que selamos esse acordo: “Nós fazemos o nosso trabalho aqui e você faça o seu.” Mas não era raro que a comunicação entrasse em contato relatando pedidos de jornalistas que informavam também ter pedido via LAI. Dizíamos que de fato tinha o pedido e que estávamos avaliando e, na tentativa de evitar o conflito e trabalhar em equipe, informávamos que tinha o pedido e que iríamos fornecer a resposta, quando estava dentro do escopo da LAI. Nosso acordo era esse: avisaríamos no momento de entregar a informação ao demandante para que a Secom ficasse ciente. Mas era só isso: ciência. Não deixávamos de responder o que estava dentro do escopo da LAI.

*Quem vence uma eleição, assume e indica os postos chaves, normalmente tem uma visão de defesa do projeto. Diante disso, há dissonância entre a comunicação real e a ideal. O que pode ser feito para buscar uma comunicação pública que seja feita de forma ideal? Seria pela das leis ou cultural?*

Penso que primeiro é ter a ideia de que a comunicação é - ou pelo menos deveria ser - uma política de Estado. Acho que passa pelos dois pontos - cultural e legal. Ambas se reforçam mutuamente. Uma vez o Eugênio Bucci fez um comentário que achei genial e levo para a vida: a verba que está na rubrica Comunicação do orçamento deveria ser para divulgar as políticas de Estado, e uma parte deveria ser para divulgar as políticas de transparência. Não é para fazer propaganda com musiquinha bonitinha.

Para que tenhamos uma referência: uma campanha de vacinação. É para esse tipo de coisa que serve a comunicação. Ou uma campanha para informar que existe na Constituição o princípio da legalidade, da transparência. E com isso as pessoas começariam a perceber que podem pedir informação e devem ser informadas sobre as ações do governo - as boas e as ruins. Essa é a mudança cultural. Nesse ponto o pessoal de governo poderia ter uma visão interessante. É evidente que há disputa política e que a oposição usaria informações contra o governo, mas é natural que seja assim. Se houver entendimento do pessoal da comunicação de que isso é natural e de que é preciso explicar, prestar contas, comunicar, e que se houver alguma acusação indevida, é o caso de rebater. Se for preciso, faz um seminário, um canal de Youtube só para isso, porque, dentro da minha experiência com comunicação, aula, eventos, eu sinto que as pessoas preferem uma verdade que doa um pouco mais do que ficar se enganando.

Então, não adianta o pessoal da comunicação achar que só vai dar boas notícias. Não vai. Vai ter situações em que será preciso dizer: "A prefeitura errou. Mas estamos fazendo isso e isso para diminuir o impacto do erro e isso e isso para não errar mais."

*São comuns casos em que, diante de um questionamento, a comunicação formula a resposta e leva para aprovação do chefe do poder ou instituição, que, muitas vezes, tem visão diferente. Como fazer com que as instituições públicas tenham uma comunicação mais voltada para a sociedade e menos para si mesmas e seus interesses?*

Fazendo um pouco aqui o advogado do diabo, acho que a gente tem que entender que o gestor, a mais alta autoridade de um órgão, mesmo que não seja eleito, ocupa um cargo político. É natural que tenha uma outra visão.

Acho que teria que ter dois movimentos: um da sociedade e um interno. O pessoal que trabalha na burocracia, que não tem interesses políticos partidários, não está vinculado a um governo, mas à instituição, esse pessoal precisa instrumentalizar o líder político nessa nova visão. Mostrar que hoje vivemos a era da informação, vemos vários vazamentos de notícias, então é muito melhor dizer a real, o fato, o dado, e aproveitar para dar contexto, a visão. Reconhecer que há problemas e que o trabalho é no sentido de solucioná-los. É muito melhor isso do que dar uma informação querendo fazer um autoelogio. É melhor até para o líder político. O desafio é fazê-los entender isso. Claro que é preciso ter boa estratégia, mapear os veículos de comunicação relevantes, os influencers, enfim: uma estratégia de comunicação inteligente.

Penso que é isso. É preciso ter essa pressão na liderança política dos dois lados: tanto o mundo externo cobrando informações verídicas e fidedignas e a burocracia mais especializada dizer que se ficar floreando muito e houver um vazamento, a coisa fica muito pior do que se tivesse dominado a narrativa, dando os fatos e deixando claro que talvez a situação não seja tão boa e já mostrar o que está sendo feito para melhor.

*Na sua atuação como consultor, quais são as dificuldades de se fazer comunicação pública?*

A dificuldade é que muitas vezes ela é vista como uma arma política, uma arma de governo. A visão que orienta a comunicação pública é, muitas vezes, a de defesa do governo. É uma área espinhosa porque alguns problemas de governo, e corrupção talvez seja o principal deles, é uma arma política poderosíssima. E quem está ali na disputa político-partidária não pensa duas vezes para usar.

De fato, quem está cuidando da comunicação de um governo ou de um órgão precisa ser uma pessoa com uma visão altamente estratégica do que é comunicação. Acho que também seria um pouco irreal exigir dessas pessoas que ela tenha completamente uma visão estadista. A gente vive em um contexto que não aponta para isso. Mas é como disse: acredito que quando se tem uma

comunicação realmente completa, que apresenta os desafios, é algo até pedagógico para a população.

Vou lembrar outro mestre, que infelizmente se foi, Cláudio Weber Abramo, que foi meu chefe na Transparência Brasil, ele tinha um texto primoroso. E sempre colocava uma palavra, uma expressão pouco usada. Ele dizia que nós que fazemos comunicação temos papel pedagógico de ensinar as pessoas a irem além do que já sabem. Fazendo uma analogia com isso, penso que a comunicação pública tem que ir por aí. Não é fácil fazer. É preciso ter recursos, planejamento estratégico, mapeamento de stakeholders, de atores. Não é simples, mas dá para fazer.

Gosto de dar o exemplo de uma figura que tem uma ótima comunicação, o papa Francisco. Me lembro que quando veio ao Rio de Janeiro, ainda no início do papado, ele desceu o vidro do papamóvel. Um analista escreveu uma crônica dizendo que o papa entendeu que estamos num momento em que as pessoas já veem. Já existe transparência, já existe muita informação disponível. Fazendo a analogia, era o vidro do papamóvel. As pessoas já estavam vendo, mas elas querem mais, elas não querem só ver, elas querem, se possível, tocar. Tem seus riscos. Ele podia tomar um tiro, como já aconteceu com outro papa. Mas a vida é cheia de riscos.

No estado e no governo é um pouco disso também. As lideranças políticas não conseguem mais ficar super fechadas. O vidro já existe. Já existe lei de acesso à informação, acesso à internet. As pessoas estão vendo. É opção do líder político ficar com o vidro fechado, meio protegido, e com as pessoas desconfiadas. Ou ele se arriscar e abrir.

Tenho a impressão de que as pessoas reagem até melhor.

*O pessoal faz muito disso em campanhas políticas. Na comunicação política essa humanização já chegou. Mas na institucional ainda há resistência.*

Exatamente.

*Você falava sobre o que é necessário fazer para estruturar a comunicação pública para a transparência. Poderia esmiuçar esse ponto?*

Hoje em dia há o planejamento estratégico e inúmeras ferramentas. Há técnicas de redução de dano e os gestores precisam estar equipados com elas. Por exemplo: mapeamento de stakeholders, que é ver quem são os influenciado-

res, quem consome informação produzida por aquela instituição, quem analisa e reverbera essas informações. E é preciso ter uma estratégia para lidar com cada uma dessas pessoas e órgãos. Se tem um órgão que é sacana, que é anti-ético, você precisa tomar ações e a estratégia tem que ser muito forte. Se você é uma organização que está atuando em prol do interesse público e um jornal ou blogueiro está contra o interesse público, ele tem que ser alvo de alguma iniciativa. Mas se é alguém que está somente entendendo errado, você chama para uma conversa, faz um café da manhã com jornalistas, que é alguma coisa que alguns já fazem. Mas isso não pode ser só para apresentar bons números. É preciso apresentar a visão e os valores. É preciso aproveitar esses momentos também para ser transparente sobre os problemas e dizer que já se trabalha na solução deles, preferencialmente apresentando prazos.

É interessante estar próximo da academia também. Eles têm muito interesse em conhecer novas e boas práticas, e disseminam isso. Então, ter um grupo de encontro com acadêmicos, pesquisadores nas áreas de comunicação, de gestão, e apresentar os planos de transformação na sua instituição ou órgão, tenho certeza de que o pessoal começará a escrever artigos elogiosos, porque são iniciativas que merecem elogio.

## FRANKLIN MARTINS

### *“Democracia brasileira depende da pluralidade na comunicação”*

**Franklin Martins**, 71 anos, jornalista, trabalhou em alguns dos mais importantes órgãos de comunicação do país, como o Jornal do Brasil, O Globo, O Estado de S. Paulo, o Jornal de Brasília, a revista Época, as rádios CBN e Bandeirantes, o SBT, a TV Globo e a TV Bandeirantes. Foi correspondente do Jornal do Brasil em Londres.

Tem vários livros publicados, entre eles “Jornalismo Político” (2005) e “Quem foi que inventou o Brasil? – a música popular conta a história da República” (2015). Em 2013, ganhou o Prêmio de Melhor Documentário Jornalístico de Televisão da Associação Paulista de Críticos de Arte (APCA) pela série “Presidentes africanos”.



De 2007 a 2010, durante o segundo mandato do presidente Luiz Inácio Lula da Silva, ocupou o cargo de ministro-chefe da Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República.

Durante a ditadura militar, foi um dos principais dirigentes do movimento estudantil brasileiro em 1968. Participou ativamente da luta pela redemocratização do país, vivendo cinco anos e meio na clandestinidade e cinco anos e meio no exílio. Durante esse período, editou vários jornais e revistas da resistência dentro e fora do país. É diplomado pela Escola Superior de Altos Estudos em Ciências Sociais da Universidade de Paris (1977).

**Silmara Helena:** *O senhor atuou como ministro-chefe da Comunicação do governo Lula no período de 2007 a 2010. O senhor acredita que, na prática, seja possível diferenciar a comunicação governamental, da comunicação pública e da comunicação política?*

**Franklin Martins:** A nossa Constituição diz que a comunicação social se dá nas esferas privada, pública e estatal. Em três dimensões diferentes. A que mais conhecemos é a comunicação privada. Ou seja, grupos privados que editam jornais e revistas ou que possuem concessões de rádio ou TV. Nesse caso, a comunicação é um espaço público mediado por interesses privados. O objetivo é prestar serviços com a obtenção de lucro. Nos casos das concessões, todas as obrigações deveriam estar presentes em contrato. Mas, aqui no Brasil o contrato de concessão de radiodifusão é uma brincadeira. Não prevê obrigação nenhuma.

*No Brasil as pessoas não têm muita noção de que o Poder Público é que permite a exploração dos serviços de rádio e tv pela iniciativa privada por meio de concessão.*

Sim, são concessões como as que permitem a exploração do gás, dos serviços de telefonia ou do transporte coletivo. A empresa obtém o direito de prestar o serviço, mas deve cumprir uma série de obrigações. No caso de emissoras de rádio e televisão essa concessão é necessária, pois elas ocuparão um lugar no espectro eletromagnético, que é um bem público. Agora, por que essa frequência é concedida a um grupo e não a outro? Tem de haver regras claras, isso é uma discussão. De qualquer forma, as obrigações referentes a essa concessão deveriam estar expressas em contratos públicos, abertos e transparentes.

*Vamos à comunicação estatal ou governamental. Como o senhor a definiria?*

Comunicação estatal ou governamental é feita pelo governo, em nome do Estado, para atingir determinados objetivos. O governo vai promover um campanha de vacinação, vai abrir inscrições para o Fies, enfim, precisa informar a população sobre como esses serviços serão prestados. Isso é comunicação governamental ou estatal. A TV Câmara, a TV Senado, a TV Justiça são exemplos



de comunicação estatal. E isso está previsto na Constituição. Não há problema algum e deve ser feito porque o Estado e suas diferentes instituições precisam se comunicar e prestar contas à população. Às vezes diretamente, às vezes mediada por grupos privados, por meio da compra de publicidade em emissoras de rádio e televisão ou em jornais.

*Falamos da comunicação privada e da comunicação estatal – mais fáceis de serem reconhecidas. E a comunicação pública? Onde se encaixa nesse sistema?*

A comunicação pública é extremamente complexa. Na maior parte do mundo, a radiodifusão surgiu como comunicação pública. Já nos Estados Unidos surgiu como comunicação privada. No Brasil, também. Não se construiu no Brasil um sistema de comunicação pública. Quando o Lula me chamou para ser Ministro da Comunicação Social, ele me disse que queria ter uma TV pública. Eu disse a ele que era a favor de uma comunicação pública e a Constituição previa isso. E nós não tínhamos no país uma comunicação pública. Tínhamos uma coisa mal resolvida que, em alguns casos, era comunicação pública e em outros comunicação estatal. Então, se tínhamos de fazer algo, teria de ser nos moldes da BBC. A BBC não tem publicidade, não visa lucro. Ela é direcionada ao cidadão e não ao consumidor. E é bancada pelo cidadão.

*Temos poucos exemplos de comunicação pública nesse modelo no Brasil.*

No final da década de 60 tínhamos a TV Cultura em São Paulo e a TV Educativa no Rio de Janeiro. A TV Educativa do RJ, ainda que tivesse a direção nomeada pelo governo, possuía conselhos que acompanhavam e monitoravam a programação a fim de garantir que mantivessem o caráter público, independente do governo e da busca de lucro. A proposta, portanto, era produzir programas que, mesmo sem apelo comercial, fossem importantes para a cidadania. O problema é que, na década de 70, a TV privada deu um salto e passou a atuar em rede nacional, enquanto as TV's educativas ficaram restritas a seus Estados, isoladas, como ilhas, sem grande alcance, ainda que mantendo uma produção de qualidade.

*Essa dificuldade de desenvolvimento da TV Pública tem relação direta com a falta de financiamento?*

Seria uma simplificação dizer que o problema é exclusivamente de financiamento. Primeiro, precisamos entender que, apesar de estar previsto na Constituição, o Brasil nunca teve TVs ou rádios públicas de expressão. As emissoras de TV que se aproximavam do caráter público nunca tiveram alcance nacional. O sinal delas, muitas vezes, não chegava sequer a todas as cidades do Estado onde estavam sediadas. Então, temos um problema de alcance. O segundo problema é que não temos um ordenamento jurídico. Há um vazio. Tentamos corrigir isso ao criar a Empresa Brasil de Comunicação (EBC). O objetivo era criar uma TV pública de alcance nacional, que tivesse uma legislação capaz de garantir o caráter público e não estatal, com um conselho curador que fiscalizasse a programação. Para que serviria esse conselheiro curador? Justamente para garantir que a EBC tivesse um caráter plural e que respeitasse a cultura local. Na minha opinião, a legislação que criou a EBC é muito boa, está nos parâmetros das melhores do mundo. Agora, precisa de mais dinheiro, claro. No caso da TV Brasil, por exemplo, nós tentamos criar algo como a TV Cultura com o formato jurídico de fundação pública de direito privado. No entanto, isso não foi possível no ambiente jurídico da União, porque não estava previsto legalmente, somente existia no âmbito de alguns Estados. Esse formato daria mais agilidade para produção, mais flexibilidade. Mas, não foi possível.

*Então, para ter TV Pública de fato no Brasil temos de resolver três problemas: jurídico, financeiro e de alcance?*

Sim. O alcance do sinal da TV Pública no Brasil é muito inferior ao da TV privada. Então, a necessidade de investimento em torres de transmissão, por exemplo, é imensa. Os adversários da TV pública sempre diziam que ela não dava audiência. Não é verdade. Quando o sinal da TV pública, por exemplo, chegava às residências através da parabólica (que na época alcançava 40% dos lares brasileiros), a TV pública marcava 4 ou 5 pontos de audiência. Ou seja, ela quadruplicava a audiência quando tinha alcance de sinal idêntico ao da TV privada. Em vários países do mundo, entre os quais o Japão, a distribuição do sinal não é feita pela própria emissora de TV porque isso facilitaria o fortalecimento de grupos mais fortes do ponto de vista logístico. Favoreceria a monopolização. Nos Estados Unidos, quem produz conteúdo não distribui o

sinal. O sinal é distribuído por empresas privadas, não ligadas às emissoras de TV. Então, temos um problema de sinal, de ordenamento jurídico e de financiamento. O orçamento é insuficiente. O Congresso aprovou a criação de uma taxa que seria paga pelas empresas de telecomunicações e seria destinada ao financiamento da TV Pública. Esse imposto foi criado, mas as empresas entraram na justiça e não pagaram. Para ter TV pública no Brasil é preciso resolver esses três problemas e muito mais. Até porque liquidaram a TV pública no Brasil. Uma das primeiras medidas de Michel Temer (vice-presidente durante o governo Dilma Rousseff e que assumiu o governo de 2016 a 2018) foi acabar com o mandato do presidente da TV Brasil e dissolver o conselho curador. E hoje, apesar da resistência dos funcionários, a TV Brasil se tornou a TV do Bolsonaro. Na época do Lula, a mídia tradicional dizia que era a TV Lula, mas atualmente ninguém fala nada.

*E como é possível blindar a TV pública da influência e da interferência dos governos?*

Hoje é difícil blindar. Por um motivo muito simples: esse governo que está aí não respeita nada. A legislação previa mecanismos para evitar a interferência do governo. O presidente era indicado pelo Poder Executivo, mas seu nome era aprovado pelo Poder Legislativo depois. Além disso, tinha um mandato de quatro anos. Havia um conselho curador formado por 20 pessoas, sendo 16 representantes da sociedade civil, cujo objetivo era verificar se a programação estava dentro do proposto, era plural, de interesse público.

*Ainda em relação a TV pública, o senhor citou os “adversários” da comunicação pública e as críticas feitas pela mídia tradicional à EBC, apelidada de TV Lula. Há uma dificuldade de a mídia tradicional aceitar a comunicação pública?*

Como já disse anteriormente, temos uma cultura que é só da comunicação privada. E, diferente da Europa e dos Estados Unidos, no Brasil temos um grau imenso de concentração e oligopolização dos meios de comunicação. Nos EUA há uma regulação econômica. Um mesmo grupo não pode ser proprietário de emissoras de rádio, tv ou ter um jornal em um mesmo Estado. Quem produz conteúdo não distribui. As emissoras de televisão compram programas de produtoras independentes. Não quer dizer que sejam produtoras pequenas. Podem ser grandes, mas há mecanismos para contrabalancear. A imprensa tem de ser livre e precisamos garantir que não haja censura, pois em regimes democráticos ou não democráticos, há risco de censura à imprensa por meio de

agentes do Estado. No entanto, a imprensa precisa ser plural. A grande ameaça à liberdade de imprensa vem dos agentes de Estado, mas a grande ameaça à pluralidade da imprensa vem da monopolização dos grupos de comunicação. Temos de evitar a censura e temos de evitar a oligopolização, pois os dois problemas impedem a sociedade de ter uma informação ampla, livre e plural – fundamental para a existência da democracia e a garantia do respeito aos direitos humanos.

*O senhor está falando sobre regulação da mídia. Porém, no Brasil, sempre que se fala em regulação, o debate resvala para a censura. Ou seja, regular a mídia significa censura oficial dos meios de comunicação pelo governo.*

É o discurso mais raso porque a grande imprensa não quer discutir o oligopólio e a sociedade precisa discutir esse assunto. Repito: a imprensa deve ser livre para publicar, mas deve ter responsabilidade pelo que publica e, quando comete erros que atingem a honra das pessoas, das instituições, deve ser punida. Temos de ter mecanismos de garantia da pluralidade e não se pode deixar que quatro ou cinco grupos controlem a comunicação como a gente vê hoje no Brasil.

*Nesse caso, voltamos à questão legal, pois ainda há artigos na Constituição sobre a comunicação social que sequer foram regulamentados.*

A Constituição Federal tem excelentes princípios, mas as leis que transformariam esses princípios em medidas práticas nunca foram aprovadas. A Constituição determina que político e juiz não podem ter canais de TV. Eles têm. As TVs e rádios não podem alugar horários. Elas alugam. Determina que precisam dar prioridade à produção local. Quando a gente vê uma TV em Pernambuco ou no Rio Grande do Sul, elas têm, no máximo, uma hora de conteúdo local. É um faroeste caboclo. E como na vida não há vazio, eles fazem o que querem.

*E qual o impacto da concentração do sistema de mídia no Brasil sobre a democracia? O senhor acredita que a oligopolização da mídia no Brasil fragiliza a nossa democracia?*

Não tenho dúvida alguma. Volto a dizer. Você poderia ter uma comunicação privada no Brasil que fosse plural. Só que ela não é plural. Poderíamos ter 20 grupos com tendências diferentes, diferentes interesses, mas não tem. É tudo mais ou menos acertado. Nos últimos anos, as principais emissoras de televisão

brasileira combinaram o discurso. Um exemplo foi a Lava Jato. Era um discurso único, que intoxicou o País, criou problemas para a disputa democrática e retirou da eleição aquele que tinha chances reais de ganhar. Depois veio a Vaza Jato e mostrou o que havia acontecido. O conluio entre os procuradores e os juízes demonstrou que não houve um julgamento imparcial e sim uma perseguição odiosa e uma manipulação das informações com gravíssimas consequências para a democracia e os direitos políticos do povo brasileiro. Só que as principais redes censuraram a Vaza Jato porque ficou claro que a mídia ajudou a produzir uma situação nefasta para o País. Aquela história de que as instituições estavam funcionando não era verdade. O que estava funcionando era o discurso único dos grandes grupos de comunicação organizados em um oligopólio.

*E por que a regulamentação da mídia não foi proposta pelo governo Lula, considerando a importância desse debate?*

É uma situação muito complexa. Primeiro porque não é um assunto presente no cotidiano das multidões no Brasil. Não é uma discussão fácil, pois os oligopólios de mídia naturalizaram essa situação (da comunicação como sistema privado). A maioria acha que a Globo é dona da concessão e só pode ser assim. Além disso, toda vez que se discute regulação, a mídia vem com o discurso da censura. São poucos os deputados ou senadores que têm essa bandeira, pois esse é o tipo de assunto que dá porrada e não dá voto. A imprensa vai para cima e as pessoas não sabem como se defender. Ainda assim esse foi um assunto debatido no segundo mandato do Lula, quando organizamos a Confecom (Conferência Nacional de Comunicação). Propusemos um debate público, aberto e transparente sobre uma questão crucial para a democracia. As principais emissoras de TV, os grandes jornais e as emissoras de rádio entraram (na Confecom), mas depois se retiraram, pois perceberam que a Confecom iria produzir um debate que não queriam. Mas a Confecom foi feita e produziu 700 propostas oferecendo base para formatar um projeto de regulação da comunicação.

*No entanto, ainda assim a proposta não avançou no governo Dilma, apesar de movimentos sociais pela democratização da comunicação terem feito até campanhas como a Regula, Dilma.*

No dia 30 de dezembro de 2010 eu entreguei à Presidente Dilma e a seu Ministro Paulo Bernardo um anteprojeto, praticamente concluído. É claro que a

presidente e sua equipe deveriam fazer ajustes para encaminhar ao Congresso. Mas ela botou na gaveta e começou a afirmar que “o melhor controle era o controle remoto”. Foi um erro, pois assumiu o discurso da mídia de que a regulação era uma tentativa de controlar a comunicação. Legitimou o discurso dos grandes meios de comunicação. O País está pagando o preço. É claro que não seria aprovado pelo Congresso na época um projeto maravilhoso, não iríamos resolver todos os problemas mas, pelo menos, colocaríamos o assunto em pauta, em discussão.

*Não há como falar de comunicação estatal ou privada sem falar sobre Internet e hoje, além de todos os desafios sobre os quais já conversamos, a comunicação governamental assim como toda a sociedade enfrenta o fenômeno das fake news e da desinformação. Mas não foi sempre assim. A Internet surgiu como um espaço de democratização do processo de comunicação. Como o senhor avalia essa mudança tão drástica?*

A internet começou a ter um peso na década de 90. Quando fui correspondente do Jornal do Brasil em Londres nessa época, eu já utilizava um sistema de telecomunicações digital para enviar meus textos, mas que ainda não era isso que conhecemos hoje. No final do século a internet começa a se espalhar e basicamente, até 2010, ela se tornou um espaço de interação e que terminou com a ideia de um pequeno grupo produzir informação para uma multidão, como ocorria anteriormente. O capitalismo, no entanto, é de uma pujança extraordinária e aí surgiram as plataformas digitais, que começam a oferecer e prestar serviços ao consumidor. Veja, já uso a palavra consumidor em vez de cidadão. E, em pouco tempo, tomaram conta da internet.

E isso muda tudo...

Essas plataformas, as chamadas *big techs*, se tornaram grandes grupos econômicos e passaram a fazer um papel de contenção da democracia. Passaram a ter muito mais poder que os Estados. As sociedades precisam construir mecanismos de regulação das *big techs* também, pois senão essas empresas mandarão no mundo sem terem autorização da sociedade. Elas precisam ter respeito à pluralidade, à privacidade pois, no uso da internet, as pessoas deixam de ser de carne e osso, e passam a ser algoritmos e isso, como vimos, afeta a questão política. Esses grupos reúnem dados, fazem uma ultrassegmentação e dirigem a informação segmentada para pessoas. Individualizam a política, matando a essência da vida política, a praça pública, a ágora que vem desde a Grécia antiga.

*O senhor acredita que os governos no mundo estão preocupados de fato com essa questão?*

Ainda que estejam atrasados, os países estão despertando para essa situação gravíssima. É necessária a aprovação de uma legislação internacional que faça a internet voltar à sua essência e se tornar um espaço democrático, aberto, plural e não controlado por meia dúzia de grupos que, sequer pagam impostos direito, pois têm suas sedes em paraísos fiscais. A discussão está avançando muito na comunidade Europeia e nos Estados Unidos. Quando há uma disseminação das *fake news*, quando as pessoas mentem de forma deliberada, envenenam o ambiente, isso não é debate de ideias. A defesa do racismo, do nazifascismo não é debate de ideias. Estamos entrando na terceira década desse século e estamos vivendo uma nova virada. Acredito que os valores democráticos irão prevalecer em todas as sociedades e haverá necessidade de fazermos essa disputa com as grandes plataformas, que se sentem donas do mundo. Elas precisam cumprir leis. Não são elas que devem determinar o que pode ou não ser publicado e sim a sociedade.

*E como envolver o cidadão comum nesse processo?*

Nos últimos anos, em alguns países já percebemos uma reação democrática. Eu acho que o processo de golpe no Brasil, da eleição de um cara de extrema direita, as agressões à democracia, à mulher, ao negro, aos nordestinos, a destruição das leis trabalhistas, tudo isso, está fazendo as pessoas despertarem no Brasil. Não é à toa que as pesquisas dão Lula com 40% e Bolsonaro com 20%, ainda que estejamos distantes da eleição. Isso mostra, entretanto, que a sociedade está reagindo e percebendo que seus direitos, seus sonhos, suas conquistas e o futuro de seus filhos e netos estão em risco e que um bando de agressores, de pessoas que partem para cima dos outros e não conseguem conviver com a diferença, capturou o poder. Além disso, a mídia também já percebeu que fez besteira, pois envenenou o País contra a política e sempre que isso ocorre o que vem em seguida é pior. Eu acredito que a sociedade vai reagir. Eu sou um otimista. A humanidade já enfrentou o fascismo, o nazismo. E venceu. Aqui, a ditadura militar achou que seria eterna e não foi.

*Parte da mídia também apoiou a ditadura e, como o senhor afirmou, o discurso único, conduzido por essa mesma mídia, também colaborou para chegarmos a essa situação. A mídia não mudou, então? O senhor acredita que, mais uma vez, a nossa democracia está em risco?*

Os maiores grupos de mídia sempre foram conservadores, nem diria liberais. São poderosíssimos, no entanto, estão sempre perdendo. Nos anos 50 eles estimularam golpe e a tentativa de deposição do então presidente Getúlio Vargas. A mídia sempre teve dificuldade de conviver com o novo e conviver com o povo. Naquela época havia jornais progressistas também. Depois, a mídia embarcou no golpe de Estado, esse período terrível da vida brasileira. Ganharam dinheiro; alguns quebraram. Quando veio o processo de luta pela redemocratização, greves, luta pelas eleições diretas, uma parte da mídia se reposicionou. Em São Paulo posso citar a Folha e no Rio de Janeiro o Jornal do Brasil. Perceberam a força do movimento democrático e entraram no clima. O jornalismo dos anos 90 foi um excelente jornalismo. Eu e muitos tínhamos condições de fazer um excelente trabalho. A sociedade queria isso. Eu trabalhei muito bem na Globo até 2005. Eles me chamaram porque também precisavam de pessoas nas redações que tivessem lutado contra a ditadura. A cobertura das eleições de 2002 foi correta, mas a partir de 2005 houve um inflexão. A mídia achou que Lula havia ido longe demais, pois apostavam que ele iria derreter sozinho. Eu cobri aquilo, vi que aquilo estava errado e não durei muito ali. Daqui a pouco a mídia pode entender isso e pedir desculpas. No entanto, precisamos de menos desculpas, mais pluralidade, mais vozes fazendo o serviço e, claro, o fortalecimento da comunicação pública.



## GISELLY SIQUEIRA

### *“Comunicação pública: o canal entre instituição e sociedade”*



**Giselly Siqueira** está na linha de frente do combate à desinformação. Assessora-chefe de comunicação do Tribunal Superior Eleitoral (TSE) pela segunda vez, lidera equipes há 20 anos. Foi secretária de comunicação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) também duas vezes e ocupou o mesmo cargo por oito anos no Ministério Público Federal (MPF). Assessorou, assim, quatro ministros da atual formação do Supremo Tribunal Federal e dois procuradores-gerais da República. É pós-graduada em gestão de assessoria de imprensa.

Iniciou a carreira há 25 anos, em janeiro de 1996. Foi repórter de O Globo e do Jornal do Brasil, antes de deixar as

redações. Liderou a comunicação da Associação Nacional dos Magistrados do Trabalho (Anamatra) de 2001 a 2005. Na entidade, que então reunia cerca 3,5 mil juízes, gerenciou a assessoria de imprensa, media trainings, projetos editoriais e eventos de mídia.

Chefiou a comunicação do MPF de 2005 a 2013. No período, enfrentou pautas como Mensalão, Caixa de Pandora e poder de investigação do MP. A gestão também implantou a política de comunicação do órgão. A norma orienta áreas como assessoria de imprensa, jornalismo, relações públicas, cerimonial, além de publicidade e propaganda institucional e de utilidade pública.

Na primeira passagem pelo CNJ (2014-2016), coordenou ações de comunicação sobre a adoção das audiências de custódia. O press kit do projeto ficou em 1º lugar na categoria relacionamento com a imprensa do Prêmio Nacional de Comunicação e Justiça 2016. Desde 2004, a gestora supervisionou 25 tra-

balhos agraciados pela premiação — a maioria deles (13) em 1º lugar. Voltou a chefiar a comunicação do CNJ de setembro a dezembro de 2018.

No executivo, atuou no Ministério da Justiça e Segurança Pública, como assessora especial (janeiro a julho de 2019), e na Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República (2014).

Hoje, lidera mais de 50 pessoas no TSE. Articula parcerias com agências de checagem e com assessores dos tribunais regionais eleitorais, bem como ações e campanhas publicitárias da Justiça eleitoral.

**Isaías Monteiro:** *Seu primeiro grande cargo de gestão foi no Ministério Público Federal?*

**Giselly Siqueira:** Eu me formei em 98 e vim para Brasília, por circunstâncias da vida. Logo que cheguei, entrei em assessoria, por acaso — nunca imaginei trabalhar na área, mas fui ficando. Também por acaso entrei no Judiciário. Comecei com assessorias de associações de classe de juízes, procuradores, políticos e sindicatos, até ser convidada pelo Procurador-Geral da República, em 2005.

*Como foi gerir a comunicação da Anamatra?*

Comecei na assessoria da Anamatra sozinha, depois de uns dois anos um outro jornalista foi contratado para ajudar. Éramos só nós dois. Não tinha muita gerência: planejávamos e executávamos. Todo mundo metia a mão na massa e fazia de tudo — planejamento, atendimento.

*A grande guinada foi o MPF?*

Sem dúvida. Era um grande cargo em um órgão público de destaque, o que eu nunca tinha feito. Um órgão público de abrangência nacional, com todas as questões da área pública, que eu ainda não tinha lidado e uma equipe grande para gerenciar. Era muito nova, tinha 28 anos. Foi uma novidade e um grande aprendizado.

*Você assumiu o cargo em que contexto? Como surgiu o convite e por que aceitou?*

Muito da minha carreira, na verdade, se deve ao próprio trabalho, que foi a propaganda para eu assumir outros cargos. Ao chegar em Brasília, trabalhei numa agência de comunicação. Alguns dos clientes da área de assessoria de imprensa eram do Judiciário. Não conhecia nada de Judiciário, mas me identifiquei com o tema, fui fazendo o trabalho e aprendendo na prática. Comecei a atender, gostaram e passei a coordenar as contas com clientes da área do Judiciário e da política. Então, um juiz do trabalho assumiu a Anamatra e gostava muito do meu serviço e me convidou para assumir a assessoria de imprensa da Anamatra. Foi quando saí da agência. Fiquei 4 anos na Anamatra, estava muito bem lá, já conhecia muita gente do Judiciário. Foi quando o meu nome

foi indicado por um procurador — nesse meu atendimento a agências, também atendi a Associação Nacional dos Procuradores da República (ANPR) — ao então procurador-geral da República, Antonio Fernando Souza. Conversamos e ele me convidou para assumir a comunicação do MPF. Foi como parei na PGR.

*Chegou a ter alguma reunião de direcionamento do PGR?*

Quando assumi, ele me chamou para conversar. Ele era muito tímido, mas não era avesso à imprensa, era timidez mesmo. Fazia o trabalho dele, que achava que devia ser divulgado, mas era bem reservado. Então, a primeira orientação foi que eu teria todas as informações, total transparência, mas que ele não gostava de falar com jornalista. Uma preocupação dele, que achei interessante, era um trabalho para todo o MPF. Foi algo que me disse desde o início, o principal direcionamento. Eu não seria assessoria apenas dele, mas da instituição: atenderia todo mundo. Isso foi fundamental, me ajudou a perceber como é importante ter essa visão institucional da comunicação em órgãos públicos. Não adianta só fazer a assessoria direta para dirigente do momento. O curioso é que isso não é uma visão muito comum — o habitual é que o assessor seja do procurador, do ministro, do presidente, enfim do “cabeça” da instituição. Essa foi a principal diretriz, que inclusive considero a mais importante que poderia ter naquele momento.

*O trabalho foi como você esperava?*

Não fazia ideia do que esperar. Estava acostumada com outra pegada. Quando assumi a PGR, estava em assessoria há uns 4, 5 anos. Então, sabia um pouco do metiê. Mas quando fiz faculdade de jornalismo não fui preparada para trabalhar em assessoria, era assim naquela época. Quando fiz faculdade, como quase todo muito que faz jornalismo, o foco era atuar na imprensa. Hoje mudou um pouco, mas quando me formei a ideia de trabalhar num veículo de imprensa ainda era muito forte. Fiz estágio em redação e tinha esse objetivo. Tanto que, ao chegar em Brasília, procurei emprego em veículos de imprensa. Mandeí meu currículo para a agência sem qualquer pretensão e deu certo. Só tinha visto trabalho de assessoria, rapidamente, na faculdade.

Quando assumi o MPF, já entendia um pouco do trabalho. Estava meio habituada à área pública. Vim de associações de classe, entidades privadas, mas que representavam carreiras públicas. Imaginava como seria atuar no setor

público. Mas, quando entrei no MPF, foi bem diferente. Fiquei surpresa com o tamanho, a estrutura. Precisei estudar muito a área administrativa. Sempre me preocupei muito com o bem público. E sempre digo a quem está no administrativo trabalhando comigo: “É meu CPF que vai nisso”. Precisei entender de orçamento da União, contratação, licitação. Há, claro, pessoas nos órgãos que são dessas áreas e ajudam. Não que eu seja centralizadora, mas eu preciso entender até pra saber o que se passa.

É preciso lidar com planejamentos — não só de comunicação — que incluem questões burocráticas, orçamentárias, licitatórias. Essa parte, no início, foi a mais desafiadora. Era tudo novo demais, e eu ficava paranoica. Me preocupava porque os contratos de comunicação eram muito visados na época — e ainda são — pelo TCU e sempre foram um meio habitual de cometer ilicitude, por serem contratos que antes permitiam facilidades previstas em lei. Por causa das brechas, era mais comum surgirem coisas estranhas. Por isso, sempre fiquei muito ligada. Foi o maior desafio. A equipe tinha cerca de 30 pessoas, de várias áreas, que precisei organizar também. Para organizar a comunicação em âmbito nacional no MPF, fizemos uma rede de assessores e estruturamos assessorias em todas as unidades do MPF. Também fortalecemos a comunicação dentro do órgão, um grande desafio.

*Eram atribuições maiores que o esperado?*

Bem maiores. Foi um salto quanti e qualitativo profissionalmente.

*Como é a relação com os dirigentes?*

Sempre haverá trabalho de convencimento da importância da comunicação. No MPF, por exemplo, não precisei convencer o PGR a responder jornalistas, mesmo com toda timidez dele, ao contrário de outros procuradores. Por incrível que pareça, ainda é preciso convencer sobre a importância de comentar casos de impacto para a sociedade. Hoje menos, mas antes ouvia-se: “Eu não trabalho pra jornalista” ou “Eu não faço parecer pra jornalista, eu faço para o juiz”. Era preciso, então, fazer uma longa explanação de como o agente público tem, sim, que falar com a sociedade. Nem sempre adiantava. Mas eu sempre dizia: o jornal, o rádio e a TV, na época, são os meios de chegar à dona Maria e ao seu Joaquim. Hoje mudou: temos as redes sociais, as lives, os processos estão online. Mudamos muito desde 2004, 2005.

*O que levou a tal mudança?*

Mudou porque os órgãos públicos perceberam — e isso é um processo que ainda está em andamento — que é necessário e importante divulgar suas ações. Veio da atuação das assessorias, das estruturas de comunicação que se estabeleceram, mas que antes não existiam. Antes, era de acordo com a vontade do dirigente. Em todo lugar, a questão era: se o dirigente gostava de aparecer, montava-se uma assessoria de imprensa. Assumia outro que não queria e simplesmente fechava. Lá no MPF, o movimento começou com a minha antecessora, a Cláudia Lemos, que já tinha uma pegada de comunicação pública. Ela conseguiu convencer o então procurador-geral da República Cláudio Fonteles da importância de ter cargos de analista de comunicação no concurso que iria acontecer. Na época, poucos órgãos tinham cargos na área de comunicação, acho que só na Câmara e no Senado. Teve o concurso do MPF com os cargos e nomearam analistas para alguns dos maiores estados como RJ, SP, RS. Foi uma briga interna. Em função da natureza do MPF, há analistas das mais diversas áreas — meio ambiente, antropologia. Foi fenomenal a Cláudia conseguir criar o cargo. Vi essa brecha e briguei para manter o cargo nos próximos concursos e para que fosse nomeado ao menos um analista de comunicação em cada procuradoria. Com isso, a gente institucionalizou a comunicação — não ia depender do procurador que assumisse. Havia, agora, uma pessoa com atribuição de fazer comunicação e que não poderia ser tirada dali. Não foi simples. O procurador vai preferir o quê: um analista jurídico ou de comunicação? É uma briga.

Tudo isso faz parte do processo de amadurecimento da comunicação nos órgãos públicos. As pessoas precisam entender que é importante se comunicar, faz parte de várias mudanças, inclusive legislativas, com foco na transparência. A LAI ajudou muito também, além da maior pressão da sociedade.

*Nesse período, esses órgãos não acabaram mais expostos? Foi uma época de grandes julgamentos e mudanças: CPI do Judiciário, reforma do Judiciário, Mensalão. Quais fatores externos levaram essas instituições a se abrirem mais?*

No caso do Judiciário, na hora que a TV Justiça passa a transmitir as sessões, é óbvio que todo mundo vai saber mais sobre o que acontece lá dentro, vai cobrar mais e querer mais informação. A imprensa está mais interessada no assunto, cobra mais, o que ajuda. São fatores externos, como legislação e mudanças

nas formas de comunicar das instituições públicas. Tudo isso colaborou, sem dúvida.

*No início dos anos 2000, havia tantos jornalistas especializados em Ministério Público, em Judiciário?*

Tínhamos setoristas, era ainda um grupo micro, só dos maiores veículos: TV Globo, O Globo, Folha e Estadão. Depois, veio o Conjur. Era isso. Tinha um caderno especial do Valor, o Legislação & Tributos, e outro do Correio Braziliense (Direito & Justiça).

*Mas havia o nível atual de especialização? As demandas da imprensa eram tão sofisticadas como hoje? Havia bagagem profissional nas redações?*

Não, não tinha.

*Qual o maior motor da comunicação pública: o público ou os dirigentes?*

A maior característica da comunicação pública é informar a sociedade sobre as ações das instituições públicas. Essa deve ser a missão. Transparência, informação de qualidade, porque as instituições impactam a vida da sociedade diretamente. Não só as do Judiciário, mas todas elas. Esse deve ser o foco principal.

É ruim, mas indissociável — que eu acho que se soubermos dosar conseguimos chegar a uma equação razoável —, quando temos um chefe muito personalístico, que se coloca à frente da instituição. Foca em si mesmo e esquece do órgão. Conseguimos dosar porque a própria legislação prevê vedações. É algo que aprendi. Já precisei dizer: “Olha, não dá para gente fazer isso, porque vai parecer que você está usando o cargo para se promover.” Houve quem não entendesse isso quando eu falava. É o pior lado da comunicação pública, que perde o objeto.

*Como agir quando se enfrenta uma situação dessas?*

Num caso como esse — que é comum, infelizmente, afinal as instituições são geridas por pessoas —, tudo deve ser muito bem conversado entre a comunicação e o dirigente, já que não se pode permitir isso. Um exemplo que foge um pouco disso, mas que mostra o papel da comunicação de um órgão público

foi o trabalho que a Secretaria de Comunicação e Multimídia do TSE fez no dia da live do presidente Jair Bolsonaro, em que ele disse que traria provas contra a urna eletrônica. Nós nos preparamos, montamos um planejamento, notamos que dias antes da live começou a rolar muita fake news nas redes sociais, muita coisa que já tinha sido checada por diversas agências, mas decidimos verificar tudo que estava saindo, fazer matéria esclarecendo e publicar no site do TSE. No dia da live, já tínhamos um background considerável de informação. Quando a live começou e percebemos que ele estava fazendo mais do mesmo — divulgar informações que já estavam na internet — começamos a desmentir com informações que nós tínhamos apurado.

O TSE, no ano passado, fez uma parceria com agências de checagem. Foi um trabalho maravilhoso, os checadores são importantíssimos no combate à desinformação. Mas, no dia da live, a assessoria do TSE fez o que deveria ser feito. Não estávamos atuando como agência de checagem, mas como instituição pública fazendo comunicação pública: divulgando informações oficiais sobre mentiras que estavam sendo divulgadas sobre o sistema eleitoral.

Muitos dos assuntos já tinham sido verificados por agências de checagem, que fazem um trabalho muito importante, mas como órgão público, não poderíamos responder o presidente da república com informação de terceiros. Precisamos informar o dado oficial.

Com esse exemplo, quero mostrar que esse é o nosso trabalho: informar, esclarecer. Não dá pra privilegiar uma coisa ou outra, ou um chefe que quer aparecer mais. Precisa estar claro dentro da instituição qual o papel da comunicação social de um órgão público: informar em primeira mão, com agilidade, dar transparência a todos os atos, evitar o personalismo. Isso precisa ser muito trabalhado.

Não é fácil. Lembro que, quando cheguei no MPF, uma das primeiras mudanças foi parar de publicar entrega de medalha. Todo dia era uma matéria de comenda. O que isso impacta na vida do cidadão? Não faz diferença. Fui bombardeada, mas recebi o respaldo do PGR. Expliquei que não era informação necessária para a sociedade, que podíamos divulgar internamente. É muito delicado, fiz toda uma justificativa, e ele compreendeu. Mas esse é um trabalho constante dentro das assessorias de comunicação de órgãos públicos.

*Vocês do TSE sofreram um ataque frontal do presidente. Já havia passado por algo parecido, de uma figura de tal estatura atacando uma instituição de Estado?*



É inédito, não tenho memória de algo do tipo. As instituições públicas já sofreram ataques, mas não nos moldes que a Justiça eleitoral tem sofrido. E eu não tenho conhecimento de um órgão público desmentindo o presidente da República em tempo real, como aconteceu.

*Qual sua visão sobre como combater as fake news?*

É muito difícil. Estamos num momento complexo da comunicação como um todo. Eu poderia defender a educação midiática, informação de qualidade, com rapidez e eficiência. Mas, na verdade, hoje há uma indústria que usa mecanismos muito eficientes e que não tem qualquer compromisso. Um órgão público precisa seguir certas regras. Em tese, o presidente da República também deveria, mas o Twitter da Secom xinga jornalista. É o nível que estamos. Eles também usam mecanismos que nós não temos.

Recebemos relatórios sobre o que circula no Whatsapp. Certo dia, quando soltamos a campanha da urna eletrônica com a filósofa Djamilia Ribeiro, recebi um alerta às 9h, de que três contas de Whatsapp tinham divulgado informação falsa em 145 grupos, com até 256 pessoas em cada um deles. No Telegram, há grupos de 3 mil, 5 mil pessoas. Como combater isso? Já tínhamos desmentido a informação, já estava no nosso site, em nossas redes. Sinto como se fossemos um conta-gotas contra uma cachoeira de desinformação. É o policial com um 38 velho e o bandido com uma AR-15. Como a gente trabalha nesses termos, não sei como responder. É a nossa realidade, infelizmente. Por isso, o TSE tem atuado na vanguarda ao instituir um comitê de desinformação. Derubamos várias contas de Whatsapp durante as eleições de 2020, por causa da parceria que fizemos com eles. Durante as eleições, conseguimos monitorar a tempo e excluir contas especialistas em reproduzir conteúdos falsos. Mas somos formiguinhas contra essa indústria.

*Quais os principais desafios da comunicação pública hoje?*

Um dos principais é o combate à desinformação — não só da comunicação pública, mas da área como um todo. Ainda hoje, precisamos — segue como desafio, e não como realidade — institucionalizar de modo oficial as áreas de comunicação. Ainda há dirigentes que desmontam assessorias porque não gostam da imprensa. Precisamos de políticas de comunicação e de linhas editoriais. Avançamos muito. No caso do Judiciário, uma resolução do CNJ norteia as

demais instituições do Judiciário. Mas ainda falta muito no Legislativo. No Legislativo, no Executivo e nas empresas públicas a questão política é muito mais forte que no Judiciário. A mera promoção política deve ser separada, precisa estar bem delimitada. Por isso, devemos institucionalizar, regulamentar dentro do órgão, ter uma caixinha dentro do organograma. Sei que é chato, burocrático, mas no serviço público não se consegue nada se não tiver a caixinha no organograma. Precisamos oficializar a comunicação, com políticas e normas internas. Claro que quem assumir pode simplesmente acabar com tudo com uma canetada, mas fica muito mais difícil.

A TV Justiça é um exemplo. Dentro do STF, até recentemente, havia ministro que dizia: “Quando sentar naquela cadeira, vou acabar com a TV Justiça”. Alguém fez? Quem vai fazer isso hoje? Vai ser tão bombardeado que desiste. Se institucionalizamos, evitamos problemas futuros.

*Quais suas principais preocupações ao montar equipes?*

Não tenho uma equipe que levo aonde vou. Prefiro chegar no primeiro órgão, conhecer as pessoas que estão lá, conhecer os servidores, os colaboradores. Há bons profissionais às vezes, inclusive em cargos de confiança. Converso com a pessoa, vejo quais as propostas, o que ela está pensando, se há encaixe. Depende também do perfil da pessoa. É preciso, claro, bom relacionamento.

Minha principal preocupação é focar em como a pessoa pode contribuir com a instituição e com o trabalho que pretendo desenvolver. Busco valorizar o servidor. Existem bons e maus servidores, como em todos os lugares. Quando cheguei no serviço público, tinha aquele preconceito: “Servidor não serve pra nada, só fica ali pra esquentar a cadeira até ganhar aposentadoria integral”, que nem existe mais. Ir para o MPF foi ótimo, pelo aprendizado. Conheci servidores incríveis. E, por ser raro haver cargos de confiança na comunicação, é difícil trazer gente de fora. Então, costumo buscar dentro da instituição profissionais formados em comunicação ou que tenham interesse. Essa é a minha principal preocupação: encontrar pessoas dispostas e que pensam a comunicação pública, o que é, qual a importância.

*Quais principais mudanças no setor? O que fazia quando entrou em comunicação pública, em 2005, e não faz agora?*

A principal diferença é que as redes sociais, agora, tomam um tempo e uma dedicação incríveis das áreas de comunicação em todos os lugares. Algo que fazia muito antes, mas quase não faço hoje, é receber as pessoas pessoalmente para tomar um café. A pandemia impactou um pouco, mas até antes já era raro. A forma de contato com o jornalista mudou: quase não se conversa por telefone, é tudo por Whatsapp. O audiovisual também se tornou muito maior.

Em virtude de tantas mudanças, as áreas de comunicação também passaram a se envolver mais em questões tecnológicas. A área de web migrou para a comunicação. Quando eu entrei no MPF, o setor de web era todo da TI. Daí começou-se a perceber, na rotina, que parte da gestão devia vir para a comunicação, que precisa trabalhar junto da TI. Navegação, usabilidade, layout são temas em que a comunicação atua mais do que a TI.

*Sendo gestor de comunicação, qual o tipo de cobrança mais comum?*

Tempos atrás era comum ouvir: “Porque essa manchete saiu assim? Porque essa matéria saiu assado?” Como se tivéssemos domínio sobre o que os jornais vão publicar. Essa cobrança diminuiu, pois começaram a entender melhor. Também já não querem ver matéria antes, o que era bem comum. Passamos a ser cobrados também pela desinformação. Antes, nossas divulgações eram sobre os atos das instituições — uma denúncia, uma decisão, uma lei. Hoje, temos de nos preocupar em esclarecer fatos que estão descontextualizados ou divulgados equivocadamente. Isso é uma novidade que toma um tempo imenso e demanda um trabalho impressionante da equipe.

*Quais os erros mais frequentes de quem faz comunicação pública?*

Valorizar a pessoa em detrimento da instituição. Outro erro, ainda comum, é não responder à imprensa. Às vezes, não conseguimos a resposta a tempo, mas é um erro deixar de responder por não querer passar a informação. Outro é querer esconder algo. Pode ser uma coisa ruim, mas sabemos que aconteceu. Às vezes, por estratégia, tomamos certas atitudes para evitar um caos maior. Exemplo: a invasão hacker ao TSE. Não há como não dizer.

*Como você definiria crise?*

A crise sempre vai existir, não há como fugir. São naturais na vida de todos. Se acontece, brinco assim: “Aconteceu uma porcaria, mas vamos precisar mexer nela. Não tem jeito. É saber como se sujar menos.” Precisamos parar e pensar: como resolver essa crise enquanto instituição? Como encarar esse problema? Precisamos estar preparados para isso. Se não, a situação pode sair do controle. E hoje, com as novas formas de comunicação, as crises tomam proporções gigantescas.

Crises fazem parte de todas as instituições, públicas ou privadas. Cabe às organizações ter um mecanismo já preparado para esses casos. Elas sabem quais os maiores riscos. É difícil, mas os órgãos públicos precisam estar preparados e não estão porque pensam que não passarão por crises. No Judiciário, não há comitês de crise. Ninguém tem plano de contingenciamento, embora se saiba os riscos potenciais. Na hora que se descobre o problema, é um deus nos acuda.

*Como você definiria o papel de um gestor de comunicação pública?*

O gestor de comunicação pública deve entender da área. Minha formação ajudou muito, certas coisas só ela dá. É preciso estar muito antenado ao que está acontecendo. A comunicação tem se transformado muito rápido. A pessoa deve ter noção do seu papel em informar o público, de ser o canal entre instituição e sociedade, usando as diversas formas e meios que a comunicação oferece, não apenas a imprensa.

É fundamental também ter noção que são várias áreas que fazem uma boa comunicação pública. Não adianta só ter uma boa assessoria de imprensa, uma boa gestão de redes sociais ou uma boa comunicação interna. É um todo. A ideia de comunicação integrada, tão estudada, segue muito importante.

*Quais são as maiores dificuldades?*

Há a dificuldade interna de fazer compreender qual a importância de divulgar algo. As pessoas precisam entender que comunicação é área estratégica, ela tem que ser parte das decisões estratégicas da instituição. Não adianta só chegar depois e dizer “divulga aí” ou “resolve aí”, depois que acontece o problema. A comunicação pode adiantar crises, críticas da sociedade e ajudar em mudanças, ou já produzir justificativas para quando a instituição for questionada

publicamente. Fazer a comunicação ser encarada como área estratégica é das maiores dificuldades. Se a gente não se coloca nesse papel, a instituição age e sobra para a comunicação resolver, quando a crise já veio. O maior erro é a comunicação ser a última a saber, acharem que só precisamos ser informados na hora de divulgar.

A relação de assessor e assessorado é de confiança. Ela não vem do nada, se conquista. Eu não conhecia a maioria dos mais assessorados antes de atendê-los, nem fazia ideia de quem muitos eram. Há nomes que já vêm com um preconceito, e todos temos certas desconfiâncias. É difícil, mas não intransponível. O TSE, por exemplo, é uma instituição grande. São sete ministros. Então, preciso estabelecer essa confiança com todos, apesar da maior atenção ao presidente.

*Como construir essa relação de confiança com o assessorado?*

Meu maior aprendizado foi estudar as pessoas, entender o ser humano, para você tentar jogar mais ou menos perto do que aquela pessoa está acostumada. Um modo é perguntar. Já tive chefe para o qual eu fazia um resumo do clipping pra ele de manhã, outros não — leem por conta própria e, se quiser, acionam a comunicação para tratar sobre algo. É preciso sentir o que a pessoa gosta, perceber o que espera do assessor. Já virei a sombra de ministro, que queria que eu estivesse sempre junto, pois era inseguro. Outros não, já possuem relações com jornalistas e se viram bem sozinhos. Já aconteceu comigo de assessorar uma pessoa que era inimiga do meu assessorado anterior e mesmo assim conseguimos estabelecer uma relação de trabalho saudável e baseada em plena confiança. Mas claro que há casos em que não se conquista a confiança totalmente. A atuação do assessor varia muito do perfil do assessorado.

*Como convencer a equipe a adotar novidades?*

Uma dificuldade é pensarem que santo de casa não faz milagre. Às vezes, você fala, fala, fala. E não adianta nada. Mas se você trazer alguém de fora pra falar o que você sempre disse, pode soar como um dado inédito. Às vezes, é preciso um agente externo para a instituição perceber que o que você diz é importante. É preciso usar essas estratégias. Sabia-se, por exemplo, que as críticas ao TSE migrariam para o STF— afinal, são três ministros do STF no TSE. Era algo

notado pela própria assessoria, mas demorou para o pessoal perceber isso, mesmo a gente falando reiteradas vezes.

Também sobre inovações, na maioria dos órgãos, a maior parte da equipe é de terceirizados e está lá há muito tempo. As pessoas se acomodam: “Sempre fiz assim, sempre deu certo. Porque você quer mudar?” É uma resistência normal. Fazer as pessoas mudarem rotinas, dinâmicas de trabalho, é questão de convencimento. Você precisa mostrar que pode ser melhor fazer diferente.

Quando fomos criar o Twitter do MPF, em 2011, foi um desafio convencer as pessoas da importância para a instituição. Foi preciso convencer que é um meio onde não se pode apenas lançar a nossa informação, mas era uma nova forma de chegar ao público. Se fosse só para desovar nossa informação, já tínhamos nosso site. Estávamos entrando numa grande praça pública, onde todos têm voz. Como iríamos falar sozinhos, sem interagir com as pessoas, se essa é a principal função da plataforma? É tudo um processo de aprendizado. É importante mostrar que as inovações são importantes para fortalecer a instituição.

*Você já desenvolveu algum trabalho de avaliação de públicos em algum órgão?*

Já tentamos, mas não temos orçamento para esse tipo de pesquisa. Fazemos tudo no escuro, um mapeamento informal. Nunca consegui fazer um trabalho efetivo de identificação de público, por falta de ferramenta, mas seria fundamental.

*Como articular projetos entre diferentes áreas de um órgão?*

Sempre fui da política de boa vizinhança. É do meu estilo de trabalho. Uma das coisas que faço quando chego em um órgão é visitar todo mundo, me apresentar, dizer que a comunicação está à disposição. Converso com os demais secretários e busco manter um contato pessoal com as chefias. Conseguimos, também, em alguns lugares — como no CNJ — incluir uma apresentação sobre a comunicação no curso de ambientação, quando os servidores chegam.

Explico que a pessoa pode achar que algo no trabalho dela é rotina, que não vale ser divulgado, mas não é obrigação dela avaliar isso. Melhor contar para a comunicação. Do mesmo jeito que há setores especializados em gestão e orçamento, somos especialistas em saber o que é notícia. Conta pra gente, que vamos ver a melhor forma de divulgar.

Certos órgãos possuem escolas corporativas, onde busco fazer cursos sobre a importância da comunicação. Conseguimos colocar um módulo sobre comunicação no curso de formação dos procuradores da república, com temas como media training. Vamos, assim, convencendo as pessoas. Isso ajuda a construir uma cultura que reconhece a importância da comunicação — não só do setor de comunicação, mas da instituição se comunicar, informar o que está fazendo.

*Qual a sua experiência com contratos terceirizados no setor público?*

Os contratos terceirizados são naturais no setor público porque a atividade fim do órgão não é comunicação. Então, não dá para montar uma assessoria só com servidores — e nem acho que deveria, já que os recursos públicos devem ser investidos na atividade-fim. Um problema, sobretudo no Judiciário, é que os contratos são renovados, mas as pessoas são mantidas. Há quem pense ser servidor público, e da pior espécie, infelizmente. Mas, no geral, minha experiência com a terceirização de mão de obra na comunicação no setor público é positiva. Ela é importante, há coisas que não vamos conseguir se não for por meio dela.

Cuidados legais são sempre necessários. Quando cheguei à PGR, a maior parte da equipe era de servidores. Cláudia conseguiu trazer umas pessoas e eu também garimpei gente com domínio técnico — formada em jornalismo, comunicação, letras — e disposta a trabalhar na comunicação. Só a equipe de TV era terceirizada. Eram todos PJs. Avisei à área jurídica que poderíamos ser responsabilizados subsidiariamente. Passamos, a partir daí, a prever a legislação trabalhista nos contratos.

Sem equipes terceirizadas, não faríamos metade do que fazemos, porque não há como ter mão de obra apenas de servidores. Também não há, no serviço público, pessoal com as qualificações que precisamos hoje.

*Vê algum ponto mais complicado nesses contratos?*

Há licitações problemáticas. Já ouvi de um secretário de administração, muito experiente: “Se você não sabe o que quer comprar, vai comprar mal”. Então, é preciso saber o que se busca e saber explicar. Se não fizermos bons editais, há o risco de empresas de limpeza vencerem editais de comunicação. Daí teremos problemas que tornarão o trabalho inviável. Isso acontece porque a maioria das pessoas que assumem cargos de gestão de comunicação não fazem ideia

de como isso funciona. Contratar errado é um problema que impede um serviço eficaz.

*Notou muitas dinâmicas diferentes nos órgãos pelos quais passou, conforme a estrutura deles?*

Com certeza. Cada órgão tem sua especificidade, a própria forma de atuar. É preciso entender a dinâmica de cada lugar, que demanda uma comunicação particular. Trabalhar no Judiciário e no Executivo, por exemplo, são coisas completamente distintas, com pesos políticos diferentes. Pode ser que nem tudo dê a mesma liga.

Até na minha passagem pelo Ministério da Justiça busquei implementar esse trabalho integrado. O MJSP não é apenas um prédio em Brasília. Possui vários órgãos vinculados, como Polícia Federal, Polícia Rodoviária Federal, Cade, Arquivo Nacional e Força Nacional — cada um com uma comunicação completamente diferente, embora vinculados. Mas podemos pensar estratégias juntos. Fizemos trabalhos integrados e fomos elogiados pelas equipes. Havia áreas que nunca se sentiram olhadas.

*Você passou pelo TSE duas vezes, em 2016 e 2020. Quais as maiores diferenças na rotina de trabalho?*

A principal mudança foi a pandemia, que mudou a rotina de trabalho completamente. Não dá para fugir desse impacto. Outra grande diferença é a desinformação. Quando estive no TSE em 2016, ainda estava no início. Com a eleição do Trump e o Brexit, notou-se o impacto, mas ninguém sabia direito como funcionava. Em 2017, começou e surgiu o primeiro grupo de trabalho de combate às fake news, ainda muito incipiente, só para discutirmos. Hoje, posso dizer, mesmo sem dados estatísticos nem exagero, que chegamos a dedicar de 70% a 80% do trabalho da equipe para combater a desinformação.

*Não dá a sensação de estar enxugando gelo?*

Total. A sensação é que as coisas não andam. A gente não consegue desenvolver algo novo, porque precisamos ficar toda hora desmentindo.



*Você acha que a maioria dos jornalistas está capacitada para ser gestor?*

Não, nenhuma faculdade de comunicação forma em gestão. Minha graduação foi toda focada em imprensa, para atuar em veículos de comunicação. Isso mudou nos últimos tempos, mas não me parece que haja uma preocupação em gestão. O profissional de jornalismo, em regra, nunca lidou com plano de comunicação ou relatório de ações e impactos. Não existia na minha época, foi tudo na prática. Me especializei depois. E muita gente até hoje pensa que ter uma área de comunicação só serve para atender a imprensa.

*Como funciona a comunicação no setor público e como deveria funcionar?*

No mundo perfeito, a comunicação seria tratada como área estratégica, participaria das grandes decisões da instituição. Teríamos políticas de comunicação formalizadas, com linhas editoriais definidas, com públicos internos e externos definidos, para saber com quem nos comunicar, quais ações devem ser feitas. Teríamos plano de gerenciamento de crise, um comitê de crise estabelecido.

Na vida real, o que fazemos é apagar incêndio. Conseguimos planejar algo aqui e ali, mais do que antes, mas ainda longe do ideal.

*Quais conselhos daria para quem vai assumir uma chefia na área pública?*

Paciência, paciência. No mais, a área administrativa demanda muita atenção para evitarmos problemas, já que a área de comunicação é muito visada. Parece bobeira, mas não podemos gerar crise para a instituição. É preciso mapear os riscos e informá-los claramente. Há decisões políticas que não cabem ao gestor de comunicação.

A pessoa também precisa ter noção da importância da comunicação pública, do seu papel de informar, de esclarecer. Se o gestor não tiver essa consciência, como vai lutar pelo setor internamente? Até porque os outros gestores do órgão — mesmo que um ou outro seja mais consciente — não terão essa noção. É preciso saber a importância de pensar a comunicação como um todo, de pensar no público interno, que é seu principal porta-voz. É ele quem vai te defender — antes, numa mesa de bar com os amigos, mas hoje num grupo de Whatsapp. A comunicação é um todo. São várias caixinhas que precisam conversar, atuar de forma integrada. Uma deve complementar a outra, e fazer com que a informação chegue de forma eficiente a todos e todas.

## *O que te entusiasma na comunicação pública?*

Ver o resultado do trabalho. Ver que conseguimos fazer a informação chegar a todo mundo. Me entusiasma ver o vídeo TikTok bombando. Com isso, a gente vê aquela informação dura, chata, difícil, que ninguém entende direito, chegar longe. Me entusiasma ver a minha filha de 9 anos conseguir explicar porque o voto impresso não é bom. Ver um jovem interagir conosco nas redes. Ver o resultado na prática. Me entusiasma fazer uma campanha de mesário no ano passado, no meio de uma pandemia, e bater o recorde de inscritos. Ou quebrar o recorde de downloads do E-Título. Conseguimos mostrar que essa participação é importante. Respondemos o presidente da República numa live instantaneamente, com informação oficial, séria e de qualidade. Isso é o que cabe a uma instituição pública: dar resultado, levar a informação a todos os públicos, de todas as formas, e ter retorno.

## HELOÍZA MATOS

*“Comunicação pública é democracia comunicacional”*



**Heloíza Matos** é jornalista formada pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), mestre e doutora em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP). Em dois períodos (1995-2007), realizou estágios pós-doutorais no Groupe de Recherche sur lês Enjeux de la Comunicacion (Gresec), em Grenoble (França). Atualmente é docente do Programa de Pós-Graduação em Comunicação (PPGCOM/ECA-USP), linha de pesquisa “Política e Estratégias em Comunicação” e líder do Grupo de Pesquisa “Comunicação pública e comunicação política”.

**Silmara Helena:** Professora, o que a motivou a estudar e se tornar uma especialista em Comunicação Pública?

**Heloíza Matos:** Tudo começou com minha dissertação de Mestrado sobre a construção de Brasília, onde interessei-me pela comunicação governamental. Aí, entrevistando muita gente que trabalhou nas obras, percebi a diferença entre a propaganda do governo e o “silêncio” imposto à voz do povo, das pessoas simples que vieram construir a cidade. O segundo momento veio em minha tese sobre o Governo Medici, que criou um órgão de comunicação do Estado, que era muito mais uma comunicação política – pois interessava aos militares mudar a “mentalidade” das pessoas, imbuindo valores cívicos, e tentando “apagar ou reescrever” o passado. Com a Nova Constituição, em 1988, e a anistia, veio o interesse pela comunicação pública – expressão que já aparece na Carta Magna de 1988. A ideia é, de certa forma, introduzir uma comunicação democrática, participativa – em contraposição à propaganda durante o período militar, e para além da comunicação exclusivamente governamental.

A sua tese foi defendida em 1989, ano em que os brasileiros puderam votar novamente para presidente em eleições diretas. A sua análise sobre a comunicação, no entanto, se volta à época da ditadura. Ali a senhora explicita como a comunicação governamental sustentou o regime autoritário no Brasil. Outros exemplos no mundo demonstram que em sistemas autoritários a comunicação governamental se torna instrumento do sistema. Diante disso, é possível afirmar que uma comunicação governamental cidadã só existe em sistemas democráticos? O avanço da comunicação pública representa um avanço para a democracia em um País?

Veja, comunicação governamental é toda e qualquer comunicação de Governos – seja essa comunicação mais ou menos democrática. Assim, se há Governo (civil ou militar), haverá comunicação governamental. Em teoria, é possível que um Governo de um militar adote uma comunicação governamental mais democrática; e, ao contrário, que um Governo de um civil adote uma comunicação governamental mais autoritária. O Brasil tem ambos os exemplos, no passado mais remoto, e no presente mais próximo. Então a resposta para sua primeira pergunta é: não necessariamente, embora seja mais provável que uma

comunicação governamental cidadã ocorra sim em regimes fortemente democráticos. Quando nos voltamos para o conceito de comunicação pública fica claro que a comunicação pública representa, sim, um avanço para a democracia de um país. Por exemplo: o Governo Sarney deu visibilidade para muitos estratos sociais que, sob os militares, praticamente “inexistiam” (índios, pobres, etc.); movimento que, de certa forma, só voltou no Governo Lula (muito pouco no Governo FHC). Nesse sentido, alguns governos civis (como Collor e Itamar) tiraram o foco de uma “democracia mais direta”, voltando-se mais para assuntos políticos e econômicos.

*Ainda que a senhora tenha dito que não necessariamente um governo democrático fará uma comunicação democrática, é possível estabelecer uma relação entre democracia e comunicação pública?*

A comunicação pública é, por definição, a busca do bem comum, do interesse comum, através da construção de um consenso via debate inclusivo e participativo. Essa convergência de ideias e projetos, isto é, de um saber partilhável, decorreria da livre expressão plural, onde todos os cidadãos teriam voz e relevância para serem ouvidos. A base desse debate ampliado seria a tolerância e o mútuo respeito, ainda que não isento de embates e de conflitos no reino das ideias e dos discursos. Se a democracia é o governo do povo, pelo povo e para o povo; a comunicação pública seria a democracia comunicacional: aqui, todos falam e são ouvidos, e todos podem votar e eleger a melhor versão, a melhor ideia, o melhor discurso.

*Hoje vivemos (pelo menos em tese) em um Estado democrático. Porém, percebemos grandes retrocessos no âmbito da comunicação governamental. Um exemplo é a interferência do atual governo na Empresa Brasil de Comunicação (EBC). Em todos os governos ditos democráticos é possível perceber sinais – maiores ou menores – de interferência dos gestores públicos no trabalho da comunicação. Como ao longo dos seus estudos a senhora avaliou e abordou essa questão?*

Vale notar: comunicação governamental pode diferir de comunicação do executivo, e pode diferir de comunicação presidencial. Veja: um membro do executivo, por exemplo, um Ministro pode desautorizar uma campanha institucional do governo de que faz parte; e um presidente pode desautorizar uma peça de comunicação de seu governo, de seu Partido, e até de seu porta-voz. Embora o ideal é que haja uma sintonia dentro da Presidência da República, dentro de

um partido, dentro de um governo, na prática cada uma dessas esferas tem sua própria comunicação. Em princípio, essa “cacofonia” pode até ser sinônimo de pluralidade e ampla representação de pensamentos diversos; ou seja, de melhor democracia (pense, por exemplo, em um Governo de coalisção, em que vários partidos participam do governo). Mas essa mesma “cacofonia” pode ser apenas isso: falta de sintonia, falta de planejamento, falhas de comunicação. O curso da história brasileira é rico em fragilidade comunicacional e em testes de estresse democrático – como atualmente; mas é preciso seguir lutando em favor do povo, e contra os demagogos.

*A senhora acredita que o autoritarismo ainda é uma marca da atuação dos governos no Brasil e isso afeta diretamente a comunicação pública?*

Sim, infelizmente: a comunicação pública continua sendo confundida com a comunicação governamental (de Governos), com a comunicação do Executivo (Ministros, Ministérios, secretários etc.), com a comunicação dos chefes de governo (presidentes), e com a comunicação Estatal (Legislativo, Judiciário, autarquias etc.). E sim, infelizmente parte dos políticos brasileiros têm atitudes demagógicas e com tendências autoritárias – independentemente do espectro político (esquerda, centro, direita). É preciso admitir que é difícil separar o joio do trigo: é difícil saber onde termina a comunicação governamental e começa a comunicação pública, por exemplo, e onde termina a demagogia autoritária e começa o verdadeiro estadista patriota. Vale notar: o demagogo autoritário geralmente se vende como democrata e patriota. Nesse sentido, ao longo dos anos, a propaganda personalista tem se vendido inadequadamente como comunicação pública.

*Há uma fronteira tênue entre comunicação pública/governamental/política e o conceito segue em debate entre os acadêmicos. Qual a diferença entre esses três tipos de comunicação?*

A comunicação governamental (CG) tem origem nos governos, e pode diferir da comunicação estatal (pois Estado e Governo são coisas diferentes). O Estado pode funcionar para além do governo. A comunicação política (CPO) tem como meta o poder: a obtenção, manutenção e/ou renovação do poder. Geralmente, do poder de decidir o que deve ser (ou não ser) implementado na Polis, no município ou no País. Já a comunicação pública (CPu) é um embate para definir e eleger ideias, conceitos, e estratégias entre o poder público e

os cidadãos: é uma busca por consenso de ideias, ações e projetos, para fazer convergir a compreensão. Assim, a comunicação pública luta por estabelecer um saber para o bem comum, ao passo que a comunicação política busca realizar esse fazer – o modo de torná-lo realidade na prática. A comunicação governamental pode apresentar traços de CPo e CPu; mas pode também se apresentar como espaço de propaganda partidária, ou eleitoral, no embate por um programa democrático ou originado até mesmo de uma personalidade demagógica e autoritária, por exemplo.

*Sendo uma referência nos estudos da comunicação pública e política no Brasil, quais são os grandes marcos desses estudos em nosso País e quais deles representaram efetivos avanços na definição do conceito.*

Vou propor três momentos do conceito de comunicação pública no Brasil: um primeiro momento, de introdução da novidade (originária da França), que implicou certa incompreensão; um segundo momento, de luta por definir com clareza e apontar as diferenças entre, esse, e os conceitos de comunicação governamental e comunicação política; e um terceiro momento (atualmente), de relativa frustração, pois falhamos parcialmente em evitar a confusão com outros tipos de comunicação e, até, de definir inequivocamente o conceito. Outro problema desse terceiro momento é que não se conseguiu avançar satisfatoriamente na colocação do conceito em prática: falhamos, portanto, em aplicar o conceito na sociedade. Hoje, por exemplo, muitos falam que fazem “comunicação pública”, em contextos que, se analisados detidamente, quer dizer que estão a fazer mais apropriadamente “marketing”, “informação governamental”, “transparência institucional”, “prestação de contas”, “publicidade socialmente responsável”, etc.

*Voltando àquele primeiro momento de quando o conceito chegou ao Brasil. Quais as principais diferenças que pode apontar entre a comunicação pública feita aqui e na França ou em outro país, cujo sistema democrático está mais consolidado?*

A comunicação pública na França é mais bem compreendida na localidade, na municipalidade. E é também o vetor de transparência e de prestação de contas dos gestores dos recursos públicos vis-à-vis com os cidadãos. Nesse sentido, tem uma carga informacional enorme – e relativamente menor carga comunicacional (dialógica). Há sim, canais de diálogo, de escuta e de debate; mas é, principalmente, informar tudo para todos os municípios, todo o tempo. Já

no Brasil, a comunicação pública é geralmente confundida com comunicação governamental, com comunicação do Executivo, com comunicação Estatal, e com comunicação de públicos. Infelizmente, isso dá margem à intromissão de propaganda eleitoral, governamental, personalista, demagógica etc. em meio a conceitos mais complexos e verdadeiramente democráticos. Se na França pode-se lamentar o espectro de entendimento e atuação da comunicação pública (mais local e informacional), no Brasil é lamentável a confusão geral sobre conceitos e práticas totalmente díspares – o que impede entender e atuar corretamente.

*Quais os desafios que a senhora identifica para a continuidade e o aprofundamento dos estudos sobre comunicação pública/política e governamental na atualidade.*

A maior dificuldade foi e tem sido a correta diferenciação entre os conceitos. Enquanto as pessoas, os cidadãos não forem capazes de diferenciar a comunicação pública da comunicação governamental, ou a comunicação política da mesma comunicação governamental – seguirá virtualmente impossível avançar com esses conceitos na prática da vida em comum. Se qualquer fala do chefe do Executivo passar como comunicação política, e se qualquer expressão de um partido ou membro de um governo passar como comunicação pública, então não há como fazer evoluir nem a CPo, nem a CPu. Acho que vivemos o renascimento da propaganda de guerra: guerra de versões, de acusações, de mentiras, de espionagem, de contrainteligência, de ameaças, etc. Nesse sentido, há pouco ou nenhum espaço para a CPo e a CPu – pois ambas são melhor talhadas para tempos de paz.

*Se a senhora pudesse indicar uma bibliografia inicial para quem quer estudar comunicação pública, quais os primeiros livros que indicaria?*

Acho que deveriam começar com o artigo “Comunicação Pública no Brasil: passado, presente e futuro”, do Paulo Liedtke e do Jéfferson Curtinovi (Comunicação Pública, v. 11, n. 20, 2016). Eles fazem um bom apanhado das principais ideias e autores. Citam, por exemplo: Pierre Zémor, Elisabeth Brandão, Eugênio Bucci, Jorge Duarte, Wilson Gomes, Margarida Kuncsh, Maria José Oliveira, essa que vos fala etc. Faltaram nomes que respeito, por exemplo, Luis Martins, Danilo Rothberg, Maria Helena Weber, e outros. Essa seria uma boa bibliografia inicial, lembrando que há muitas publicações mais recentes e mais antigas sobre o assunto.



## ILANA TROMBKA

*“Não há um direcionamento político na comunicação. Ela é institucional”*



**Ilana Trombka** é doutoranda em administração pela Fundação Getúlio Vargas, mestre em Comunicação Social pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), especializada em Direito Legislativo pela Universidade Federal do Mato Grosso do Sul e graduada em Relações Públicas (PUCRS). Diretora-geral do Senado Federal desde 2015, atuou como diretora-geral adjunta, diretora da Secretaria de Relações Públicas, assistente da Secretaria de Coordenação Técnica e Relações Institucionais do Presidente da Casa, e foi chefe da Assessoria Parlamentar do Ministério da Integração Nacional.

*“Se eu acho a comunicação pública importante? Acho. Se vale a pena? Sim. Mais*

*do que isso, ela é necessária para manter a democracia. Não é por outro motivo que, quando nós saímos dos regimes democráticos, a primeira coisa que se tenta vedar é a liberdade de comunicação.”*

Ilana é mentora na Universidade de Columbia, no curso de formação de lideranças femininas, cofundadora da Frente Parlamentar do Programa Antártico Brasileiro, que tem entre seus objetivos incentivar a continuidade das pesquisas realizadas por cientistas brasileiros no continente; e do Grupo Mulheres do Brasil, Seção Distrito Federal. Também é vice-presidente do Conselho de Supervisão do Sistema Integrado de Saúde, membro do Conselho Editorial do Senado Federal, membro do Conselho de Administração da Caixa Seguridade Participações S.A, membro da coordenação do Núcleo de Brasília do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, associada à Women Corporate Direc-

tors Brazil (WCD) Capítulo Brasil e integrante do Comitê de Investimentos e Negócios de Impacto, do Ministério da Economia, Indústria, Comércio Exterior e Serviços. Finalista do Prêmio Viva 2018 e vencedora de duas edições do Prêmio Opinião Pública, Ilana tem seu trabalho marcado por ações efetivas pela equidade de gênero e combate à violência contra a mulher no cenário público federal, como o programa de assistência a mulheres em situação de vulnerabilidade econômica em decorrência de violência doméstica.

**Janaina Ferreira:** *Como começou sua história profissional com a comunicação pública?*

**Ilana Trombka:** Em 1997, eu morava no Rio Grande do Sul, trabalhava em uma universidade comunitária no interior do Estado, fiz o concurso para o Senado e fui aprovada. Então, me mudei para Brasília e assumi o cargo de relações públicas. Naquele momento, eu era graduada em relações públicas e já tinha terminado o mestrado, quando vim para Brasília em fevereiro de 1998. Aqui eu comecei na Secretaria de Relações Públicas e minha primeira lotação foi no serviço 0800 da Voz do Cidadão. Alguns meses depois, eu tive a oportunidade de virar diretora da Secretaria de Relações Públicas, ainda dentro do estágio probatório. É assim que inicia a minha atividade pública, com o meu ingresso no Senado Federal.

*Quais foram as circunstâncias do convite para assumir a Diretoria-Geral do Senado Federal?*

Isso já foi bastante tempo depois. Eu sou diretora-geral do Senado desde 2 de fevereiro de 2015, mas cheguei lá em 2013. Entre outubro de 2013 e fevereiro de 2015, fui diretora-geral adjunta nas gestões de dois diretores-gerais, meus antecessores. O convite me foi feito pelo próprio presidente do Senado naquela ocasião, senador Renan Calheiros. Eu já tinha trabalhado com ele, quando era presidente do Senado. Aliás, naquela ocasião, ele estava na sua quarta gestão, e eu trabalhei com ele desde a primeira como assessora na presidência do Senado. Então eu já o conhecia, quando ele assumiu essa quarta gestão frente ao Senado, me convidou para a Diretoria-Geral.

*Como você define a comunicação pública no Brasil? Qual é a sua visão de comunicação pública? Qual a função dela?*

Eu acho que a comunicação pública busca facilitar o fluxo de informação e a retroalimentação dos cidadãos com os órgãos públicos em geral. Ela tem algumas características distintas da comunicação, quando se está falando em organizações privadas. Especialmente importante na organização pública, mas não única e exclusivamente na organização pública, as questões da vantajosidade, da preponderância do interesse público e da transparência. Eu digo que não é

única e exclusivamente na comunicação pública, porque hoje o conceito de ESG (*Environmental Social Governance*) está muito difundido em todo tipo de organização. Esses conceitos lidam, exatamente, com as questões de transparências, questões de governança, questões de importância do interesse público, então não são única e exclusiva de órgãos públicos, mas se majoram na importância quando a gente fala de um órgão público.

*Ao assumir o cargo de diretora-geral, qual foi o cenário interno que você encontrou em relação à equipe e às exigências do cargo?*

Foi uma transição muito fácil porque eu já era adjunta, na verdade o diretor-geral à época vinha acumulando a Diretoria-Geral e a Secretaria-Geral da Mesa, e eu e um outro colega éramos os dois adjuntos, então quando o presidente o chamou pedindo que ele escolhesse uma área, ou a Diretoria-Geral ou a Secretaria-Geral da Mesa, ele escolheu a Secretaria-Geral da Mesa. Foi muito natural que ele indicasse então os dois adjuntos dele, que éramos eu e um outro colega, o Humberto Fonseca. Nós três já tínhamos um acordo que se um de nós fosse escolhido, o outro seguiria na gestão apoiando o que fosse escolhido e foi o que ocorreu. Não houve, no primeiro momento, muita mudança de equipe, porque eu já fazia parte da gestão e, na verdade, talvez, um diferencial da gestão do Senado é que ela é uma gestão muito participativa, há uma equipe que trabalha junto. Então como nós já vínhamos definindo os diretores juntos, nós seguimos fazendo isso, só que naquele momento eu assumindo a titularidade e o Bandeira ficando só na Secretaria-Geral da Mesa, mas nós já trabalhávamos como uma equipe. Não teve nenhum rompimento, nenhuma interrupção, foi uma gestão de continuidade.

*E essa equipe é engajada e comprometida com os objetivos da instituição como um todo?*

Eu acho que a primeira face do engajamento é a construção desse objetivo de forma coletiva, e foi o que nós fizemos, antes mesmo que eu assumisse a Diretoria-Geral. Enquanto o Bandeira, meu antecessor no ano de 2014, era o diretor-geral nós buscamos fazer uma capacitação na Amana-Key com o Oscar Motomura, eu, o Bandeira e o Humberto, e um dos projetos que trouxemos juntos foi a implantação de uma carta de compromissos, que foi construída pelos servidores e depois foi recepcionada pela mesa diretora, como uma carta de compromissos do Senado Federal. Então os compromissos ali não são da

Diretoria-Geral, são de todo o corpo funcional, escritos pelo próprio corpo funcional, que depois sugeriu à mesa diretora que internalizasse isso como um ato e que foi feito. Acho que esse é o principal ponto do engajamento, o que a gente chama de liderança participativa e a gente sabe que uma das vantagens da liderança participativa é compartilhar o processo decisório. E ao compartilhá-lo, você acaba criando engajamento. Então eu acho que a primeira parte é que a gente crie os compromissos juntos, que foi o que aconteceu.

Bom, depois da criação dos compromissos juntos é importante que eles sigam comunicando, tendo valor e significado no decorrer do percurso. E isso nós conseguimos aferir a cada 2 anos nas pesquisas de clima, e até aqui, percebemos que o que foi escrito por todos nós em 2014, ainda faz muito sentido. Isso porque eles são bastante amplos como compromisso com a igualdade, com a eficiência, para melhor utilização do recurso público, com legislativo, com a memória. Então essas são, na verdade, as questões basilares da gestão.

#### *Compromissos voltados para a sociedade?*

Voltados para os dois, porque quando eu falo que o compromisso, por exemplo com a memória, é também com a questão de manter o vínculo dos servidores aposentados, de ter processos que garantam a gestão do conhecimento e o reconhecimento da participação daqueles que ficaram no tempo em suas carreiras. Há compromissos que são mais voltados para o público externo e outros que são tipicamente internos. Todos eles têm que estar refletidos na gestão, independente do foco deles, porque quando eu falo compromisso com a melhor utilização dos recursos públicos, ele é um compromisso voltado para a sociedade, mas define todas as práticas de compras e contratações, a partir do desejo da melhor utilização do recurso público. Tudo que é voltado para fora, tem também um reflexo interno.

#### *Independente da administração atual da Casa?*

Os compromissos foram aprovados pela Comissão Diretora. Elas não dependem de quem ocupa a cadeira de diretor-geral.

*Você vê o profissional de comunicação, dentro do Senado Federal, no papel de estrategista político, mediador de conflitos, que administra a função política no ambiente? E não apenas como um tarefeiro, digamos.*

Hoje eu não atuo na área de Comunicação Social. Eu sou a diretora-geral da Casa, então eu posso apenas emitir a minha opinião em relação aos colegas da Comunicação Social, que é a minha formação primeira, mas de onde estou fora há 20 anos. O que posso fazer aqui, é como diretora-geral. Eu costumo dizer que, no Senado, há dois tipos de pessoas: o senador e o resto. Eu e o secretário-geral possivelmente estamos dentro da parte do resto, daqueles que estão em cargos mais altos, mas nós somos parte de uma comunidade. Uma comunidade que fez concurso público, mas que não teve votos, que não têm mandatos, que não pode apresentar projetos de lei, portanto, não se misturam as atribuições dos servidores com as dos senadores. No entanto, é função do servidor do Senado Federal prestar assessoria aos senadores e essa assessoria pode ser feita de uma série de maneiras. Por exemplo, eu no cargo de diretora-geral, quando existem projetos de lei que são atinentes a minha área, como a Nova Lei das Licitações, apresentei emendas. Fui ao relator, claro que eu não podia assinar as emendas porque eu não sou senadora, mas as apresentei e ele acatou parte delas. Mas veja, eu faço isso dentro do âmbito de gestora do Senado Federal. Os colegas da comunicação tem uma outra atividade, que não é a de gestão do Senado Federal.

É uma atividade vinculada à comunicação institucional, que é sim gerida por eles. O cargo de diretor da Comunicação Social não é privativo de servidor da Casa, mas é ocupado por uma servidora de carreira. Então é ela quem determina, junto com seus grupos de diretores, quais vão ser as atividades da TV, da agência Senado e das mídias sociais. Mas sempre linkadas com os objetivos estratégicos do Senado Federal, que são determinados pela Mesa Diretora, mas sugeridos pela Diretoria-Geral. A relação da Comunicação Social com a Mesa Diretora é mediada pela Diretoria-Geral ou pela Secretaria-Geral da Mesa. Esses são os dois órgãos que são os mediadores das relações dos outros órgãos do Senado com a alta administração que é a Comissão Diretora. A Secretaria-Geral da Mesa, no que diz respeito ao processo legislativo, e a Diretoria, no que diz respeito à gestão.

*Mas o fato de você ser uma profissional de comunicação, na posição que você ocupa hoje, isso favorece que você pratique essas estratégias políticas. Você tem essa visão, como relações públicas especificamente, acredito que você tenha essa visão universalista.*

Na verdade, eu tenho condições de fazer uma boa mediação, porque eu entendo sobre o que eu estou mediando. Então, por exemplo, o presidente disse para mim “Ilana, vamos fazer um documentário sobre a participação feminina”. Eu transmito isso à diretora de Comunicação Social e avalio o roteiro antes de submeter à aprovação dele. E essa avaliação eu consigo fazer porque eu sou uma pessoa da área. Então há sim, uma influência da minha área de formação e por outro lado, hoje eu tenho uma visão muito clara do contexto político. Então, vou dar um exemplo real. Nós estávamos avaliando esse roteiro e eu disse: “Olha, aqui está faltando bons argumentos, o melhor argumento, que não está aqui, é que são apenas 13 mulheres entre 81 senadores, mas nós temos mulheres em todos os cargos. Temos na Mesa Diretora, temos na Presidência de Comissões Temáticas do Senado, temos na Presidência de Comissão Mista, temos em Liderança Partidária, temos em Liderança de Bancada. Então este é um argumento que não foi explorado, e acho que deve ser. Vamos refazer o roteiro”. De um lado eu consigo avaliar aquele produto que a Comunicação Social pretende apresentar para o presidente, de outro eu tenho uma visão de contexto político, a essa altura do campeonato, já bastante afiada a ponto de chegar e dizer: “Eu acho que os melhores argumentos não são esses, acho que há um outro argumento que não invalida serem 13 senadoras em 81, mas reforça a participação feminina, uma vez que, mesmo sendo 13, é possível que elas estejam em todos os tipos de cargos que o Senado oferece”.

*Como gestora de comunicação ou até mesmo, como profissional da área de comunicação na Diretoria-Geral, você precisa conquistar legitimidade, credibilidade e influência? É preciso sempre estar demarcando território como profissional da comunicação? Ou a sua experiência contribui também para que você seja ouvida, como aconteceu na hora de apresentar as emendas?*

Eu acho que já foi mais difícil. Depois de sete anos você tem um trabalho que já tem uma história e ela é reconhecida ou não, se não for, você não vai ter o convite para continuar e se você tem o convite é porque ela é reconhecida. Segundo, você já é reconhecido como uma liderança interna e aprendeu a

manejar com as suscetibilidades da organização. De qualquer maneira, o jogo nunca está ganho, assim. Não é o mesmo esforço que eu tinha que fazer há sete anos, sem dúvida.

*Mas há um esforço.*

Mas é necessário sempre uma atenção, a busca por uma comunicação, até porque senadores mudam. Mudam de quatro em quatro anos e, evidentemente, pode sair um senador e entrar um suplente. Sim, é necessário sempre estar atento à questão da legitimidade, do papel que eu ocupo no Senado. Mas, quanto mais o tempo passa, menos difícil é, porque se constroem ações e elas vão sendo reconhecidas, e isso vai criando um valor na gestão. Depois de quase sete anos, um bocado já foi feito e, claro, no primeiro ano, não era assim. Bom, eu não sei quanto tempo mais eu ficarei, mas a tendência é que quanto mais segue, mais é porque a gestão está adequada àqueles valores que os senadores entendem como necessários.

*As demais áreas dentro da Casa, como elas veem a área de Comunicação? Mais estratégica voltada para o cidadão ou de uma forma mais voltada para os dirigentes atuais? A identidade da comunicação muda quando muda a legislatura?*

Não, não muda. A comunicação é institucional. Eu acho que ela se aprimora. Por exemplo, quando eu cheguei no Senado, em 1998, não existiam mídias sociais. Então, nós devemos nos aprimorar para poder fazer uma melhor comunicação. Como eu disse, em 1998 a grande cereja do bolo era a TV, hoje são as mídias sociais. Mudou o contexto que a comunicação do Senado está inserida e por isso nós precisamos mudar. Mas não há direcionamento político na comunicação institucional, isso é bastante resguardado. A comunicação institucional é institucional, não depende do presidente que está sentado na cadeira. Ela tem uma função pública, que é trazer a transparência, levar a ação do Senado Federal diretamente ao cidadão e aí ela se pauta por isso.



*Como trabalhar a comunicação em uma instituição tão grande, ampla e, muitas vezes, com variados interesses específicos? Como convencer os dirigentes, seus integrantes e até mesmo toda a instituição de que a comunicação deve ser voltada para o cidadão e não para atender interesses individuais?*

Eu não vejo muita dificuldade nisso. Eu acho que isso está bem construído. A área política e administrativa conversam, mas elas não se misturam. Tanto que tem a Comunicação da presidência do Senado, essa sim é voltada para o presidente do Senado, e a outra coisa é a Comunicação Institucional do Senado.

*Então a Comunicação não é vista pelas outras áreas, como uma força política, mas sim de uma forma administrativa?*

Eu acho que, no Senado, a gente conseguiu resguardar o que é técnico. Ele conversa com o que é político, mas as coisas não se misturam. Por exemplo, eu sou diretora-geral, mas tenho uma série de diretores que são subordinados a mim. Todos eles são escolhidos por mim. Os senadores não apontam quem serão os diretores. Até porque, se eles assim fizessem, eu não teria condições de administrar o Senado. Acho que isso está muito bem assentado no Senado, é claro que a diretora da Comunicação Social, como uma diretora-geral, são cargos que o presidente pode escolher, mas a gente vem trabalhando na comunicação social, realmente a gente tem trocado de diretoria mais frequentemente. Mas não exatamente de linha política, mas, porque, claro, o presidente tem que ter uma certa afinidade com a direção. Eu mesma estou no meu quarto presidente, mas não conhecia os que vieram depois do presidente Renan. Entretanto, eles, por algum motivo de trabalho, por algum resultado, julgaram que, apesar de ter pouco contato comigo, eu deveria continuar e, no decorrer da mesa diretora, nós fomos estabelecendo um relacionamento. Isso acontece. Na comunicação social, nos últimos quatro anos, a gente está na terceira diretora, Virgínia, Ângela e agora Érica. Mas, independente do nome que estava lá, não houve uma determinação de mudança de linha ou de pauta pela entrada ou saída de um ou outro.

*Quais são as principais cobranças que você recebe do ponto de vista da comunicação? Como uma profissional de comunicação, sei que você não está como profissional de comunicação hoje na Diretoria-Geral, mas quais são as principais cobranças que você sofre desse ponto de vista da comunicação no seu cargo hoje?*

Bom, eu acho que hoje sou uma mediadora do relacionamento da Comunicação Social com a Comissão Diretora e com os senadores, porque não é minha atribuição, mas às vezes eles realmente recorrem a mim para que possam fazer uma comunicação melhor. Temos que levar em consideração que nós estamos na pandemia, então parte dos atributos das ações da comunicação social, que tinha uma vinculação maior com eventos presenciais, realmente foi interrompida. Como tudo no Senado, o projeto Jovem Senador, a organização de eventos presenciais, isso foi interrompido, sessões solenes e etc. Acho que, em geral, o que chama mais atenção na Comunicação Social é a forma de cobertura, é o que vai ser escolhido para ser coberto e o que não. Acho que isso é o que demanda mais interesse dos senadores.

*Você pode me dizer alguma experiência positiva que você teve, relacionada a Comunicação Pública?*

Ah posso, por exemplo, nós temos um trabalho muito grande voltado para o gênero. Teve um dia que nós fomos ao Plenário com uma série de placas e sugerimos aos senadores que eles fizessem um pronunciamento em relação a equidade de gênero e levassem as placas no momento em que subissem na tribuna, isso foi antes da pandemia. Eles foram e essas imagens não só estavam sendo transmitidas pela TV Senado, como foram reproduzidas por todas aquelas emissoras que recebem o nosso sinal e pelas próprias mídias sociais dos senadores. Foi uma coisa muito simplória, levamos as plaquinhas ao plenário, com três ou quatro frases relacionadas à equidade de gênero, conversamos com os senadores e explicamos a data e sugerimos que usassem a Tribuna, falando daquele tema e levantando a placa. Isso teve um impacto, passou na TV Senado, mas teve um impacto de mídia social enorme, porque tinha um apelo visual, que era o senador com uma placa então, essa foi uma ação que usou os instrumentos que o Senado tinha, a TV Senado, em uma sessão plenária e etc, e que muito simples, sem custo nenhum, super simples, que teve um alto impacto de imagem e de trabalho para o tema da equidade de gênero.

*Apesar de ser veiculada na TV Senado, o foco desta ação, o objetivo era redes sociais?*

O foco era redes sociais, sim. Tanto que neste ano, como estávamos na pandemia, nessa mesma data, nós mandamos os textos e sugerimos que eles fizessem posts nas mídias sociais. E eles fizeram.

*Quais são os principais desafios, as maiores dificuldades de quem trabalha com Comunicação Pública no Brasil?*

Eu acho que é ser institucional. Eu acho que o comunicador é treinado para o furo da reportagem. Quando você faz a comunicação do órgão, não é essa a sua função. Eu lembro de uma ocasião, lá na mesa do presidente Renan, que tinha uma operação da Polícia Federal chamada “Operação Métis”, que prendeu o diretor da Polícia e a Globo estava aqui e começou a veicular. A Comunicação Social estava muito ansiosa para soltar uma matéria e eu dizia: “Não é a hora, a gente não tem o posicionamento do presidente, não viu o processo, nós não estamos concorrendo com a Globo, nós temos funções diferentes. Não estamos aqui para dar o furo da reportagem, mas para dar a versão oficial dos fatos. E quanto à versão oficial dos fatos, a gente tem que ter acesso ao auto de infração, ao pedido de prisão. O presidente tem que ver, ele vai querer falar com advogado, então, assim, depois disso, ele vai falar”. E realmente a gente só soltou uma nota oficial no começo da tarde. Ou seja, na comunicação institucional, você está trabalhando uma organização e, às vezes, isso significa não ser o primeiro a dar a informação, ainda que ela envolva a sua instituição. Mas existem outros processos quando você fala em nome da organização que devem ser verificados antes que você faça a fala institucional.

*Como você analisa o papel da Comunicação Pública na garantia da democracia? No âmbito do acesso à informação, como você vê essa questão de uma forma geral, não só apenas no Senado, mas nas instituições brasileiras.*

Eu acho muito importante. Acho muito importante a Lei da Transparência e a Lei de Acesso à Informação. Acredito que essas iniciativas garantem que as informações dos órgãos públicos não sejam uma caixa fechada e são fundamentais, porque quando você lida com recursos públicos é uma outra forma de fazer as coisas.

*Mas você acredita que já deu certo ou ainda há um longo caminho pela frente?*

Aqui no Senado, a gente tem essa grande preocupação, mas o que ocorre é que, quando a gente fala de comunicação pública, não se pode restringi-la a órgãos federais. Existem governos, não existe governo. É claro que, quando você fala numa estrutura federal, você fala de estruturas bem mais preparadas e com mais recursos, mas você não pode entender que a comunicação públi-

ca se restringe a isso. E, certamente, há muito mais dificuldade nisso quando você se refere a pequenos municípios, em municipalidades, que também fazem comunicação pública. O fato de o Brasil ser muito grande, existe muita discrepância. Acho que órgãos públicos federais têm bastante facilidade e órgãos que são colegiados, como o Parlamento, especialmente.

*Quais são os principais erros de quem atua no setor público, na Comunicação Pública?*

Eu acho que a principal questão é essa, do anseio em dar o furo. E a segunda, é querer colocar a sua opinião, porque quando eu falo, quando a Comunicação fala, ela fala pelo Senado, não a opinião do jornalista, você não é um articulista.

*Hoje em dia todo mundo tem alguma opinião sobre tudo.*

É, e a gente vê isso quando observamos uma entrevista, a linha dos entrevistadores. E isso devemos tomar cuidado porque o Senado vai ter uma opinião clara quando a Mesa Diretora faz um ato, quando o seu presidente fala. Mas cada um de nós, quando falamos institucionalmente, não é a opinião pessoal de cada um que está em voga, mas sim o interesse da instituição. Acho que nisso o profissional de comunicação têm uma enorme dificuldade, pois foi treinado para dar opinião, para dar o furo, para noticiar primeiro. É um treinamento que a gente tem e a gente precisa se conter quando está usando o chapéu de uma organização.

*Vale a pena atuar no setor público? Vale a pena fazer comunicação pública?*

Então, como eu te disse eu não faço comunicação pública. Eu posso dizer que eu faço comunicação organizacional, porque tem uma linha de comunicação que eu uso na Diretoria-Geral. Mas eu não sou agente direto da comunicação pública. Agora eu reconheço a importância disso, reconheço a importância até para o aprimoramento do processo legislativo. Se nós compararmos até mesmo a forma como os parlamentares se vestiam antes e depois da TV Senado, nós vemos que a importância de ter as suas imagens, as suas falas, as suas ações transmitidas é enorme. Se eu acho a comunicação pública importante? Acho. Se vale a pena? Sim. Mais do que isso, ela é necessária para manter a democracia. Não é por outro motivo que, quando nós saímos dos regimes democráticos, a primeira coisa que se tenta vedar é a liberdade de comunicação.

*O que você diria para quem está iniciando nesta área?*

A primeira coisa que você tem que ter noção é de, quando escolhe uma carreira pública, vai estar vocacionado para falar algo que não é única e exclusivamente a sua opinião, pois estará representando alguém. Isso é uma vocação, a da representação. E a outra questão é que, quando você está num órgão público, existe uma série de pré-requisitos que tendem a ser cumpridos. Eu percebo, às vezes, que nós não podemos fazer o post que vai dar maior engajamento porque temos que tratar todos os senadores iguais. Outro dia fizeram um post parabenizando um senador pelo seu aniversário. Eu disse “você vão fazer dos outros 80? São 81 né”.

*E foi aprovado?*

Quando eu vi o post já estava lá, aí me perguntaram “você acha que tem que tirar?” e eu disse “Não é minha opinião, não sou eu que determino, não sou a diretora de Comunicação, mas eu acho que o que vocês tem que pensar é que nós temos 81 iguais”. E se nós queremos comemorar o aniversário de um, nós deveríamos comemorar o aniversário de outros 80. Esse é o objetivo? Se é o objetivo, tudo bem, mas nós temos que entender que no Senado nós temos 81 iguais, nós não podemos criar predileções.

*Mas e aí, vão fazer para os 80?*

Não sei. Isso foi no fim de semana e eles vão fazer uma reunião hoje para discutir as políticas do Instagram. Eu também não sou obrigada a ser comunicada o que eles decidiram, porque de novo, a Comunicação Social não está vinculada a mim. E, quando eu respondi que não era eu que tinha que responder se tinha que tirar o post ou não, ainda que eu tivesse uma opinião, mas o que importava não era a minha opinião, mas que houvesse uma estratégia. Se há, nós vamos segui-la. Se a estratégia é parabenizar os 81 senadores, ok, nós o faremos. O importante ali não era a minha opinião, ainda que eu tivesse e eu não disse qual era, mas eu os estimulei a pensar se aquilo era parte de uma estratégia. Se não, então não deve ser feito. Se é parte, sim. Na verdade, os colegas têm que buscar construir estrategicamente e organizadamente a ação da Comunicação Social. Ela não pode ser ao ‘Deus dará’, eu não sei o que postar hoje, então, vou botar “ê, é o aniversário do senador, fiz o post do dia, vou embora”. Então é assim, a gente precisa saber os objetivos e as estratégias que

se quer, não basta engajar por engajar, porque se, fosse assim, íamos prestar um monte de serviço, ter um monte de gente nos seguindo e ninguém saberia o que é o Senado. Não adianta eu botar lá "Você sabia que hoje você pode se vacinar", eu preciso comunicar coisas que tenham relação com o que esta Casa faz, relação com o Senado Federal.

*Como você acha que a comunicação pública pode avançar? Como que a gente pode fazer uma comunicação pública mais eficiente nas instituições?*

Acho que é a primeira pergunta de um milhão de dólares. Eu não sei se há uma resposta para ela. Aliás, acho que uma das coisas que a gente aprende é que não há respostas certas e nem respostas erradas. Há coisas a serem testadas. Eu vejo que as oportunidades que as mídias sociais hoje trazem, abrem um enorme leque para a comunicação pública, afinal de contas você pode ter um número infundável de canais no Youtube, pode trabalhar com a comunicação dirigida. Aliás, as mídias sociais são, na verdade, instrumentos de comunicação dirigida. Você pode ter uma linguagem mais adequada para cada público. Os órgãos públicos produzem muito material, em todas as suas decisões, em todas as suas informações. Então eu acho que as mídias sociais apresentam sim uma possibilidade enorme de fortalecimento da comunicação pública. Por outro lado, elas têm os desafios de terem robôs, de terem os grupos. A gente precisa saber exatamente com quem se comunicar e como se comunicar. Então eu acho que talvez, por mais incrível que pareça, temos redes sociais que atingem milhões de pessoas, mas são comunicação dirigida. Independente do quantitativo de pessoas que são atingidas. E outra coisa, é que, além de você fazer essa informação chegar, o segundo passo é você engajar, porque no mundo em que há tanta informação disponível, causar o engajamento e fazer com que o seu público mude a atitude ou tenha a reação desejada exige muito mais esforço. Porque há muita informação disponível. Talvez como principal desafio desse mundo cheio de informação seja a questão das *fake news*, saber em quem acreditar. Porque nós não sabemos mais de onde vem os dados, as informações, com as quais nós estamos tendo contato.

*Vocês têm algum trabalho nesse sentido, de combate às fake news?*

Temos.

*E você atua diretamente nesse tema?*

Não, eu só atuo quando, por exemplo, sou a instância final para a decisão das respostas aos jornalistas. A Comunicação faz a resposta e, antes de liberá-la, passa por mim, para eu avaliar. Quando vejo que chega uma pergunta que está muito desatrelada a realidade, por exemplo, “quanto é o auxílio paletó?”, nunca nem existiu auxílio paletó, pelo menos não nos últimos 23 anos que trabalho no Senado, aí vejo que é importante a gente fazer um esclarecimento dizer que é *fake news*, que não existe. Então, algumas vezes, quando essas demandas chegam, assim de forma muito repetitiva, pelos próprios jornalistas, consigo verificar. Mas não determino, o máximo é sugerir para a diretora para que trabalhe aquele tópico para uma resposta, porque eu estou percebendo que estão circulando coisas na rede que estão muito longe da realidade.

*Isso é muito do profissional de comunicação, estar sempre atento a tudo que acontece à sua volta. Você viu o post sobre o aniversário, você está de olho nas fakes news, você atua neste sentido de “olha isso não ficou legal” ou não costuma interferir?*

Na verdade o que eu tenho, não é velhice de idade, mas sim velhice no cargo. Eu sou hoje a diretora, no cargo que eu estou há mais tempo. A diretora de comunicação ainda não tem dois anos no cargo, o Secretário Geral da Mesa ainda não tem seis meses. Já tenho o olhar um pouco treinado para ver. Com o tempo, você tem acesso a muita informação. Então, consigo, por exemplo, pegar uma matéria, ler e ver se ela tem erro, e, às vezes, tem e eu falo com a diretora de Comunicação. Eu nunca vou direto, sempre faço esse vínculo com a diretora da Comunicação. Outro dia, tinha uma matéria e vi que tinha um erro, a procuradora da mulher não é eleita, ela é indicada. Ela disse: “tomou posse a senadora Leila, eleita pela bancada feminina” e eu disse: “isso está errado, ela não é eleita, ela é indicada. Como é que eu sei isso? Sei porque está na resolução. Segundo, sei porque já é a quarta procuradora da mulher que acompanho a indicação, sei que não é eleita. Então, o tempo que estou aqui facilita as coisas. Facilita ter a compreensão e o conhecimento de como as coisas são feitas.

# ISABEL CRISTINA CLAVELIN DA ROSA

*“A comunicação não é utilitária: é estratégica”*

O currículo de **Isabel Cristina Clavelin da Rosa** fala por si: doutora e mestre em Comunicação pela Universidade de Brasília (UnB), a professora universitária e jornalista graduada pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos, no



Rio Grande do Sul, conquistou a capital federal com sua voz assertiva. Trouxe na bagagem dos pampas uma sólida experiência, em movimentos sociais, veículos de imprensa negra e comunicação comunitária com grupos de mulheres, que lhe rendeu, desde 2014, o cargo de Assessora de Comunicação da ONU Mulheres Brasil. Ali, seu trabalho ganhou projeção nacional e, em 2020, ela foi a primeira pessoa de uma agência da ONU a ganhar o Troféu Imprensa. Repertório é o que não falta a essa gaúcha de Porto Alegre, como você confere na entrevista a seguir, concedida via Zoom para a jornalista Melissa Diniz Medroni na manhã de 4 de agosto de 2021.



**Melissa Diniz Medroni:** *Você tem um histórico de atuação em políticas para mulheres e de igualdade racial, com passagens pela iniciativa privada, setor público e movimentos sociais. Em que circunstâncias surgiu a oportunidade para assumir a Assessoria de Comunicação da ONU Mulheres?*

**Isabel Cristina Clavelin da Rosa:** No Rio Grande do Sul, fui me desenvolvendo na área da comunicação, com passagens pelo governo do estado, prefeitura, fui me engajando na imprensa negra. Em função disso, logo após concluir o curso de Jornalismo, fui convidada pelo movimento de mulheres negras a me apresentar para uma vaga de assessora de imprensa na Secretaria de Políticas da Igualdade Racial (SEPIR), o que faz com que eu venha a Brasília. Era um trabalho com duração determinada, mas outras oportunidades foram se colocando e acabei permanecendo na cidade. Depois disso, trabalhei cerca de quatro anos no Governo Federal e, na época, houve um processo seletivo para o Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher (UNIFEM), para o qual me apresentei, fui selecionada e realizei um trabalho por cerca de três anos. Saí desse trabalho quando aceitei uma proposta para assumir um cargo comissionado para chefiar a Comunicação da Secretaria de Política para as Mulheres da Presidência da República. Achei que aquela era uma oportunidade para trabalhar em uma posição de liderança, com uma equipe com muito mais pessoas e atribuições. Depois disso, abriu um processo seletivo para a ONU Mulheres, agência criada em 2010 a partir do Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher, onde eu já havia atuado. Algumas ex-colegas me incentivaram e participei do processo seletivo.

*Como é o processo seletivo para ingressar em uma equipe da ONU? Quais são os atributos profissionais desejados?*

São processos cada vez mais competitivos, buscam pessoas com formação sólida do ponto de vista técnico e muito know how na área de políticas públicas. São áreas difíceis de serem trabalhadas do ponto de vista de comunicação, pois possuem poucos quadros estáveis, a estrutura da cooperação internacional é muito enxuta, o que nos traz novos desafios com relação a linguagens, ferramentas disponíveis, plataformas. Nesse contexto, a visão de comunicação

estratégica passa a ser um diferencial e a experiência profissional é um ativo precioso.

*Como foi, para você, a transição da atuação em cargos operacionais para uma posição de liderança dentro de uma instituição?*

Foi bastante desafiador, mas também parte do processo de evolução profissional, de observação do fazer das outras pessoas, a partir do exemplo de lideranças de comunicação preparadas para desenvolver aquelas funções. Essa observação veio associada do preparo: sempre fui uma pessoa que estudou, fiz cursos de aprimoramento profissional, participei de muitas palestras, fiz um mestrado na Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília, em análise de conteúdo, fiz um doutorado também. Houve uma gestão de carreira, o que não é muito comum na nossa área, onde a gente ainda não tem essa visão. O nosso desenvolvimento, enquanto profissionais da comunicação, acaba sendo mais espontâneo, de acordo com as oportunidades, do que realmente uma preparação para tornar o currículo mais robusto, de escolha de caminhos para investir e rotas a se traçar. Meu desenvolvimento, e vejo que isso aconteceu também com outras colegas de graduação, foi espontâneo, mas de muita atenção às oportunidades que se abriram, de seguir com uma formação que me desse musculatura para poder desempenhar o trabalho de comunicação com mais qualidade.

*Você fez mestrado e doutorado em comunicação, além de exercer por mais de quatro anos a docência, atividades sempre concomitantes com a atuação no mercado de trabalho. A experiência acadêmica é usada também no dia a dia da assessoria?*

Os próprios desafios no exercício das funções foram fomentando a minha necessidade de fortalecer os conhecimentos acadêmicos. Quando fui assessora de imprensa da Secretaria de Políticas da Igualdade Racial, em 2005, era um momento em que as primeiras pessoas negras estavam entrando em um trabalho coordenado de enfrentamento ao racismo. Ainda existia um debate forte no Brasil sobre ser a favor ou contra as políticas de cotas, era tudo muito recente na sociedade brasileira, com muitas polêmicas, desentendimentos e ataques para desqualificar os discursos sobre as relações raciais e o problema do racismo em si. Eu precisava entender como se dava essa produção de notícias, os agendamentos, os enquadramentos utilizados com fontes e entrevistas negras. Essas inquietações foram me conduzindo para o mestrado, para

o apoio ao movimento negro, de mulheres negras, produzindo conteúdo jornalístico, entrevistas, matérias, para a interlocução com os sindicatos. Acompanhei discussões sobre o papel da Federação Nacional dos Jornalistas. Esse percurso fez com que eu buscasse soluções práticas, acadêmicas e também técnicas e políticas para aprimorar minha atuação profissional. E isso me fez ver o quando era necessário atuar não apenas de forma operacional, porque havia outras posições que eu desejava alcançar, que me demandariam uma formação não somente técnica, mas também outras habilidades para avançar nos entendimentos, nos conceitos, nas argumentações para ocupar espaços importantes.

*Como, na prática, os conhecimentos adquiridos na academia contribuíram para a sua atuação como gestora?*

São necessárias certas habilidades para coordenar uma campanha, qualificar uma discussão com uma grande agência de publicidade, um vultoso investimento em comunicação - mesmo na Secretaria de Igualdade Racial, que tinha um orçamento muito limitado, os investimentos na área de comunicação ultrapassavam um milhão de reais. Uma campanha da Secretaria de Política para as Mulheres pode girar em torno de 5 milhões de reais. Que mulheres vão estar nessas campanhas? Que imagens serão usadas? Quais serão os diálogos? E os discursos? Como coordenar essa discussão com as agências de publicidade? Eu vivia muito próxima dos movimentos sociais, mas o que é óbvio pra mim, ainda soava como grego no diálogo com os profissionais de comunicação. Diante desses desafios, percebi que meu repertório precisava se ampliar. E isso só seria possível se eu traçasse um caminho próprio. Lógico que isso me colocou em uma sobrecarga de trabalho. Realizei os estudos acadêmicos enquanto trabalhava, com jornadas de manhã, tarde e noite. Hoje o cenário é diferente, no entanto, temos alguns avanços em comunicação que se apresentam como avanços, mas não são. Temos algumas banalizações nas abordagens, retrocessos, desconstituições de agendas que dizem respeito ao país e não apenas a minorias políticas.

*Como você alinhou a sua bagagem acadêmica e experiência profissional com as expectativas da organização quando assumiu a Comunicação da ONU Mulheres?*

Quando eu assumi a comunicação da ONU Mulheres, eu também era professora nos cursos na Universidade Católica de Brasília, onde lecionei

por quatro anos. Era um período de maiores consensos e entendimentos no âmbito da comunicação, havíamos saído da estaca zero para um diálogo mais possível, portanto foi um período de efetivação de ideias, propostas e soluções criativas. Foi possível inovar em algumas frentes e formatos de comunicação. Por exemplo, investi muito argumentativamente para trazer a temática da prevenção da violência contra a mulher para as campanhas de Carnaval. E fui buscar soluções criativas para viabilizar as ideias. O mercado estava disposto a investir, articulei muito a questão do pro bono (trabalho não remunerado pelo bem público).

*Como você avalia a questão da precarização no mercado de comunicação?*

As organizações hoje têm recursos limitados. As instituições vivem outra realidade em termos de recursos e profissionais, com equipes enxutas. Muitas funções de comunicação são exercidas por uma única pessoa: propõe a pauta, redige, revisa, publica, fala com os jornalistas, posta nas redes sociais, faz avaliação de resultados. É uma perspectiva multitarefas, de uma profissional que precisa dar conta de múltiplas funções, mas vai ser remunerada apenas por uma. O apagamento de funções nas áreas de comunicação é uma realidade muito perversa, a gente pode até fazer uma foto em um evento, mas não vai tirar o lugar de uma pessoa que foi preparada para fazer aquilo, que tem olhar, equipamento, isso tem um custo. Há uma espontaneidade hoje dos profissionais de comunicação, de querer fazer as coisas acontecerem, ou uma necessidade de se manter em uma condição de empregabilidade, que também traz uma precarização do campo, um desaparecimento de funções e também afeta a qualidade do trabalho.

*Os profissionais também estão passando por uma precarização em sua formação?*

Temos muitas pessoas com boa formação técnica, mas por vezes essas boas formações aparecem apenas no currículo. Na hora da prática, a gente não consegue enxergar aquelas pessoas e nem todas aquelas qualidades expostas, do ponto de vista criativo, inclusive. Como tive essa experiência na docência, vi também uma precarização na formação de profissionais de comunicação. Precisamos de fato ter conteúdos inovadores na essência e não somente formatos ou embalagens. Há ainda uma contradição, pois ao mesmo tempo em que qualquer pessoa hoje pode produzir conteúdo, o que é muito bom do ponto de vista do artigo 19 da Declaração dos Direitos Humanos (“todo o indivíduo

tem direito à liberdade de opinião e de expressão, o que implica o direito de não ser inquietado pelas suas opiniões e o de procurar, receber e difundir, sem consideração de fronteiras, informações e ideias por qualquer meio de expressão”), as comunicadoras e os comunicadores precisam, além de dominar essas linguagens, ir além. Há saturações de abordagens e propostas, alienações do ponto de vista das produções de conteúdo.

*Explique melhor como se dá essa “alienação” na produção dos conteúdos.*

Você vê determinadas postagens ou perfis e pensa “gente, tudo isso acontecendo no Brasil e essa galera aqui fazendo isso”. Essa produção intensa de conteúdos - ter que estar presente, ter que mostrar - tem efeitos danosos na perspectiva do que é a comunicação pública, o que é importante comunicar. Estamos disputando espaço com tudo que está sendo produzido e consumido. Muita gente que não teria condições de produzir está, com as novas tecnologias, criando produtos importantes. É o caso de perfis vinculados à mídia negra, indígena e de mulheres. Ao mesmo tempo, estamos vivenciando ataques, perseguições, violência política contra profissionais, cerceamentos, hackers, discurso de ódio. Então pra gente que está no campo de comunicação, em instituições públicas, não existe apenas a preocupação com a divulgação das ações da instituição, mas também verificar como esse tema está circulando na sociedade, como a instituição entra nessa arena de conversa pública com algo que acrescente e agregue valor. Por vezes, a depender das missões institucionais, possa até mesmo ser em alguns momentos “fiel da balança”, estabelecer consensos. E do ponto de vista dos profissionais de comunicação, ainda vejo muita gente no afã de querer ser “safo”, mas ainda está faltando um pouco de tônus, não só de conteúdo de redes sociais, mas realmente de reflexão e crítica sobre elas. E aí eu penso que profissionais com uma formação mais sólida fazem a diferença quando a gente se depara com a “garotada” que sabe lidar com vários recursos, mas não compreende o sentido dos conteúdos. Às vezes, os profissionais que estão atuando não têm ainda o estofo necessário para aquela atividade.

*Como é a sua equipe?*

A ONU é uma organização com poucos quadros na estrutura estável. Temos profissionais contratadas e contratados em projetos específicos, para produ-

ção de conteúdo e divulgação das ações. São equipes voláteis. Esse é o modelo adotado pela cooperação internacional.

*Como são definidas as campanhas? Elas são determinadas internacionalmente ou há uma agenda nacional?*

São as duas coisas. Temos que fazer com que o conteúdo internacional da organização chegue ao país em uma linguagem palatável, que faça sentido, e também há um espaço de criação de propostas de acordo com a realidade nacional. São decisões que envolvem múltiplas equipes, tanto de comunicação, quanto de direção e técnica. São esforços que buscam fazer com que os países possam avançar na implementação dos acordos. Por exemplo, na área da questão racial, há uma meta internacional estabelecida pelos estados-membros da ONU no seu principal fórum, a Assembleia Geral, de avançar com o enfrentamento e a eliminação do racismo no mundo em dez anos. Isso vai demandar que as equipes trabalhem. Engajar a comunicação nesse aspecto é muito importante não somente para tornar público o compromisso, possibilitar que as pessoas acessem as informações, mas também buscar ações parceiras, que estejam integradas e participantes desse processo. São muitas campanhas, acordos e metas que envolvem não somente a organização, mas o próprio estado brasileiro e também a sociedade. Há muitos agentes. É como quando você trabalha no governo. Você não está fazendo algo para o governo, está fazendo para a população, mas para atingir a população são necessários muitos acordos, articulações.

*Quais são as principais ferramentas de comunicação utilizadas?*

A produção de conteúdos é fundamental. Temos as plataformas oficiais da organização: site e redes sociais, com perfis e contas no Instagram, Facebook, Twitter e LinkedIn. Cada rede social tem a sua própria característica. E dentre a característica de cada rede social ainda há a relação daquele público com o seu perfil - o que não quer dizer que seja necessariamente igual ao comportamento deste público naquela rede social. Daí você precisa manter em produção conteúdos informativos, encontrar formatos, linguagens, manter uma continuidade, engajar pessoas. Em meados dos anos 2000, não tínhamos WhatsApp nem Telegram. Tínhamos uma preocupaçãozinha com Facebook, produzíamos um tweet ou outro. Site era muito importante, newsletter era muito importante, lista de transmissão por e-mail era algo bem importante. A relação com

a imprensa era uma super prioridade. Hoje a gente tem um descentramento. Redes sociais todos os dias. Esse modelo da informação e do engajamento hoje é crucial para que as pessoas levem o seu conteúdo adiante ou deem um feedback e seja, de fato, estabelecido um relacionamento de comunicação. Não basta apenas apresentar conteúdos, ideias (call to action) ou informação, mas a consequência disso. Estamos construindo um novo paradigma. Não é só projeção e imagem. Você realmente tem que ter uma entrega, aquilo tem que fazer sentido e endereçar para alguma perspectiva de mudança, para algo que seja concreto. Isso traz novos desafios tanto para a comunicação pública quanto para a comunicação em geral.

*O conteúdo veiculado atualmente pelas instituições nas redes sociais está atendendo a essa necessidade de produção de sentido?*

Nós estamos diante de problemas novos no Brasil e no mundo, nunca antes imaginados, como a pandemia de Covid-19. Setores econômicos ficaram paralisados, milhões de pessoas perderam a capacidade de renda, a fome voltou ao país. A realidade está mais dura e, enquanto isso, nós temos conteúdos muito alienantes nas redes sociais. Essa realidade dura, nua e crua é invisível em perfis TikTok, no Instagram. Essas pessoas estão vivendo no Brasil? Trazer conteúdos mais sóbrios, lúcidos, que dialoguem com a realidade do país é bastante desafiador. Há uma certa banalização em algumas ações. Eu tomo muito cuidado no desempenho das minhas funções institucionais, por exemplo, com a escolha de uma hashtag. Qual movimento social criou essa hashtag? Não dá pra entrar em qualquer ação só para que o seu conteúdo suba rápido organicamente. A sua instituição está preparada para realmente avaliar essa hashtag? Ela está realmente preparada para produzir tal conteúdo só porque hoje ele está na lista dos mais lidos nessa rede social?

*Cite um exemplo de situação em que você decidiu não seguir a tendência das redes sociais.*

A gente teve por exemplo o assassinato do George Floyd (homem negro em Minnesota, nos Estados Unidos, cuja morte causou uma onda de indignação após a divulgação de um vídeo que mostra um policial branco ajoelhado sobre o pescoço dele) no mesmo mês do assassinato do João Pedro, um adolescente negro morto dentro de casa (durante operação policial no Complexo do Salgueiro, na Região Metropolitana do Rio de Janeiro). As instituições, a publi-

cidade e o marketing têm aquele momento de “nossa, temos que falar sobre isso”. Aquela área, na minha experiência profissional, que há alguns anos tinha desconhecimento de tudo, hoje quer falar sobre tudo e não consegue nem filtrar nem entender o seu papel, que é um papel limitado. Que é um papel diferente da sociedade civil. Você não pode pegar as coisas da sociedade civil, seja como empresa ou instituição pública, e dizer que são suas. Aquilo ali tem uma trajetória própria. O que a sua instituição vai fazer? O que a empresa vai fazer realmente a partir do seu papel?

*Como decidir quais agendas da sociedade devem ou não virar conteúdo institucional?*

Essas vozes críticas precisam existir dentro das instituições, das corporações, para que não haja banalização. Uma coisa é ficar atenta às agendas públicas. Mas eu preciso participar ativamente de todas as conversas públicas? Tenho o que dizer sobre todas as conversas públicas? Ou não? A depender da natureza da instituição, o posicionamento institucional é articulado de forma muito árdua internamente. E aí a gente tem uma colisão porque a lógica das redes é a instantaneidade. Tudo é muito efêmero. As crises nas redes sociais também são muito rápidas. Determinadas pessoas se posicionam, o tema ganha uma dimensão e daqui a pouco vai baixando. Então vem a próxima. Next, next, next. Quem está nas instituições precisa ter muita cautela, parcimônia, para fazer a análise. E também não há uma receita. É caso a caso. Os comportamentos são voláteis. Hoje para fazer uma campanha, nos termos mais tradicionais, temos ferramentas para buscar uma assertividade de resposta, mas por vezes não vai surtir o mesmo efeito de um conteúdo espontâneo, mais barato inclusive no sentido do fazer comunicativo, que pode alcançar mais em termos de resultado.

*Uma das táticas de comunicação da ONU é associar campanhas a nomes populares entre o público, como atrizes e celebridades. Como você vê essa possibilidade na comunicação pública?*

Eu atuei fortemente para adotar esse recurso como um ativo na comunicação institucional. É uma alternativa muito importante do ponto de vista dos potenciais de um trabalho de parceria que se estabelece. Não é apenas passar alguns conteúdos para a pessoa divulgar. Você tem que justificar, argumentar, trocar, principalmente com os perfis das pessoas que estão mais dispostas a trabalhar. O mundo da política, na época em que trabalhei no governo federal, também se valia muito disso, de recorrer a artistas, pessoas públicas, celebridades, es-



portistas, influenciadoras digitais, buscando justamente alcançar mais pessoas. Isso tem historicamente funcionado do ponto de vista da comunicação e também de estratégia de relações públicas, mas também há uma renovação porque, felizmente, novas causas e pessoas também puderam se tornar mais conhecidas, mais bem apresentáveis e comunicáveis em face desses engajamentos - e a gente vai identificar isso em muitas áreas. Esse grupo que vinha sendo mais acionado, das pessoas com mais visibilidade pública no campo das artes, cultura e esportes, foram dividindo espaço com as pessoas da internet, que trouxeram uma renovação e acabaram fazendo com que outras pessoas públicas também se posicionassem. A gente vê aí hoje uma multiplicidade de conversas públicas por artistas que antes não tinham engajamento com as questões sociais.

*Como deve ser feita a escolha das personalidades que vão se associar a sua instituição ou campanha?*

Eu sempre procuro fazer avaliações com base nas identidades. Identidade com as causas do ponto de vista não meramente de imagem, da pretensão de uma projeção, mas realmente com a coerência, com o trabalho que a pessoa vem historicamente realizando. Facilita no sentido de tentar evitar algumas armadilhas comuns, como “nossa, eu não estava preparada para esse assunto”, porque aquele era um assunto novo, sobre o qual a pessoa não estudou e com o qual ela não tinha nenhuma aderência com as causas, as pessoas, as lideranças envolvidas. Então essa escolha é realmente bastante sensível. E crises podem acontecer o tempo todo. As redes sociais trouxeram esse descentramento. Antes as crises aconteciam mais pela imprensa. Era uma declaração que fazia um estrago e a gente tinha que ir lá fazer um trabalho de gerenciamento de crise. Mas hoje isso pode acontecer a qualquer momento com qualquer postagem e não precisa nem ser o conteúdo - a foto, o vídeo, o card - pode ser uma palavrinha, uma legenda, um sticker, qualquer coisa. Esse mundo em que os olhos estão em todos os lugares nos coloca em um espaço de riscos que precisam ser calculados e análises que precisam ser feitas.

*Essas pessoas públicas estão atentas aos riscos, sabem calcular seus posicionamentos e planejar os conteúdos como uma instituição faz?*

Essas pessoas públicas que têm mais substância do ponto de vista da gestão da sua carreira geralmente dispõem de um staff, muitas vezes de alto nível:

uma agente de negócios, uma assessoria de imprensa e comunicação e uma assessoria digital. São pessoas que investem em comunicação porque sabem que esses não são conhecimentos de uma pessoa, demandam uma estrutura. No caso de influenciadoras e influenciadores digitais, a gente também vê pessoas que começaram como produtoras de conteúdo e depois foram se aprimorando, não só com equipamentos, mas também com recursos de gestão, de discurso, de conhecimento, de profissionais. Eram pessoas que, por vezes, não tinham nem uma profissão estabelecida e que puderam encontrar na internet um caminho realmente profissional. Elas encaram a internet como carreira, como negócio mesmo. E muitos desses perfis passaram a se interessar pela política nacional, pessoas que estavam vinculadas apenas ao mundo dos jogos, por exemplo, hoje se colocam em uma perspectiva cidadã, o que é muito interessante. Isso “descentrou” as chamadas celebridades artísticas, culturais, que já tinham um trânsito amplo. É um descentramento interessante.

*Você mencionou algumas vezes sobre situações de crise. Como você reage quando as coisas saem do controle?*

As crises demandam que sejamos cirúrgicas. Muitas instituições se abalam pelo fato de acharem que vão passar incólumes. As crises são oportunidades duras de aprendizado. Às vezes, as crises não são geradas pela própria instituição e aí é preciso se articular para resolver. Já passei por crises digitais, crises institucionais na relação com a imprensa, vi crises serem fomentadas e gestadas pela imprensa que desembocaram em crise política. Nessas horas, a experiência e o equilíbrio contam muito. É preciso adotar medidas de contingenciamento e resposta, mas, acima de tudo, entender que passa. Claro que ficam as marcas. Por vezes é possível reverter, torná-la totalmente ou 80%, 50% ou 10% positiva. Ou nada. Aí tem que responder como dar, esperar e ir para a próxima. Você não pode travar.

*Acontece de você interiorizar um comportamento de autocensura após uma crise?*

A autocensura é uma coisa importante de ser tratada nessa conversa. Há muita gente que desiste. Por vezes dirigentes que não têm a sensibilidade de comunicação, de compreender. A crise na comunicação não afeta apenas o setor de comunicação, afeta a direção, o operacional, o técnico. Mas é como no mar ou no ar. Você tem que colocar a máscara de oxigênio em si mesma, buscar sobreviver àquela queda e ir retomando à normalidade. Existe uma linha tênue entre

a autocensura e um rigor nos passos de comunicação pós-crise. Você pensa “não vou colocar isso porque vai dar problema”. Quais são os critérios que vou adotar? Adotar uma checagem dupla, por exemplo. Para evitar uma crise, é muito importante seguir a missão institucional, manter-se fiel aos conteúdos da instituição, buscar onde as coisas se ancoram, onde o discurso institucional - ou os discursos institucionais - se ancoram. Comunicar bem é um processo altamente sofisticado. Não é rápido. Não é do dia para a noite. Você tem que buscar também um alinhamento interno e, ao mesmo tempo, evitar a burocratização, principalmente em instituições públicas, onde a burocracia acaba inviabilizando o tempo, a vitalidade e a criatividade da comunicação.

*Como promover a renovação na comunicação em instituições tradicionais?*

Por vezes, você não consegue ousar porque as pessoas que não são de comunicação estão defasadas. E nós vivemos um contexto de mudanças, no Brasil e no mundo, que provoca as pessoas a se desacomodarem. Mesmo as instituições sólidas e tradicionais precisam se renovar. Precisam comunicar, viver para além da sua bolha. Você precisa ter times de comunicação com visão de comunicação e que trabalhem para a comunicação. Às vezes você tem pessoas na comunicação que não trabalham para a comunicação, no sentido de viabilizar, de ousar, de buscar inovações e criatividade, de estarem atentas ao que está rolando. Nós estamos em um campo em constante atualização. E as novas tecnologias não atravessam apenas o campo da comunicação, passam pelas relações econômicas, sistema financeiro, educação e saúde. No caso de um tribunal, passa pela automatização dos procedimentos. Os tempos estão mais céleres. E muitos dos nossos fazeres profissionais foram alterados bruscamente nos últimos anos. Mas ainda tem pessoas, áreas, que estão com o antigo modelo mental e cognitivo. Um modelo que não consegue dar conta da vitalidade que o mundo traz.

*E como agir quando essa mentalidade antiga, em um ambiente de tomada de decisões, afeta diretamente as mulheres, em situações de interrupção (manterrupting), quando um homem dedica seu tempo para explicar algo óbvio a uma mulher (mansplaining), quando um homem se apropria da mesma ideia já expressa por uma mulher (bropropriating) ou tenta deixá-la confusa com relação à clareza do seu raciocínio (gaslighting), com comentários como “você está exagerando” ou “você está louca”?*

Você precisa reconhecer os sinais e entender que não é uma questão pessoal e sim política. É tão política que acontece de formas muito semelhantes em diferentes lugares do mundo e em espaços de tomada de poder e decisão. Mulheres e homens devem ficar atentas e atentos a como o sexismo acontece nas instituições, por meio de que ações, de que atitudes, de que procedimentos. Por que realmente, quando a gente fala de questões muito arraigadas, discriminatórias, nós estamos falando não somente naquela argumentação, naquele discurso, mas de um machismo que consegue impregnar, de modo tão objetivo e concreto, que se coloca como obstáculo constante. O movimento de mulheres e as feministas conseguiram desenvolver conhecimentos sobre as assimetrias de gênero, sobre as discriminações e desigualdades provocadas pelo patriarcado. Conseguiram desenvolver massa crítica, entendimentos e conceitos. E encontrar realmente como isso acontece na prática, de modo a incutir transformações que passam inclusive por instituições mais herméticas, como o Judiciário. Embora o patriarcado, o sistema patriarcal, tenha se valido de muitos mecanismos de dominação e cerceamento de mulheres, as mulheres desenvolveram inteligência para entender o patriarcado, denominá-lo como tal, identificar o seu funcionamento, onde funciona, com lentes de gênero de aumento, e também criar estratégias para preparar mulheres para remover esses obstáculos com vistas à destruição do patriarcado, que é isso que precisa. Idem para a questão do racismo.

*As instituições estão no caminho para se tornarem mais equitativas?*

Quando nós falamos sobre a questão de inclusão, de equidade, estamos falando de algo transformador. Ter pessoas preparadas, não somente aquelas que estão nesses campos de atuação de gênero, raça e/ou etnia, mas realmente preparar todas as pessoas do modo mais universal possível. É inadmissível que a gente tenha apenas grupos que acessem esse conhecimento, que possam fazer essas disputas nesses espaços das tomadas de decisão. É algo que precisa ser transformador. E daí a gente consegue perceber o quanto o acesso das mulheres à justiça é interdito, o quanto decisões deram sustentação ao machismo, e o quanto as profissionais que estão nessas áreas precisam avançar, não somente do ponto de vista técnico, mas das normas internas, dos regimentos, das orientações, notas técnicas, para realmente fazer com que as instituições sejam equitativas e inclusivas e não discriminatórias e excludentes.

*Você foi vencedora, na categoria Assessora de Comunicação Corporativa, da 4ª edição do Troféu Mulher Imprensa, em 2020. Como é receber esse reconhecimento?*

Eu não esperava ser indicada para esse prêmio, foi uma grande surpresa. Foi uma colega de trabalho que me alertou sobre a indicação e depois começou toda aquela mobilização, porque era júri popular. Eu não pensava que o meu trabalho estava sendo tão observado para uma premiação. Sei que trabalho em uma instituição que tem visibilidade. Mas até então nenhuma pessoa da comunicação de qualquer uma das agências da ONU havia sido indicada. Então me senti super prestigiada, percebi que o prêmio se coloca em uma linha evolutiva da minha formação profissional e acadêmica.

*Você acredita que teria alcançado o mesmo sucesso na carreira se atuasse na iniciativa privada? O que a motiva a trabalhar no setor público?*

Com o prêmio, fiquei bastante reflexiva sobre se eu teria tido o mesmo desempenho profissional em uma empresa privada. Possivelmente não. Talvez a Isabel lá de trás não tivesse tido oportunidades, por conta do racismo e do sexismo nas empresas. Por conta talvez também de formações técnicas e cursos. Mas hoje, em 2021, vejo um setor privado mais aberto às pessoas negras e a questões que fazem parte do meu repertório. Se eu estivesse entrando hoje no mercado de comunicação privada acho que teria mais condições de ser viabilizada nesse campo de atuação profissional. Antigamente era muito difícil até mesmo abordar essas questões na produção de campanhas publicitárias, principalmente nas outras áreas de governo que não fossem dedicadas a essas temáticas. Muitas coisas mudaram e a minha perspectiva é extremamente positiva com relação a isso.

*Carreiras de mulheres são hoje mais viáveis na comunicação corporativa?*

Sim, inclusive carreiras de mulheres negras, que ainda têm uma participação irrisória, mas estamos diante de um contexto em que essas carreiras se apresentam de uma forma mais receptiva. No entanto, ainda precisamos nos identificar no mercado, fortalecer a comunidade de comunicação, nos conectarmos mais. Cada uma ainda vive muito fechada na instituição ou empresa em que trabalha, acaba ficando mais integrada com outras equipes do que realmente faz parte de uma comunidade de comunicação, com alianças e aprendizados, onde a gente troque as nossas experiências. Que são experiências muito concretas,

que por vezes não estão escritas nos livros, de um repertório muito rico, com desafios muito árduos vivenciados na atividade de comunicação.

*Para finalizar: o que a motiva a atuar com comunicação pública?*

Explorar as diferentes oportunidades que essa área nos possibilita. Eu escolhi comunicação, o Jornalismo especificamente, porque é uma área super rica. Eu a reconheci logo cedo como uma área que me possibilitaria a conexão com pessoas, pensar, criar, trocar, discutir, ficar atenta e poder canalizar todas essas possibilidades de fazer um país melhor, fazer instituições melhores. Nós temos sim uma contribuição importante a prestar. E devemos ser respeitadas nas organizações. Porque a comunicação não é só utilitária, eu sempre falo isso: a comunicação não é utilitária. Não é apenas “vai lá e escreve isso”. É, ao contrário, “traga isso aqui, vamos trocar conhecimento, mostre como você está preparada para mostrar a comunicação em uma perspectiva estratégica.”

# JOÃO GUILHERME PEIXOTO

*“Inovação nem sempre é ter recurso para gastar”*



Servidor de carreira do Tribunal de Justiça de Pernambuco (TJPE) há quase 11 anos, **João Guilherme Peixoto** se divide entre a atuação no setor público, especialmente em comunicação pública, e a área acadêmica. Na estrutura do Poder Judiciário, ocupou o cargo de assistente técnico na Assessoria de Comunicação Social e, atualmente, é chefe do Núcleo de Rádio e TV, no qual se dedica a práticas inovadoras, por meio de experiências de convergência digital. É formado em jornalismo pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), instituição na qual também fez mestrado e doutorado em Comunicação Social. Possui ainda estágios de pós-doutoramento pelo *Center for Internet Studies and Digital Life* (Universidad de Navarra - Espanha) e no Programa de Pós-Graduação em Educação da UFPE. No momento, passa por estágio de pós-doutoramento no Centro de Informática da UFPE. Como docente, ainda integra o quadro de professores da Escola de Comunicação Social da Universidade Católica de Pernambuco, desde o ano de 2015.

**Isabelle Costa Lima:** *O Tribunal de Justiça de Pernambuco (TJPE) é a sua primeira experiência com setor público?*

**João Guilherme Peixoto:** Sim. Na verdade, a minha história junto à comunicação na área pública começou na transição entre 2009 e 2010. Eu sou servidor de carreira do Tribunal de Justiça de Pernambuco. Entretanto, inicialmente não entrei para a comunicação. Eu trabalhava na Vara de Execuções Fiscais e, por intermédio de outras pessoas do TJPE, tive acesso à assessora de comunicação da época. Depois de reuniões com ela, assumi espaço na equipe de comunicação social para atuar com convergência digital. Essa era uma área que me interessava, inclusive por causa da minha experiência acadêmica. Havia a necessidade de montar um projeto específico e eu fiquei responsável por ele. Era um momento também de mudança na Assessoria de Comunicação Social da instituição. Tentava-se abandonar um perfil de assessoria mais tradicional para se abraçar uma proposta que entrasse em contato com cultura digital, cibercultura e jornalismo digital. Foi aí que se iniciou minha primeira experiência efetivamente com comunicação no setor público.

*Atualmente, você ocupa a função de chefe do Núcleo de Rádio e TV. Como se deu a ida para a função?*

Recebi o convite para o cargo ainda em 2010. A função estaria associada à ideia do novo projeto, que promoveria essa migração para uma cultura mais digital. Então, a proposta do Núcleo de Rádio e TV era de que a gente soltasse um pouco a mão dessa produção audiovisual pautada por um olhar mais tradicional de TV, para que se tivesse uma reconfiguração dessas práticas de produção, edição, circulação e consumo de conteúdo. A gente queria olhar mais para o que vinha sendo produzido dentro de um espectro multimídia. Estávamos ali, naquele momento, tentando entender como dentro da estrutura da assessoria poderíamos construir um planejamento estratégico que abarcasse a ideia da comunicação a partir de um viés multimidiático. Queríamos de maneira efetiva consolidar o trabalho por meio de setores. Hoje, a gente tem o núcleo que trabalha com comunicação organizacional e assessoria de imprensa; o Núcleo de Comunicação Interna; o Núcleo de Rádio e TV; o Núcleo de Comunicação Digital, que atua fazendo a gestão das redes sociais digitais, além de cuidar tam-



bém da parte de produção de conteúdo para a internet; o Núcleo de Publicidade e Propaganda, e um Núcleo de Design. Afora isso, ainda há os três cargos de gestão: a assessoria de comunicação, assessoria adjunta e a assistência técnica. Esse último, inclusive, foi uma função que assumi por um período.

*Ao todo, quantas pessoas trabalham na Comunicação Social?*

Em torno de 30 pessoas integram a equipe. Mas, além do trabalho que desenvolvemos diretamente no setor, também há o gerenciamento de alguns contratos externos, como o que cuida de toda a parte gráfica e de impressão, e outro para ajudar a gente com essa parte de captação de imagens. O trabalho da equipe de TV, especificamente, começou ainda lá em 2010, a partir dessa perspectiva de pensar a produção de conteúdo por um olhar bem contemporâneo e prático, envolvendo todos os que compunham o núcleo. O nosso maior desafio era conciliar conceitos teóricos e práticos. Tivemos a todo momento essa preocupação de executar os projetos tendo como base preceitos teórico-metodológicos de comunicação digital para associar à comunicação pública. O interesse era sair da intuição e embasar o que iríamos fazer, a partir do que se discutia no Brasil e no mundo sobre comunicação pública.

*Foi difícil promover essas mudanças?*

Na realidade, foi preciso ajustar muita coisa, até mesmo com relação ao que estávamos fazendo. Por exemplo, tivemos muito que praticar o desapego das ideias iniciais, entendendo, na prática, como os processos funcionavam e quais funcionavam bem. A mudança de perspectiva de um setor demanda muito esforço e energia. Nem sempre se pode abraçar tudo o que se idealiza. Um exemplo disso foi a avaliação que fizemos a respeito de adquirir ou não equipamentos para o Núcleo de Rádio e TV. A gente se questionava sobre a real necessidade de investir grandes recursos em aparelhos. Será que comunicação pública de qualidade passa por um viés meramente técnico? Na nossa avaliação, não. Entendemos que os equipamentos sozinhos não iriam responder àquilo que a gente queria. Pode parecer meio óbvia essa ideia, mas, quando se está no meio de uma reformulação de práticas, nem sempre se percebe isso. Não era sobre produzir a mesma coisa de uma forma mais cara. Era sobre problematizar as nossas próprias práticas. Quando todas as ideias se assentaram, veio a fase de consolidação. Nós do setor público sabemos que há muitos desafios para se implantar projetos de reformulação, porque não depende apenas da

nossa atuação, mas de uma série de movimentos dentro das instituições, que exigem o respeito a certos protocolos.

*Vocês reformularam completamente a Comunicação Social. Não deve ter sido simples. Quais dificuldades enfrentaram?*

Tivemos muitos desafios. Inclusive, eu acho que precisa haver mais espaço para debater práticas não bem-sucedidas. Como diz um conhecido meu, “um museu de fracassos também precisa ser construído”. Há algo de pedagógico nisso. Normalmente, o que ocorre é o contrário. Preocupa-se muito com boas práticas e exemplos de coisas que deram certo, e isso dentro do setor público acaba se tornando quase que um oásis, algo distante. Tem gente que acha que precisa de um tempo certo, de pessoas certas, do dinheiro certo para que tudo venha a acontecer. Porém, a gente que milita no setor público sabe que não é assim. Quem trabalha nessa área conhece as diversas dificuldades que enfrenta para que a comunicação pública consiga ser compreendida nas instituições, tanto a nível macro quanto a nível micro. Mas respondendo especificamente à pergunta, a ideia de promover uma mudança de cultura dentro das pessoas que ocupam cargos estratégicos e táticos no tribunal foi um dos principais desafios. Fazer as pessoas entenderem a comunicação como área estratégica é fundamental. Eu falo isso em todas as reuniões de gestão das quais participo. Podem até querer solicitar um jornalzinho, um bannerzinho, uma postagenzinha nas redes sociais, um manualzinho ou uma materiazinha, entretanto nós não podemos ser as pessoas que trabalham no diminutivo. E eu não levanto aqui um discurso de rancor, mas de posicionamento da comunicação dentro do Poder Público. É importante chegar mais próximo das pessoas que compõem a estrutura das instituições, até com um cunho pedagógico, informando que não dá para ignorar a comunicação na elaboração de projetos. A gente tem que ser chamado na reunião zero de qualquer iniciativa. Porque se, no final das contas, a comunicação não estiver envolvida de uma maneira muito direta, nossa única função será a divulgação, sem qualquer envolvimento com o que foi idealizado. Temos de estar inseridos no DNA de projetos ou campanhas. A nossa missão é convencer gestores e colegas do quão estratégica é a nossa atuação. Eu sinto que é quase um trabalho de evangelização dentro das organizações. Precisamos ter a capacidade de dialogar com todos os *stakeholders* da instituição para que a comunicação consiga desenvolver um trabalho eficaz, efetivo e eficiente.

*Para vocês, o trabalho de inovação de práticas no setor público foi uma necessidade?*

Sim. Mas a gente acredita na inovação por uma perspectiva menos tecnocêntrica. Eu gosto muito de uma definição de um dos fundadores da Psicologia Cognitiva, Jerome Bruner, a respeito do que é inovar. Ele dizia que “inovação é a gente entender como se pode utilizar aquilo que já se sabe para ir além do que a gente já pensa”. Isso me remete ao início da nossa conversa. Inovação não é sobre comprar óculos de realidade virtual, ou uma câmera que capte a melhor imagem. Se a tecnologia não é a única solução para a iniciativa privada, por que seria para o setor público? Esse é até um paradigma que a gente tenta destruir lá no tribunal. Não se faz comunicação pública para competir com o setor privado. É um erro absurdo usar o setor privado como parâmetro para a comunicação pública. Há uma visão limitada, que parece que o que está dentro do setor público é atrasado e o que está fora é o avanço. Eu entendo a inovação a partir do campo das ideias. Lá no TJPE, atuamos quase que diuturnamente para trazer isso para a prática. Na maioria das vezes, inovamos fazendo novas conexões, internamente e externamente, com os atores que impactam nosso trabalho. Refletimos sobre como podemos fazer diferente a partir do que a gente já tem, ou a partir de experiências que já foram implementadas dentro do ecossistema dos tribunais. É o próprio setor público que é nossa baliza. Há dois anos, por exemplo, o tribunal investiu na criação do Instituto de Desenvolvimento de Inovações Aplicadas ao TJPE (Ideias), e muitos projetos têm como foco a comunicação.

*Com relação a esses atores internos que você cita, foi necessário algum trabalho de convencimento para uma mudança de cultura na comunicação?*

Nós, hoje, preferimos mais escutar do que falar. É o que chamamos lá na Assessoria de Comunicação Social do Tribunal de Justiça de praticar mais a “escutatória” do que a oratória. Mais do que convencer, a gente precisa entender as origens de um problema, para que possamos minimizar ou trabalhar de uma forma mais coletiva e democrática uma solução. É fundamental ter empatia, senão qualquer projeto que se queira executar não vai para frente. Eu costumo dizer que esse “ainda é um desafio” e não que seja um desafio superado, ou algo do passado. Ninguém faz uma revolução do dia para a noite. É algo construído. É assim que temos conduzido nosso trabalho. Ao longo desses anos, desde que decidimos repensar nossas práticas e reposicionar a

comunicação, temos contado com a sensibilidade da Mesa Diretora do TJPE. Contudo, a conquista da confiança dos dirigentes é resultado de um processo de troca. No nível interno, a gente chamou os principais atores do tribunal para mais perto. Não se pode fazer as coisas empurrando goela abaixo. É preciso inserir outros profissionais da instituição nas nossas próprias iniciativas. Eu não posso simplesmente ir à Presidência, bater na mesa e dizer: “olha aqui, a partir de hoje, a comunicação é estratégica”. No nosso planejamento de comunicação, entendemos a importância de trabalhar nossos relacionamentos dentro do tribunal. Pensamos nossa atuação até mesmo por meio de metodologias ágeis, além disso refletimos sobre como conduzir a “escutatória” e propostas de ensino-aprendizagem. Fizemos muitas reuniões até termos o espaço que temos hoje. Por mais que os órgãos do Judiciário não fiquem concentrados em um único lugar, procuramos dialogar com diversas varas, cujas temáticas são importantes, como violência contra a mulher, conciliação e infância. Buscamos conversar também com os dirigentes do TJPE. Para além das nossas atividades, promovemos ainda seminários para essas pessoas e identificamos onde estavam os *gaps* nessas relações. Não faria o menor sentido se as pessoas não se sentissem pertencentes a esse movimento de mudança da comunicação. A gente tenta ensinar sobre o nosso papel.

*E com relação ao contato com a grande imprensa. Como era essa relação?*

Ainda por meio do planejamento, tivemos a ideia de promover uma troca interessante com os jornalistas da grande imprensa, lá em 2010. Nós decidimos fazer uma pesquisa para que dissessem o que achavam da nossa atuação. A gente quis entender o que os jornalistas que mais faziam cobertura sobre o Poder Judiciário de Pernambuco pensavam sobre a comunicação da instituição. O retorno foi muito bom. Eu lembro que isso gerou uma certa apreensão, pois não sabíamos com o que nos depararíamos, mas foi bem positivo. Conseguimos um *feedback* importante. Já naquele momento, eu contava com a confiança da minha chefia. Eu havia acabado de assumir cargos mais estratégicos e, pela boa relação, recebi carta branca para promover algumas iniciativas. O período do planejamento foi muito rico. Além de pensar o que a gente chamou de Assessoria de Comunicação 3.0, abrimos espaço para promover uma interlocução com os colegas. Chegamos a fazer também uma pesquisa interna, em que os servidores não precisariam se identificar, para que ficassem mais à vontade para responder. O mais importante com essas pesquisas foi começar

a ter um norte do que os nossos públicos esperavam. Muitos desses levantamentos confirmaram hipóteses sobre as quais refletíamos. Uma delas era a de que funcionava bem quando nos antecipávamos aos dias em que aconteceriam júris populares para dar algum tipo de suporte à imprensa externa. Nós municivamos os jornalistas de informações, mesmo nos casos de júris de acesso restrito. Eu lembro que a equipe ficou muito motivada ao ver que boa parte das nossas ações funcionavam.

*Esse trabalho está muito relacionado à identificação dos públicos. Vocês chegaram a ter uma noção mais clara de quais eram os principais públicos da Assessoria de Comunicação do TJPE?*

Eu acredito, na verdade, que é um processo em construção, sabe? A gente tem algumas relações mapeadas, por meio dessas pesquisas que começamos lá atrás, para criar uma relação de diálogo mais ativo. O que acho é que a gente, como comunicador público, tem que estar problematizando a toda hora. É preciso questionar se, de fato, estamos prestando um serviço que atenda o cidadão efetivamente, colocando a perspectiva do usuário no centro. O beneficiário desse serviço precisa ser trazido para perto da instituição que o oferece. Não basta apenas identificar seus públicos, é preciso se relacionar com eles. A comunicação precisa ser um instrumento de mudança para esses atores. A gente escuta muito falar sobre prestar atenção às necessidades de quem está dos dois lados do balcão. Na minha opinião, esse “balcão” nem deveria existir, já que estamos prestando um serviço público. Por que a gente não promove um processo de imersão profunda, de conexão com nossos públicos e de empatia com quem precisa do nosso trabalho? Temos que entender as “dores” do outro. Pensando no Poder Judiciário, a simples espera por uma informação acerca de um processo poderia ser menor. E essa pessoa que depende dessa resposta poderia ser eu também. A comunicação pública não é uma responsabilidade só do setor de comunicação social. Vários atores contribuem para que ela se efetive. No tribunal, nós conduzimos nossas práticas refletindo sobre como podemos ajudar a transformar a sociedade por meio da missão, visão e valores do TJPE. Muitas vezes, mudanças menores trazem impactos muito maiores do que grandes projetos. Perceber soluções com caráter de simplicidade e não simplistas pode ser um caminho. Oferecer um curso ou uma oficina sobre comunicação pública dentro da instituição, para setores que

prestam serviços importantes no tribunal, promove uma mudança para melhor. E não é nada grandioso ou dispendioso.

*O planejamento precisa de uma estratégia. Vocês tinham clareza de qual era o foco naquele momento?*

Eu acho que tínhamos sim. Talvez até mais de uma estratégia, mas percebemos no dia a dia que precisávamos mudar, ter flexibilidade em relação a isso. Em um primeiro momento, a gente teorizou demais. E eu assumo parcela de culpa nisso. A teoria é importante como norte. Só que, quando a gente se prende apenas a ela, fica muito amarrado. É preciso pensar a teoria a partir da prática. Metodologias e conhecimento acadêmico ajudam, porém nem sempre solucionam o problema. A gente deve entender que ciência é uma construção social e não precisa ser careta ou estanque. Se assim for, uma hora vai dar errado. E deu pra gente. Entretanto, foi interessante até vivenciar isso. Quando entendemos que podíamos testar alguns métodos e, mesmo que dessem errado estaria tudo bem, o nosso trabalho fluiu melhor. Inovar sem compreender que o erro tem um papel fundamental na construção do conhecimento é outra falha. A gente percebeu que o erro, inclusive, era um elemento essencial na compreensão dessas mudanças. Passamos a prestar mais atenção aos processos implementados. Olhamos mais para ver como nossas ações se inter-relacionavam na prática. Vimos como se davam os fenômenos dentro da comunicação organizacional, da assessoria de imprensa e da relação que estabelecíamos com os demais públicos.

*Vocês têm cases que destacariam dessas ações de inovação?*

Em 2017, fizemos uma campanha que meio que revolucionou nosso relacionamento com os diversos atores do TJPE. Ia ser promovido um concurso público e tivemos a ideia de oferecer aulas online sobre os conteúdos que estavam sendo cobrados aos candidatos. Nós tínhamos uma demanda grande de concurren- teiros por informações relacionadas a esse processo. Muita gente nos procurava. E aí tivemos esse *insight*: por que não realizar uma grande ação educativa? Então, decidimos encarar o desafio. Aproveitamos os professores da própria Escola Judicial, que já tinham um trabalho bem bacana. O custo do projeto seria praticamente zero, pois essas pessoas faziam parte da nossa estrutura. Para não haver questionamentos sobre a lisura do projeto, as aulas não foram realizadas presencialmente, ou seja, não haveria limite de vagas.

Todos teriam acesso. Gravávamos no nosso estúdio com apenas duas câmeras, editávamos e lançávamos pelo nosso canal no YouTube. Foi uma experiência incrível. Conseguimos um engajamento enorme. Existia um cronograma das aulas, e toda uma programação era feita e divulgada para que todos soubessem os dias e horários dos módulos. Tivemos o cuidado de fazer de todo esse processo o mais transparente possível. Nessa época, nossos vídeos chegavam a bater um milhão de alcance e as inscrições no canal cresceram 600%. Esse crescimento era todo orgânico. Não patrocinamos nada. O que atraía as pessoas era o amplo conteúdo, com dicas sobre Direito Civil, Direito Penal, Direito Processual Penal e outros. Além disso, havia aulas com professores da área de psicologia, falando sobre a importância de se preocupar com a saúde mental, com a alimentação e com o sono. Ao longo de dois meses, todos os dias liberamos conteúdo. Na última semana, os professores e professoras se dedicaram mais a incentivar os alunos. Foi um sucesso. Essa foi uma das campanhas que a gente mais trabalhou com indicadores. A gente construiu essa ação por meio de métricas e estruturas, e obtivemos resultados muito concretos. Esse é um exemplo de teoria fazendo sentido a partir da sua aplicação prática. Até hoje, há servidores e servidoras que nos procuram. Caso haja um novo concurso, já há profissionais interessados em participar de outro projeto como esse.

*Afora as aulas, era prestada alguma assistência a quem se interessava pelas informações do concurso?*

A gente criou uma assistente virtual, pelo Facebook, que se chamava Ju – de Justiça. Foi o primeiro *chatbot* de uma Justiça Estadual no Brasil. Construímos uma inteligência artificial que responderia dúvidas dos interessados sobre as aulas ou sobre informações do edital do concurso. Tudo foi feito pela própria equipe de tecnologia do tribunal. Era impressionante a quantidade de pessoas agradecendo a Ju pela ajuda prestada. As pessoas interagiam com ela. Para completar, ainda fizemos *playlists* no Spotify com humores variados para os concurseiros. Essa campanha nasceu na comunicação. Oferecemos tudo sem parar nossas atividades cotidianas. Além disso, não tivemos custos adicionais. Tudo o que precisamos estava disponível na estrutura do TJPE. É possível promover mudanças sem necessariamente possuir muitos recursos.

*Como eram concebidas essas ideias?*

Esse projeto de aulas voltadas para quem se preparava para o concurso inaugurou um fluxo que a gente tenta, sempre que possível, manter. Foi uma ação que se utilizou de metodologias ágeis e inovadoras. Essa experiência até hoje serve de base para outras campanhas. Vimos que era possível trabalhar com uma equipe multidisciplinar, que já estava à disposição no TJPE. Tínhamos profissionais do núcleo de imprensa, de Rádio e TV, de design e outros atuando na campanha. A gente realizava grandes reuniões, às vezes três encontros por semana, com post-its cheios de ideias em paredes brancas. Eu ficava mais na coordenação da iniciativa. Foi um marco dentro da Assessoria de Comunicação, uma sementinha da inovação. Apenas por meio da vontade de oferecer algo novo, conseguimos chegar mais perto de quem está do outro lado, querendo informações mais humanizadas. Vivemos essa ideia de uma comunicação a partir de um olhar multifacetado, de uma comunicação transversal, que dialogava a todo momento. Entendemos as competências de uma maneira muito prática. Todos opinavam sobre design, vídeo e etc. A equipe se ouvia muito. Esse trabalho deu tão certo que os servidores e servidoras que participaram como docentes receberam anotação de agradecimento do presidente da instituição em suas fichas funcionais. Eles serviram como ativos da comunicação. Essa experiência mostrou duas coisas: que comunicação pública não é responsabilidade apenas do setor de comunicação social e que inovação nem sempre é ter recurso para gastar.

*Já foram promovidas várias ações pela comunicação. Vocês já estiveram diante de alguma grande crise?*

Sim. O mesmo caso de sucesso gerou um momento de crise para nós. Houve alguns questionamentos sobre a transparência do concurso e sobre a possibilidade de o curso estar beneficiando candidatos. Tinha gente até querendo impugnar o processo. Mas, como desde o princípio fomos muito transparentes e oferecemos uma ação para benefício de todos, conseguimos mostrar a lisura do projeto e continuamos com a campanha. Foi um momento difícil. Em uma noite fui dormir comemorando os resultados dessa iniciativa e, no outro dia, acordei com o grande desafio de lidar com essas questões. O presidente e alguns juízes, que faziam parte da comissão de organização, se pronunciaram, abordando o assunto sempre com muita calma. Nesse ínterim, a gente traba-



lhava incansavelmente a gestão de crise nas redes sociais, bem como junto aos veículos de comunicação locais e nacionais.

*Vocês sempre conseguem acessar os gestores de áreas técnicas diante das crises?*

Sempre. Os gestores dos diversos setores já sabem: mesmo que seja uma pequena crise, sempre temos que ser chamados. Vem funcionando bem assim. Eles pedem ajuda de diversas formas. Até mesmo diante de julgamentos de grandes repercussões nós somos chamados. Sempre enviamos alguém da comunicação para que possa recepcionar os repórteres dos veículos de imprensa. Muitas vezes, promovemos pequenas situações de *media training*, porque a gente sabe que há casos emblemáticos em que os juízes podem ser demandados para dar entrevistas. Esse é também um serviço que a gente presta aos servidores.

*Na sua avaliação o que seria comunicação no setor público?*

Primeiramente, gosto de refletir sobre o que não é comunicação pública. Ela não é aqueles diminutivos sobre os quais falei no início, não é um textinho. Ela existe para se relacionar com demandas sociais, o que me leva a compreender que, para nós do TJPE, comunicação pública significa trabalhar para construir pontes e alicerces entre o tribunal e a sociedade. Entendemos que precisamos produzir resultados, que são consequência da ação de pessoas com foco nas pessoas. A gente acredita, ainda, em uma comunicação pública muito conectada com a inovação, e inovar é se conectar com desafios reais. Desafios esses que fazem parte da nossa realidade, sem ter como parâmetro contextos distantes do nosso. Não é uma inovação produzida na Noruega ou na Finlândia, por exemplo. A gente faz uma inovação partindo de um olhar de uma cidade periférica, cheia de problemas sociais e que, sim, é o foco direto do trabalho que a gente realiza no Poder Público.

*Quando o foco da comunicação é no cidadão, você acredita que é mais fácil democratizar o Poder Público?*

Totalmente. Eu acho que desde o primeiro momento que colocamos o pé no setor de comunicação, independentemente de qual seja a instituição pública, nós devemos ser alertados de que já era essa de olhar burocrático para as práticas comunicacionais. No tribunal, o objetivo da comunicação é, principal-

mente, promover transparência no nosso dia a dia. Somos servidores públicos e o nosso papel é servir ao público. Não há por que não ser transparente.

*Você disse que vocês desfrutam da confiança das pessoas que dirigem o TJPE. A equipe de comunicação participa de reuniões junto com a direção da instituição?*

Nós temos acesso a diversas reuniões de comitês, que são como grupos colegiados que pensam ações para temas distintos, como acessibilidade, inovação, modernização, violência contra a mulher e infância, por exemplo. Geralmente são os comitês que têm a prerrogativa de olhar para esses vários segmentos dentro do tribunal, para, no final das contas, idealizar políticas públicas. É um trabalho bem interessante, de sensibilização dos atores que integram esses grupos. Participamos deles e contribuímos dentro de nossa área de atuação.

*A direção do Tribunal de Justiça de Pernambuco é composta por servidores de carreira, diferentemente de outras instituições, como o Poder Legislativo, por exemplo, que é integrado por políticos eleitos legitimamente pela população. Você acredita que, de certa maneira, esse vínculo mais estável dos dirigentes do TJPE com o Poder Público facilita para a comunicação social construir uma relação de confiança?*

Acredito que sim. Até gera uma relação de muita proximidade com a própria ideia de carreira, possibilita a construção de uma visão a longo prazo. Mesmo assim, há uma certa mudança a cada dois anos com a eleição de uma nova Mesa Diretora. Entretanto, sempre que há mudança, procuramos os novos integrantes para meio que pedagogicamente apresentar como a comunicação trabalha e a importância do nosso setor do ponto de vista estratégico, tático e operacional. Dessa forma, conseguimos manter essa relação.

*Na sua opinião, quais são os principais desafios da comunicação pública?*

Para a gente trabalhar dentro de um nível cada vez maior de profissionalização da comunicação, o entendimento de que precisamos ter um olhar aberto para as mudanças que estão acontecendo, não só no Poder Judiciário, mas na sociedade como um todo, é essencial. Nosso trabalho tem que dialogar com desafios reais. Não se pode desenvolver soluções do passado para problemas de futuro. Muitas vezes, diante da quantidade de atividades que o serviço público demanda, acabamos esquecendo um pouco dessa premissa. O objetivo

final deve ser sempre o de oferecer uma comunicação pública eficaz, efetiva e eficiente para demandas reais da população, com base em princípios de transparência e do bem servir público. Continuar o processo de profissionalização das pessoas da área de comunicação pública é o nosso grande desafio. Não há mais espaço para uma comunicação burocratizada, que não olha para o futuro e para a necessidade de inovar com os recursos que se tem.

*E o que é necessário para a profissionalização de quem trabalha com comunicação pública?*

Entender em primeiro lugar que a gente tem que defender a ideia de que o setor público mudou e que a gente está olhando para essas mudanças. É muito importante para quem atua com comunicação no setor público compreender que não se tem que trabalhar, necessariamente, com princípios comunicacionais tradicionais. É preciso estar aberto a outros estímulos do dia a dia; pesquisar; estudar; fazer parte de grupos que trabalham com compartilhamento de boas práticas e de práticas que não deram certo também. Tirar lições dos fracassos é fundamental. Entrar em contato com pessoas, trocar, aprender com as práticas de outros setores, de quem está no entorno, dentro ou fora da instituição, também é outro ponto importante. Mas, antes de mais nada e acima de tudo, a pessoa que atua ou que pretende atuar com comunicação pública tem que encontrar maneiras mais empáticas para o serviço público. Nós também precisamos gerar resultados, entendendo que, sim, a comunicação é um instrumento que pode trazer ganhos reais para a vida das pessoas que estão além das portas do tribunal ou de outras organizações. É preciso estreitar relações com a população, oferecer canais à sociedade. Temos que mostrar que o serviço público não é um espaço para pessoas que não querem trabalhar, não é um espaço para pessoas que só querem ganhar o seu dinheiro e ir para casa, nem muito menos um espaço de pessoas que não estão se especializando, que não estão buscando oferecer um serviço bem estruturado e bem consolidado para a população.

# JOÃO PISSARRA ESTEVES

## “A afirmação da comunicação pública é o compromisso com a democracia”

O lisboeta **João Pissarra Esteves** é doutor em Ciências da Comunicação e professor agregado nesta especialidade, pela Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa. Nesta instituição, exerce funções de Professor Associado e assumiu, até ao momento, a regência das seguintes unidades curriculares: Sociologia da Comunicação, Comunicação Política e Teorias Sociais Para a Comunicação (licenciaturas), Media e Sociedade, Comunicação e Ciências Sociais, Teoria da Comunicação e Sociologia da Informação (mestrados e doutorados).



Tem ainda lecionado a nível de pós-graduação em outras instituições em Portugal (Universidade da Beira Interior e Instituto Superior de Serviço Social) e no Brasil (Universidade de São Paulo, Unissinos e Federais do Rio Grande do Sul, Bahia, Minas Gerais e Maranhão).

Desenvolveu investigações em diferentes centros na área de comunicação (CES, CECL, CIMJ e IFL), estando presentemente associado ao Instituto de Comunicação da Nova (ICNOVA).

Publica com regularidade sobre temas de comunicação em revistas científicas e em obras coletivas da especialidade, nacionais e internacionais; organizou números temáticos para a *Revista de Comunicação e Linguagens* (n.º 15/16 – Ética e Comunicação; n.º 51 – Comunicação na Esfera Pública Hiperconectada e os Caminhos Para a Democracia), *Media & Jornalismo* (n.º 18/vol.10 – *Digital Divides/Fracturas Digitais*) e *Mediapolis* (n.º 14 – 60º Aniversário de *Strukturwandel der Öffentlichkeit*).

Obras principais: *Comunicação Política e Democracia* (2019) – prémio Joaquim de Carvalho, da Imprensa da Universidade de Coimbra; *Sociologia da Comunicação* (2012; 2.ª ed. 2016); *O Espaço Público e os Media* (2005); *Espaço Público e Democracia* (2003 – edição em Portugal e no Brasil); *A Ética da Comunicação e os Media Modernos* (1998; 2.ª ed. 2003; 3.ª ed., 2007). *Organizador editorial: Comunicação e Identidades Sociais* (2008); *Media e Sociedade* (2002; 2.ª ed., 2009); *Niklas Luhmann - a improbabilidade da comunicação* (1993).

**Izabela Cavalcanti:** *Para início de conversa, por que debatemos comunicação pública?*

**João Pissara Esteves:** É difícil, para mim, responder a essa pergunta despidendo-me da minha condição de acadêmico<sup>2</sup>. É óbvio que o meu envolvimento com a comunicação pública não se restringe a essa condição, mas a verdade é que, por causa dela e pelo meu interesse acadêmico e investigativo, em termos de ciências sociais, eu não consigo ter um olhar para a comunicação pública enquanto mero cidadão. Obviamente que também tenho esse envolvimento enquanto cidadão, mas no meu caso esse envolvimento tem também os componentes intelectuais e profissionais.

Nesse ponto de vista, é relativamente fácil responder à pergunta, que também não seria muito diferente se respondêssemos: por que estudamos a comunicação? A comunicação que é algo inerente a nossa condição humana. A comunicação que o ser humano sempre utilizou sem necessidade de a estudar. Se nunca precisou de acadêmicos, então, por que agora é necessário tudo isso?

Tem a ver com a apreensão de um dado objeto como algo problemático. Neste caso é a comunicação pública. Qualquer coisa na nossa vida cotidiana que é trivial ou comum não é vista como problemática. Quando passa a ser vista como um problema, então nos exige uma atenção especial. É o que transforma a comunicação, depois de milênios de humanidade, em um objeto de estudo que consiste em qualquer coisa que nós recortamos da realidade. Não necessariamente criada naquele momento, mas que, a partir de então, passou a ter, para nós, uma existência problemática. Com a comunicação pública também acontece isso: um episódio já dentro do âmbito dos estudos da comunicação.

Identificamos como linguistic turn (a virada linguística), o movimento do pensamento ocidental (da filosofia e das ciências sociais, movimento mais ou menos convergente), que corresponde a essa apreensão da comunicação como qualquer coisa problemática de nossa vida. Portanto, a comunicação como problema (após a virada linguística, pelos idos do século XIX) e a comunicação pública (como algo mais recente, em desdobramento a esse linguistic turn), sendo, pois,

---

<sup>2</sup> A resposta do entrevistado foi transcrita conforme a sua variante: o português de Portugal.

a apreensão de uma certa dimensão mais específica da comunicação em geral, também problemática.

Isso corresponde muito a minha experiência como investigador. O que me fez aproximar da comunicação pública foi essa consciência do seu carácter problemático, no que diz respeito ao seu funcionamento, a sua utilização, as confluências que ela estabelece com a sociedade – a sua problematização ocorre em múltiplos níveis.

*As leis de acesso à informação nos países ocidentais, mais fortemente na década de 1990, o amadurecimento sobre a importância dos dados públicos e as discussões de interesse público, com participação popular, o pensar em práticas democráticas atuais, fomentaram essa problematização da comunicação pública?*

Essa descrição corresponde bem a situação do Brasil, mas que poderíamos considerar de forma extensiva ao caso português. O que há em comum nesses dois casos é o seguinte: dois países, partindo das suas premissas em que hoje, de alguma forma, está consolidada em termos académicos uma preocupação com a comunicação pública (há muitos cursos e pesquisadores académicos nessa área, por exemplo), mas que, ao mesmo tempo, não são dois países que possam ser considerados exemplares no que diz respeito à afirmação da comunicação pública moderna. Portanto, quer no caso do Brasil quer no de Portugal, ciente de que há diferenças entre os dois países, mas falando de forma genérica, a comunicação pública institucionalizou-se através de um movimento muito diferente daqueles países que tiveram de facto um papel e um lugar pioneiros na afirmação da comunicação pública moderna.

E parecendo que estou só a falar de comunicação pública o tempo todo. É óbvio que estou a falar, ao mesmo tempo, de democracia, porque existe um laço estreito entre a comunicação pública e a democracia. O que eu quero dizer, basicamente, é isto: onde a comunicação pública nasceu, ela foi um instrumento fundamental de afirmação da própria democracia. Nesses países, estamos a falar de Reino Unido, França, Alemanha, os países nórdicos, os Estados Unidos, a afirmação da comunicação pública e a consolidação da democracia caminharam a par. Isso alicerçou essa forma de comunicação de uma maneira muito sólida. Para assim se dizer: no espírito cívico.

Mas essa não é a experiência vivenciada por Brasil nem Portugal, pois os nossos países chegaram muito mais tarde, demasiado tarde, à democracia. No

caso do Brasil, chegou, mas até hoje enfrenta o desafio de consolidá-la, porque é óbvio que a presidência atual é problemática – para dizer o mínimo – do ponto de vista democrático, considerando aquilo que deverá ser o funcionamento democrático de um Estado.

Essa é a evidência de uma experiência democrática hesitante, pouco consolidada, sem grandes fundamentos. E isso não poderia deixar de se refletir, no que se refere à comunicação pública. Aliás, podemos fazer várias equações sobre esse posicionamento, por exemplo: por que, em determinados países, ainda se verificam essas hesitações políticas em termos de democracia? Por qual razão, em pleno século XXI, ainda existem movimentos de regressão em relação à democracia?

Com certeza, para responder a essas perguntas haverá uma conjunção de fatores, e eu acredito que a comunicação pública é um deles. É o facto de a comunicação pública não estar ainda consolidada enquanto espírito cívico que, por conseguinte, torna mais fácil esses retrocessos.

A comunicação pública, nesses casos exitosos do Reino Unido, França etc. não foi apenas historicamente, por assim dizer, uma alavanca da democracia, ela foi e continua a ser um esteio da democracia. Se ela falha, ou seja, se esse esteio da comunicação pública enfraquece ou desaparece, não é de surpreender que a democracia trem.

*Em resumo, se hoje discutimos comunicação pública é porque ela não está consolidada?*

Exatamente. Essa afirmação diz tudo e, do meu ponto de vista, é absolutamente indiscutível.

*Em complemento e aprofundando, qual a relação direta entre a democracia e a comunicação pública?*

Eu gostaria de acrescentar um novo elemento ao que já ficou dito. Nós falamos de democracia moderna de uma forma geral, mas a verdade é que a democracia moderna comporta diferentes modelos de democracias. Juntando isso com o que equacionei antes: a tal relação estreita, umbilical, entre a democracia e a comunicação pública. Se de facto não há uma ideia homogênea de democracia, mas existem diversas versões de democracias, sejam elas quais forem que nos sirvam de referência, tanto do ponto de vista teórico como do ponto de vista



prático, a comunicação pública está implicada em todas elas. Pode não estar implicada da mesma maneira, mas ela é um elemento invariante dessa equação. Isso vai ao encontro do que dizia anteriormente, de forma mais geral, sobre a comunicação pública ser um esteio da democracia: justamente porque, mesmo variando as versões de democracias, ela está sempre presente. A comunicação pública constitui um elemento, portanto, fundamental para todas as ideias de democracia.

*O espaço de tensão entre o opaco e o transparente na Administração Pública de um Estado implica na comunicação pública?*

Sim, implica. Está no âmbito do linguistic turn. Implica, inclusive, naquela apreensão da comunicação pública como algo problemático. Vou tentar esmiuçar um pouco mais o meu raciocínio.

A implicação assume uma forma ambígua. Por um lado, a forma mais óbvia advém do significado da comunicação pública nas sociedades modernas, a ligação estreita à democracia (já falada anteriormente). A comunicação pública começa a afirmar-se nas sociedades ocidentais a partir do século XVIII, antes ainda de uma ideia moderna de democracia associada ao impulso liberal no sentido de reivindicação de liberdade de pensamento, de expressão das suas opiniões, de discussão. Portanto, aquilo que é a ruptura com a política tradicional mais autoritária (com base, fundamentalmente, nos princípios do segredo de Estado, da razão do Estado – isto é, da censura).

A comunicação pública faz, depois, todo um caminho coexistindo com os principais movimentos políticos dos séculos XVIII e XIX, que irão desaguar na democratização das sociedades. Esse caminho da comunicação pública consiste num movimento de compromisso com o princípio da transparência. Transparência no sentido de poder tornar público aquilo que era reservado ou escondido, seja por ação direta da censura, seja pela ação mais genérica de um poder autoritário. Esse compromisso com a transparência foi uma luta heroica contra a censura, contra as práticas de segredo de Estado, contra a lógica da razão do Estado como última e única palavra com direito a ser escutada (e pronunciada). Contra essa lógica, afirma-se a comunicação pública. Ela está associada a uma exigência de transparência. A transparência também como elemento de accountability, a necessidade de os Estados prestarem contas dos seus atos, dos comportamentos dos seus dirigentes, as leis (que devem ser escrutinadas), o

próprio exercício da justiça (que exige publicidade, não cabendo mais em um clima de secretismo), entre outros. Desse modo, esse é o lado do compromisso da comunicação pública com a transparência.

Mas a realidade hoje é muito mais complexa, porque a partir de determinada altura (e isso não foi propriamente ontem, mas já a partir de finais do século XIX), a comunicação pública, conjuntamente com uma série de outros aspectos políticos e do funcionamento das sociedades ocidentais, sofreu uma mudança estrutural e passou a se constituir como um objeto disputado por diversos interesses em presença na sociedade, inclusive pelo próprio Estado.

No contexto que abordei inicialmente, a comunicação pública é essencialmente assumida pela sociedade e dirigida (ou imposta) ao Estado, exigindo-lhe um comportamento transparente na sua atuação. O movimento é da sociedade civil contra o Estado. A comunicação pública, portanto, faz parte desse jogo. Mas, em determinado momento, as coisas mudam porque o próprio Estado passa a promover uma comunicação pública, ou algo que ele procura apresentar à sociedade como sendo uma comunicação pública. Porém não é só o Estado: os interesses particulares organizados, os partidos políticos dominantes, o componente econômico e de mercado também. Isso tem a ver com a dinâmica de desenvolvimento das sociedades modernas, em que uma série de entidades passam a organizar-se em uma lógica de interesses, cada qual procurando defender a sua posição na sociedade, maximizar seus benefícios. Com isso, deixa de haver uma orientação prioritária de bem comum, de um interesse geral, passando a prevalecer, acima de tudo, uma perspectiva egoísta, do interesse próprio.

Todos esses agentes tornam-se ativos da comunicação pública. Wright Mills, importante sociólogo americano de meados do século passado, considera que a comunicação pública se tornou um “negócio de opinião”. Tudo isso compõe um outro ambiente, estabelece um outro registro. É muito discutível que a lógica subjacente a esse tipo de “comunicação pública” seja ainda a da transparência. Pelo contrário, nessa visão parece ser determinante – pois de novo impera – a lógica da opacidade. Contudo, uma opacidade que não se cria pela censura, por esconder e ocultar, mas por iludir, insinuar e manipular, dando a impressão de estar a mostrar, quando com esse mostrar, na verdade, o que se pretende é ocultar.

Vemos, assim, uma comunicação pública hoje estilhaçada entre esses dois polos tão antagônicos: a transparência e a opacidade. Ela, simultaneamente,

mantém essa sua referência constituinte, que é a do compromisso com a transparência. Ao mesmo tempo que, na prática, é utilizada em muitas circunstâncias como um instrumento de embuste (e opacificação da realidade). Um instrumento, aliás, superiormente eficaz porque induz a crença de estarmos acessando, de facto, a informações reais e credíveis, como se estivesse a produzir a transparência.

É mesmo no âmago dessa ambivalência, desse jogo complexo, que a comunicação pública se constitui como um objeto de estudo – a partir da consciência (primeiro dos acadêmicos, mas depois de forma mais generalizada) de como isso é problemático.

*Quando a comunicação pública está mais consolidada, ela pode ser compreendida como um aspecto que pode nos apontar qualidade ou amadurecimento de práticas cívicas?*

Sim, sem dúvida. Toda a história da comunicação pública se inscreve nesse registro, quando de facto ela se constitui como um compromisso com a transparência. Por sua vez, na ambivalência que eu equacionei na resposta anterior, quando hoje é tão comum ela se apresentar não no registro da transparência, mas como um instrumento de opacificação. Com certeza, o resultado não é a qualidade ou amadurecimento de práticas cívicas.

Como sabemos, a comunicação pública tem um registro político, no sentido lato do termo, pois pressupõe uma certa organização da vida coletiva, um ordenamento das relações sociais. No entanto, nós sabemos que, na prática, esse registro político não tem de ser homogêneo: são essas práticas, aliás, que determinam o amplo espectro de diversidade, no que diz respeito à formação do sistema político stricto sensu. Mas também ao funcionamento das instituições políticas, econômicas e ao mercado, em sentido mais amplo.

Isso para dizer que quando a comunicação pública, de facto, é utilizada como instrumento de opacificação, no mínimo, ela está a criar condições para uma certa suspensão da democracia. Nas situações mais agudas é pior que isso. Tendo em vista que ela pode mesmo, por vezes, constituir-se como uma forma de subversão do funcionamento da democracia. Seja numa versão mais soft ou numa versão mais hard. Nesses casos, não é de qualidade da democracia que falamos, pois neles o registro é o da manipulação e da propaganda, do condicionamento psicológico, em suma é todo esse lado mais obscuro, insinuoso,

ardiloso e não emancipatório. Emancipação conjuga muito bem com liberdade, enquanto dois valores absolutamente axiais da democracia.

*Num cenário de discursos autoritários e lideranças autocráticas, quais os elementos que a comunicação pública exige de nós, cidadãos, e de quem a produz (e vice-versa, já que estamos tratando de relações)?*

A comunicação pública exige muito de nós. Como sabemos, atravessamos um período, esta última década mais precisamente, marcado por um recrudescimento de movimentos políticos autoritários e restauracionistas. Em alguns casos, com um enorme sucesso, porque alcançaram o poder. Mesmo quando esses movimentos não conseguiram conquistar o poder, ganharam força e acabaram, de uma forma ou de outra, por condicionar e influenciar o próprio poder indiretamente.

O papel da comunicação pública é fundamental nesse contexto. Eu penso que o exemplo norte-americano [com a eleição de Donald Trump] é um bom caso de estudo, porque nos permite ver que o autoritarismo ascendeu ao poder, mas não conseguiu dar o passo decisivo de subverter a lógica democrática do regime. O que significa dizer que o combate pôde se travar com as regras da democracia, sendo então o terreno da comunicação pública, por excelência, o da luta política. É nesse terreno que essa luta vai se travar e decidir.

Nós sabemos que o Trump, extremista, tentou sair, ou seja, quando não reconheceu o resultado eleitoral, o que ele pretendia era abandonar esse terreno da comunicação pública. As manifestações de 7 de setembro (do ano de 2021), no Brasil, também buscaram antecipar o timing da jogada decisiva para descredibilizar as próprias eleições por antecipação. É um teste para ver se é possível sair do terreno democrático. De forma geral, se esses movimentos conseguirem sair e as regras do jogo deixarem de ser as da democracia, a comunicação pública ficará muito fragilizada.

Os movimentos autoritários e os regimes autoritários só não neutralizarão a comunicação pública se não conseguirem ou não puderem. Essa neutralização pode assumir várias formas: pode começar pela sua própria descredibilização (subversão interna) e terminar na pura e simples abolição (a interdição da liberdade de expressão, de pensamento, de opinião etc.). Em qualquer dos casos, é perante uma subversão do regime que nos colocamos. Os regimes autoritários sempre deixam iminente a ideia da possibilidade de concretizar um golpe, e isso

não é diferente no Brasil atual. O quadro da democracia, que ainda é o atual, mesmo com todos os desafios e as deficiências conhecidas, motiva os ataques à democracia porque os líderes autocráticos sabem bem que as regras democráticas são um estorvo para a forma de governar que eles desejam impor.

Mas enquanto as regras forem as da democracia, é no campo da comunicação pública que o jogo vai se fazer. Mas ele só pode ser feito de uma forma favorável à democracia na medida em que haja da parte da sociedade, o que quer dizer de todos nós, um compromisso genuíno com a comunicação pública.

A comunicação pública, nesse jogo duro com as forças autoritárias, não pode ser uma comunicação pública apenas de instituições. Nós não podemos ficar à espera dos partidos, das organizações, das instituições, tem de haver uma dinâmica mais profunda e ampla da própria sociedade, a partir dos próprios cidadãos. É preciso o envolvimento dos cidadãos, o amor à democracia mais do que uma questão apenas institucional. A razão precisa fazer o match com as emoções para que as pessoas se sintam comprometidas (não apenas pelo pensamento, mas também pelos seus corações).

Esse é o terreno de batalha. Enquanto o combate puder ser travado nesse local, eu acho que as chances de conter os movimentos autoritários são bastante grandes. Também não tenho nenhuma ilusão que a batalha seja só essa, há outras. Mas se a sociedade perde a batalha da comunicação pública, talvez nenhuma das outras possa ser vencida e, então, o perigo do sucesso dos movimentos autoritários aumenta extraordinariamente.

Eu posso estar enganado, mas tenho muitas dúvidas que, em pleno século XXI, instituições como o exército, as forças de segurança pública, os tribunais etc. arrisquem qualquer movimento mais ousado, enquanto se fizer sentir uma força vibrante da sociedade civil. Não estamos mais nos anos 1960 ou 1970 do século XX. Hoje, o momento político é outro e a importância da comunicação pública é fundamental, desde que a democracia continue a bater no coração das nossas sociedades: não há fator dissuasor mais poderoso para os movimentos antidemocráticos e as forças restauracionistas.

*Qual o papel da comunicação pública no enfrentamento do fenômeno das fake news em um contexto de necessidade de informações vitais para a humanidade neste período de pandemia da Covid-19?*

As fake news, aquilo a que hoje chamamos de fake news e que, de facto, são produtos de uma grande indústria da comunicação, não são exteriores à comunicação pública, pois fazem parte dela. A indústria das fake news pretende, e é essa a sua eficácia, a máxima circulação enquanto comunicação pública. Esse é o primeiro aspecto a ter em atenção: elas não querem estar – nem estão de facto – de fora nem à margem da comunicação pública.

Portanto, equacionar esse problema colocando em campos separados a comunicação pública e as fake news é uma forma muito artificiosa de procurar resolvê-lo. O desafio que se nos coloca está, verdadeiramente, não em separar esses dois campos, mas na sua hibridação: as fake news se infiltrarem na comunicação pública e procederem a sua colonização. Esse é o grande problema que nos coloca em termos de estudo e pesquisa, mas também – e mais importante – o risco que as fake news representam em termos cívico e político.

O caso do Brasil é exemplar sobre o que estamos falando. Os jornais tradicionais televisivos brasileiros trazem os dados e balanço sobre a Covid-19 a partir de fontes de consórcio de empresas de comunicação que checam diariamente os dados institucionais das secretarias de saúde dos Estados. Dados que confrontam com os fornecidos pelo Governo Federal. A partir de um determinado momento, os órgãos de comunicação assumiram a responsabilidade do levantamento direto das informações devido à falta de confiança nas informações oficiais do Ministério da Saúde e do Governo Federal.

O exemplo é extraordinário na forma como as fake news são identificadas e neutralizadas. Por um lado, a sua disseminação ocorre no âmbito da – e enquanto – comunicação pública. Por outro, a sua neutralização eficaz só é possível a partir dos próprios agentes da comunicação pública. Não são as leis, os tribunais ou qualquer polícia que podem proceder a esse tipo de saneamento da comunicação pública. Isso não quer dizer que as fake news não possam (e devam mesmo) ter implicações legais e, nessa medida, que não justifiquem o acionamento de procedimentos sancionatórios. Porém não é isso que está em causa, mais sim a compreensão de que o grande combate contra as fake news se trava dentro da comunicação pública, enquanto escrutínio público. A divulgação dos dados sobre a Covid-19 no Brasil, pelas mídias, mostra o es-

forço que os jornais e os diversos veículos da imprensa estão a realizar como forma de neutralizar a comunicação pública oficial equivocada, subnotificada ou mesmo grosseiramente adulterada. O resultado disso é uma comunicação pública que toma a seu cuidado o trabalho de neutralização e esvaziamento das fake news. A banalização do mal leva ao esquecimento do que são as fake news: simplesmente, falsidades – a mentira. A sua neutralização é a resposta necessária ao desafio da desinformação.

O perigo das fake news é o de elas não serem apreendidas enquanto mentiras. Uma mentira que passa por verdade é o seu princípio de eficácia, mas ao mesmo tempo, também, o seu maior perigo. A partir do momento que uma mentira é exposta como tal, ela está em larga medida neutralizada. É certo que temos de descontar – e não devemos desvalorizar – o elemento fanatismo, por exemplo. Haverá sempre alguém que para ter esse lado da realidade é capaz de considerar que a verdade é o que está na mentira. Mas isso não nos deve fazer esquecer que o perigo maior é a manipulação: quando as fake news não são identificadas enquanto tal.

É cruel pensar que a Covid-19 pode ter trazido alguma coisa boa. Mas quando a sociedade é confrontada com uma ameaça real, ela valoriza mais a verdade. O jornalismo que estava a atravessar um período de certo descrédito, sofreu uma grande revalorização nesse ambiente de pandemia: na exata medida em que as pessoas recuperaram uma certa confiança na informação produzida e no valor da verdade, ao perceberem de forma direta (mesmo pessoal) os riscos associados à desinformação. Tudo isso torna bem evidente o envolvimento da comunicação pública e como ela está plenamente implicada na resposta ao desafio das fake news.

*Sobre a ética na comunicação, quais os avanços no debate desse tema comumente tratado como um ideal, mas que nos dias atuais se mostra crucial para a preservação dos processos sociais que suportam a nossa democracia?*

Acredito que em todas as perguntas e respostas, até o momento, não falamos de outra coisa em que não estivesse implícita a ética. Apenas não usamos esse termo (ou outros que lhe são mais próximos). Toda a nossa conversa tem rodado em torno de um referencial normativo da comunicação pública, que é vista e pensada, prioritariamente, em termos de valores, normas e regras sociais. Isso é nuclear na comunicação pública.

É verdade que, sobretudo para quem atua profissionalmente nessa área, a comunicação pública tem hoje cada vez mais uma dimensão técnica. Há pouco eu falava sobre a gênese, na arqueologia da comunicação pública, séculos XVII e XVIII, quando tudo era mais natural, no sentido de uma comunicação mais espontânea, ligada ao face a face, à conversação. A própria imprensa, que logo nesse momento assumiu um papel importante, guardava, também, uma ligação estreita à conversação e à interação social. Hoje há todo um aparato tecnológico de comunicação que ganha preponderância. Até nas graduações de comunicação, muitas vezes, o estudo e as aprendizagens dessas valências técnicas tendem a dominar as grades curriculares. Mas isso é ilusório. Não quero dizer que não seja importante, mas quando pensamos o que decide a eficácia da comunicação pública não é a operacionalidade – ou a operacionalização – das máquinas. O sucesso da comunicação pública joga-se em outro plano, em termos ético, moral e também de valores, de normas e de regras sociais. Numa palavra, o jogo da comunicação pública é o jogo moral da justiça, não o de eficácia da técnica.

A conjuntura atual não é fácil. O caráter tecnológico da nossa sociedade submerge múltiplas dimensões das nossas vidas. A lógica da racionalidade técnica e da eficácia está por todo lado. A nossa vida hoje parece estar mais nas telas, múltiplas telas, do que na experiência do contato, da relação. Tudo isso se constitui como um obstáculo para a ética. Portanto, são deslocadas, de alguma forma, para o plano técnico – tecnológico mais exatamente. Dimensões da experiência humana que deveriam ser resolvidas, em primeiro lugar, no plano dos valores e das normas sociais, em função de princípios de justiça das relações sociais e da organização coletiva.

A minha perspectiva sobre a ética da comunicação pública não é otimista, o que decorre até da minha experiência como estudioso dessa área. Vejo que esse referencial primordial da comunicação pública, que são os valores e as regras sociais, hoje se vê muito facilmente esquecido. Jürgen Habermas é um farol no pensamento desses problemas, e ele é também um cético, porque precisamente valoriza muito essa dimensão ética da comunicação. Por outro lado, ele tem uma consciência muito aguda das entorses e dos desvios que a comunicação pública vem sofrendo. Todavia, ele afirma algo que, também para um cético como eu sou, nos traz alguma paz de espírito. As nossas sociedades vivem um certo adormecimento com relação à ética. As questões éticas não estão presentes na nossa cabeça permanentemente, não são uma coisa



a que estamos muito atentos, pelo contrário. Contudo, como sempre acontece quando cochilamos, qualquer som mais agudo nos faz despertar. Então, a ideia de Habermas é basicamente esta: as nossas sociedades reagem – e ainda continuam a reagir – quando esses sinais de alerta tocam.

A atual pandemia me parece um bom exemplo dessa situação. Um sinal de alarme que nos fez despertar. Parece-me ter ficado evidente que as nossas sociedades readquiriram uma certa humanidade com a solidariedade que entretanto se fomentou perante as adversidades, o infortúnio e a desgraça. Portanto, temos aqui um sinal de esperança no que diz respeito ao resgate de uma vida ética, que eu entendo que é o que radicalmente nos distingue enquanto humanos. Vejo assim que, por muitas que sejam as dificuldades, não perdemos esse referencial fundamental.

Para concluir, é muito comum, por vezes, sobretudo entre as pessoas que se preocupam mais com esses tipos de problemas, cobrar dos agentes da comunicação pública, talvez em primeiro lugar dos próprios jornalistas. Não quero isentar de responsabilidade esses profissionais (todos em geral, hoje com uma atuação mais regular nesse âmbito), mas muitas vezes essas cobranças do adormecimento dos profissionais esquecem a origem mais remota dos problemas: os jornalistas, este ou aquele comportamento, uma certa forma de abordar um dado assunto etc. Tudo isso são como que as árvores, e esquecemos a floresta que é o adormecimento geral da nossa sociedade.

Se as sociedades fizessem soar os sinais de alarmes suficientemente forte, não seria necessário chamar a atenção dos jornalistas (e de outros profissionais) de forma mais particular (ou tão insistentemente). Eles próprios compreenderiam, mais facilmente, a inquietação das sociedades. Saberiam fazer com mais rapidez a leitura dos sinais, ou até antecipar a sua presença, mas para isso é necessário que o sistema de alerta esteja operacional. Os profissionais, e os especialistas em geral, têm uma missão a cumprir no sistema de alerta (e defesa) das sociedades, mas não podem substituir-se aos cidadãos – nem é desejável que tal aconteça.

*Por fim, a partir da sua trajetória acadêmica, o que o investigador deve ter em mente quando pensar em traçar uma proposta de investigação sobre a comunicação pública, diante dos desafios atuais?*

Vou dar uma resposta ultra-acadêmica, do meu ponto de vista, mas talvez pouco previsível, tendo em consideração o ambiente acadêmico nessa área de estudos e nos dias de hoje. Talvez, também, influenciado pela questão que me colocou anteriormente, sobre a ética. A ética é um grande desafio para a comunicação pública, mas eu acredito que é também, por extensão inerente ao próprio objeto de estudo, para os investigadores da comunicação pública.

Se eu, anteriormente, posicionei o desafio da ética da comunicação pública nos cidadãos, na sociedade, para ser consequente com essa ideia, não poderei deixar de considerar que o trabalho de investigação tem, também, uma responsabilidade ética associada. Fazer justiça, portanto, a esse papel da sociedade em termos éticos na comunicação pública é uma responsabilidade do trabalho de investigação científica. Nos dias de hoje, esse desafio não parece revestir muito glamour, são outras as tendências da época. Não alimento ilusões de ver o mundo da ciência imune às modas. Mas o sentido da responsabilidade, nesse caso, chama-me para a contracorrente: a minha recomendação, para quem quer vir a trabalhar academicamente nessa área (assim como para os que já cá estão), é para cultivarem um olhar sobre a comunicação pública num prisma ético. O que isso significa, na prática, é um olhar e uma compreensão radicalmente humanos da comunicação pública, valorizando o seu entretencimento profundo com a sociedade e numa perspectiva de justiça: ao serviço e esforço permanente de alcançar uma melhor organização da sociedade e um melhor ordenamento das relações sociais.

Desse posicionamento sobre o nosso objeto de estudo, resultam desafios oficiais, por assim dizer, no que diz respeito à forma de condução do nosso trabalho. Destacaria os desafios cruciais da ciência como exercício de liberdade e de espírito crítico.

Fazer desse campo de investigação um campo de liberdade. Isso pode parecer estranho quando falamos de ciência, mas é que, por vezes, não há liberdade na investigação acadêmica, devido a um ambiente institucional constrangedor, que nos condiciona muito. Liberdade do ponto de vista da investigação significa, em primeiro lugar, liberdade para colocar as questões verdadeiramente importantes, mesmo se incômodas, e não as mais convenientes, que mais facilmente po-

derão garantir recursos para a pesquisa, por estarem melhor sintonizadas (ideologicamente) com o momento ou o ambiente social e acadêmico. Liberdade individual, liberdade de consciência, liberdade de investigação e de publicação. O outro desafio está estreitamente associado a esta liberdade: espírito crítico. É aquilo que nos permite olhar para um objeto de estudo e interpelá-lo, inclusive para pôr em questão as verdades sobre ele dadas como adquiridas. O nosso trabalho não é meramente de registro nem uma mera descrição do objeto de estudo. De forma muito diferente das ciências exatas, nas ciências sociais, nós trabalhamos com elementos que fazem parte das nossas vidas, o que significa que estamos diretamente implicados nos nossos próprios objetos de estudo.

Assim, não é possível manter uma neutralidade face a tais objetos – não objetos físicos, mas objetos que nos interpelam e implicam enquanto seres sociais, membros de grupos e instituições, cidadãos, não indiferentes, presentes e que circulam na vida coletiva. O espírito crítico molda-se desta fornalha: ele consiste no modo peculiar como incorporamos “objetos” que fazem parte de nós, das nossas vidas, enquanto objetos de estudo, indagando o seu conhecimento mais profundo. O espírito crítico é a condição dessa insatisfação permanente com o conhecimento adquirido. É fundamental, portanto, que a ciência incorpore esse espírito crítico em complemento permanente ao seu objeto.

Tudo aquilo de que falamos nesta nossa conversa tem muito a ver com isso.

Não há modo de os assuntos que tratamos serem aprofundados sem esse espírito crítico. Só o trabalho científico nos pode dar uma abordagem da comunicação pública que não se limite ao mero relato, mas que seja capaz de colocar as questões pertinentes, as questões incômodas no que diz respeito a esse tipo de comunicação. O espírito crítico, do meu ponto de vista, está subjacente à grande interpelação presente (mesmo se não perfeitamente explicitada) na nossa conversa: a comunicação pública está hoje ao serviço da sociedade ou contra a sociedade?

Portanto, acredito, também, que ele será essencial para responder a tal inter-rogação – por isso o meu convite a todos os investigadores para abraçarem esse desafio e que, muito seriamente, assumam um compromisso crítico na condução do seu trabalho.

### *“Precisamos ter mais ousadia ao fazer comunicação pública”*

Apaixonante. É assim que Juliana Neiva define a comunicação pública, uma atividade à qual se dedica há mais de 20 anos. Ocupando atualmente o cargo de secretária de Comunicação Social do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), essa mineira de Unaí, adotada por Brasília aos 3 anos, já fez de tudo em comunicação pública: repórter de TV, produtora, apresentadora, coordenadora de núcleo, assessora especial e gestora. “Comunicação pública está na minha veia”, atesta.

Com passagens também pela comunicação privada, aponta as características mais relevantes do comunicar em serviço público: a transparência, a relevância do interesse da cidadania e o potencial de fazer a diferença na vida de alguém.

Juliana começou esse ofício em 1997, no primeiro dia da Faculdade de Jornalismo, no Centro Universitário de Brasília (UniCeub), colando recortes com notícias para um deputado distrital. Foi o começo de uma jornada movimentada, sempre em busca de novos desafios.

Formou-se quando já era repórter da TV NBr, da Radiobrás, onde ficou por dois anos e meio. Dalí, foi participar da estruturação da TV Justiça, em 2002. Com pouco menos de um ano, recebeu o convite para a primeira experiência de comunicação na iniciativa privada, na Rede TV. Passou também pela TV Record, somando oito anos e meio de vivência na grande mídia.

Em 2013, voltou à TV Justiça. De lá, foi para o Tribunal Superior do Trabalho, coordenar o Núcleo de Rádio e TV. Um ano depois, nova redefinição de trajeto,



agora no Tribunal Superior Eleitoral. Primeiro, como repórter; depois, como secretária de Comunicação Institucional. Foi onde vivenciou, por dois anos, o que considera uma das experiências mais enriquecedoras e gratificantes em comunicação pública.

Após o TSE, Juliana experimentou pela primeira vez o assessoramento em comunicação no Poder Executivo. Realizou, por quatro meses, a assessoria especial de Comunicação do extinto Ministério das Cidades, onde lidou com a divulgação do programa Minha Casa, Minha Vida.

De 2016 a 2018, teve seu primeiro contato com o CNJ, na assessoria de imprensa da Corregedoria Nacional da Justiça. Saiu para ocupar a Secretaria de Comunicação Social do Superior Tribunal de Justiça. Em setembro de 2020, assumiu a coordenação da TV Justiça. Em janeiro deste ano, aceitou o convite para um novo desafio: chefiar a Comunicação Social do CNJ.

Com a experiência acumulada nessas vivências, Juliana Neiva aborda nesta entrevista questões como o conceito, a concepção de comunicação pública, os desafios, boas práticas, estratégias, os gargalos, os caminhos para avançar.

**Ana Cristina Arruda:** *Você assumiu a função de secretária de Comunicação do Conselho Nacional de Justiça em janeiro de 2021. Quais as circunstâncias do convite?*

**Juliana Neiva:** Eu já estava na equipe do ministro Luiz Fux como coordenadora da Rádio e da TV Justiça na estrutura da Secretaria de Comunicação Social do STF desde setembro, quando ele assumiu a presidência. Em janeiro, o ministro Fux me surpreendeu com o convite para assumir a comunicação do CNJ, que ele também preside e fiquei bastante motivada pelo novo desafio.

Já vinha tendo uma experiência riquíssima nos últimos meses ao coordenar a TV e Rádio Justiça, desta vez do outro lado do balcão, como gestora. A missão da comunicação do STF e em particular a minha, era encontrar soluções para custear as emissoras, pois o orçamento do STF não comporta mais assumir todo este custo.

*Como foi sua chegada ao CNJ? Com que desafios você se deparou?*

O primeiro desafio foi chegar no meio de uma pandemia, o que provocou o distanciamento. Foi a segunda vez, porque na TV e Rádio Justiça também assumi na pandemia. Fui ver o primeiro colega pessoalmente três meses depois que já estava chefiando a TV.

Mas, quando cheguei ao CNJ, tinha uma vantagem. Como eu já tinha passado pela Corregedoria do Conselho, já conhecia algumas pessoas. O “choque” inicial do distanciamento foi amenizado por isso.

O convite para que eu assumisse o cargo veio junto com uma missão. O ministro Fux queria ver mais as ações do CNJ na grande mídia. Ele queria dar mais visibilidade à atuação do Conselho. A missão que ele me deu foi: você precisa colocar o CNJ na grande mídia. Eu aceitei e assumi.

Encontrei o Conselho Nacional de Justiça com uma equipe muito boa. Os profissionais, a grande maioria é contratada, e já estão lá há um bom tempo, conhecem profundamente a instituição e adoram o que fazem. Defendem, discutem, debatem a pauta, dizem o que tem perfil do órgão, o que não tem. Tudo com muito carinho, preocupados em fazer o melhor trabalho.

Foi desafiador chegar com “o carro andando”, porque eles começaram a gestão com outro chefe. Mas, ao chegar, expus de forma clara a missão e eles enten-

deram. Pontuei que o que estava sendo feito institucionalmente, continuaria a ser feito, porque é uma comunicação de muita qualidade. Os ajustes seriam feitos em relação a esse relacionamento com a mídia. Dentro deste objetivo, comecei a trabalhar identificando aquelas pautas potenciais e fazendo contatos. Ligando, falando com os colegas dos veículos de comunicação. Posso dizer que tenho conseguido um resultado bem bacana. Buscamos trabalhar pautas exclusivas para que possamos definir a narrativa do ponto de vista institucional e assegurar que chegue ao cidadão a mensagem que queremos passar.

*Como tem sido alinhar o interesse da gestão com o da instituição?*

Não tem sido difícil. O Conselho Nacional de Justiça é um órgão diferenciado, porque tudo que ele faz é política pública. Então, é interessante que vá para a grande mídia, que chegue à comunicação de massa. A nossa grande dificuldade é achar espaço concorrente com os grandes leads do dia, com a agenda do dia, que toma todo o espaço. Como são assuntos muito positivos e proativos, às vezes ficam relegados. Então, o desafio é esse. No CNJ, não há essa dificuldade de equalizar a comunicação institucional com a busca pela comunicação que alcance a grande mídia. Porque o interesse é realmente atingir o maior alcance possível para mostrar para o cidadão que há aquele serviço, que há aquele direito.

*O que você acha que define, que caracteriza a comunicação pública?*

Alguns pontos a definem. O primeiro deles é o interesse público. A informação que eu tenho é relevante para o público? É importante que as pessoas saibam o que está sendo feito aqui dentro da instituição? É um serviço que vai agregar ao cidadão?

Um outro aspecto é poder levar o maior número possível de informações, de detalhes sobre um fato, sobre um serviço para a sociedade. O conteúdo de comunicação institucional, de comunicação pública é feito com maior riqueza de detalhes. Não há interesse em jogar luz só num ponto, deixando outro adormecido, porque aquele é que “vende” mais. Nosso interesse não é em vender, é informar da forma mais completa possível. Se a pessoa tiver tempo de ler três, quatro, seis parágrafos, ela vai sair estar informada de tudo que precisa para ter direito àquele serviço, para tomar sua decisão, formar opinião sobre algum fato relacionado àquela instituição.

O que define a comunicação pública, então, é o interesse que o cidadão tem naquele serviço, naquele fato, aliado à lisura e à transparência de passar a informação mais completa possível. Sem direcionamentos, sem viés, como, às vezes, ocorre na grande imprensa. Na comunicação pública, a gente não tem esse problema de espaço, de tempo. A gente tem o dever de informar e recebemos para isso. Então, fazer essa comunicação é divulgar e levar a conhecimento o que é de interesse público.

*Como fazer uma comunicação pública cidadã, que chegue efetivamente à população a que ela se destina?*

Sobre essa questão, eu posso citar como exemplo duas experiências marcantes que vivenciei, de buscar falar e alcançar o grande público, na Justiça Eleitoral, quando precisávamos fazer as mensagens chegarem às menores cidades do País, e quando trabalhei no Ministério das Cidades diretamente com o Minha Casa, Minha Vida. Essas duas vivências comprovam a importância do rádio e da TV para alcançar a grande parcela da população. Ainda são os dois veículos por meio dos quais você consegue falar com a massa. É certo que, nas redes sociais, esse alcance tem sido cada vez mais ampliado. Mas, para falar com esse público, ainda prevalecem a TV e o rádio, por causa da capilaridade. Até porque a internet não chega ainda com qualidade a uma boa parcela da população.

Para falar com as pessoas mais simples, e que são as que mais precisam da informação pública, a gente precisa, sim, lançar mão do rádio, cada vez mais. Em algumas situações, para ter efetividade na comunicação que se pretende fazer, precisamos até de ferramentas mais simples, mais antiquadas mesmo, como o carro de som. Muitas vezes, por causa das diferentes características de cada público, das especificidades da informação, você precisa direcionar essa comunicação. Para o cadastramento das famílias no Minha Casa, Minha Vida, por exemplo, tínhamos que fazer a informação chegar ao público nos cantos mais distantes do País. Foi feita, então, uma parceria com prefeituras para disseminar a mensagem por carro de som. E deu muito certo. Com aquela informação circulando, foi possível atingir a meta de inscrições ao programa lá em 2016.

Também é preciso saber usar a lei a favor da comunicação pública, quando se justificar, aproveitando o espaço de interesse público na programação das emissoras. Acho que usamos muito pouco.



*Dentro dessa visão, como a comunicação pública pode aprender a trabalhar com informação direcionada, para públicos específicos?*

A comunicação pública tem que falar com a grande massa, mas também estar atenta às tendências e conversar também com públicos específicos. Acredito que ela tem que acompanhar os movimentos que surgem hoje na comunicação em geral. O que se fala hoje? Em micronichos, por exemplo, nas redes sociais. A gente procura o porta-voz do nicho, daquele determinado assunto. Por que a comunicação pública não pode pegar esse conceito e trabalhar sua aplicação? Uma coisa não exclui a outra. Acho que temos que falar para o maior número de pessoas e, posteriormente, identificando a necessidade, fazer uma segunda etapa de comunicação, quando isso se mostrar cabível. Os exemplos que citei, da Justiça Eleitoral e do Minha Casa, Minha Vida, são de dois serviços que precisam ter uma interface com o cidadão lá na ponta, para que ele possa buscar seu direito.

A comunicação pública precisa, sim, lançar mão de novos canais. Fazer uso das redes sociais. Houve um tempo em que se debateu se órgão público tinha que ter rede social. Hoje, é um assunto superado. Agora, o debate é se vai ou não aderir às novas redes, ao Tik Tok, por exemplo. Esses questionamentos surgem porque órgãos públicos têm muitos entraves burocráticos. Por isso, muitas vezes, a comunicação pública fica um passinho atrás, caminha um pouquinho mais lenta que o movimento geral. Porque há regras específicas a serem seguidas antes de se poder fazer uso de todas as ferramentas.

Outro ponto importante é que comunicação pública tem que aprender a pensar estrategicamente. A comunicação por nichos é uma estratégia de alcance. Há mensagens que precisam chegar a públicos específicos. Então, precisamos “nichar”, trabalhar para especificar aquela informação. Sem deixar de falar para o todo.

Para esse público específico, é crucial também trabalhar a linguagem, adaptando a mensagem ao público-alvo. É hora de conscientizar os gestores sobre isso também. Não posso usar uma linguagem rebuscada para falar com a camada da população mais humilde, mais simples, se este for o caso. A comunicação institucional só será eficaz se ela for compreendida por quem realmente precisa dela.

Direcionar a comunicação pública é isso. Saber como falar para um determinado público. Se o tema é mais afetivo, usar isso na linguagem, no visual. Tudo precisa ser pensado para aquela estratégia.

*Você falou em comunicação estratégica. Como ela pode favorecer uma comunicação mais efetiva?*

A consciência sobre a importância de uma comunicação, de um planejamento estratégico vem de algum tempo para cá. Antes existia muito o cronograma de ações na comunicação, que era ligado aos eventos. De uns anos para cá, o planejamento se tornou mais comum. Até porque os órgãos contam com as áreas de planejamento estratégico, eles têm missão, metas. A comunicação se insere nesse todo e somos levados a pensar nisso.

Na Justiça Eleitoral, foi onde trabalhei pela primeira vez com planejamento estratégico. Eram tantas ramificações e tantos prazos legais, tantas frentes para administrar, que sentei com a equipe e falei sobre isso. “Vamos fazer um planejamento estratégico. Definir objetivos, as fases que temos de cumprir para chegar a esses objetivos, e as equipes que vão focar nesses objetivos”. Deu muito certo, embora a gente não tenha conseguido executar 100%. Porque comunicação tem vida própria, vai se transformando, vai surgindo alguma coisa, vai se adaptando, sempre fica uma pontinha. Mas foi um resultado bem satisfatório.

No CNJ, isso faz parte da natureza do órgão. O Conselho Nacional de Justiça é um órgão de planejamento, ele planeja ações para o Judiciário. A comunicação, claro, está inserida nisso. Estamos inseridos no planejamento das unidades. Agora estamos estruturando um planejamento estratégico da comunicação.

Mas uma discussão que iniciamos e pretendemos aprofundar é sobre o planejamento estratégico da comunicação do Poder Judiciário como um todo. Há uma demanda por diretrizes amplas para a comunicação de toda Justiça, de um ponto focal único que possibilite disseminar a orientação, colher as sugestões, sistematizar e tratar as informações. Um planejamento neste sentido esbarra na autonomia dos tribunais. Neste cenário, não se pode ter uma comunicação estratégica que engesse o trabalho das áreas de comunicação dos tribunais. Ela tem que ser viabilizadora de bons projetos. Estamos pensando esse caminho, porque existe essa demanda por diretrizes comuns.

*Qual a importância de a comunicação participar das instâncias decisórias nas organizações públicas?*

Já ouvi muito em vários órgãos essa conversa de que a comunicação não é atividade-fim, de que a atividade-fim é outra. Esse debate ocorre para brigar por orçamento, por atenção, por espaço, mas não é produtivo. Nos órgãos por onde passei, essa questão, da participação da comunicação em instâncias decisórias, foi tratada de forma muito diferente. Dependia muito do perfil de quem estava no comando. No TSE, por exemplo, em algum momento do processo decisório, a comunicação era sempre ouvida. Quando isso não acontece e surge um problema, um ruído, a comunicação acaba sendo chamada para apagar o incêndio. Isso reforça o argumento de que a área de comunicação precisava ser integrada às decisões estratégicas.

Como falei, em alguns órgãos e dependendo do perfil do gestor, esse processo é mais natural. Em outros, o espaço tem que ser conquistado, com a demonstração da importância de a comunicação estar inserida nas decisões sobre as políticas a serem executadas.

No Superior Tribunal de Justiça (STJ), esse espaço foi conquistado mostrando a importância da área a partir das experiências diárias. E a mensagem foi assimilada, de que a comunicação está lá para ajudar, não para competir. Até que chegou ao ponto de a comunicação começar a fazer parte de políticas públicas do STJ, como o Programa Equilibra, de equidade de gênero dentro do tribunal, em que a Secretaria de Comunicação compõe o grupo de trabalho. Até o nome do programa surgiu de uma reunião de briefing interna da comunicação sobre a Semana da Mulher. A equipe questionou: “Não está na hora de ter um programa fixo para isso? O tribunal tem 5 mil pessoas. Por que só uma semana para o tema?”. O assunto evoluiu, a proposta foi trabalhada, levamos ao comitê e aprovaram. Foi uma grande experiência da participação da comunicação em política pública. O programa existe até hoje e conta com parceria da ONU.

No CNJ, isso já está pacificado: a comunicação é chamada para tudo, desde o início até o fim.

Mas acho que essa inserção da comunicação em instâncias decisórias depende também do gestor da área da comunicação. Se ele tem um perfil mais retraído, mais voltado a executar, a comunicação não vai ser ouvida na política pública. Se é o perfil de um profissional que enxerga a necessidade de buscar espaço,

ele vai chamar a atenção para isso e se colocar para colaborar. Tem que ir atrás, conquistar o espaço.

Na minha visão, essa participação é essencial. Se a comunicação não participa do planejamento, a consequência vai cair no colo dela mais na frente. Os riscos de problemas são minimizados quando se atua desde o início. E a atuação não é só para minimizar ruídos de comunicação e o risco para a instituição, mas colaborando também com a política pública. Comunicação é atividade-meio? Muitas vezes, sim. Mas, se não tem meio, não tem fim. É importante, não adianta ignorar.

Quando a gente participa desde o começo, a gente faz a comunicação ser indispensável. A gente valoriza a equipe. Como não tenho vínculo efetivo nos órgãos, me sinto na obrigação de preservar a equipe. Não posso sair e deixá-la enfraquecida, desprotegida, desvalorizada. Só se dá o devido valor ao grupo quando você mostra o poder e a qualidade daquele grupo. Esse grupo se torna, então, indispensável, importante para todo o sistema funcionar, e seu trabalho será sempre de excelência. Por isso, o gestor da área não pode agir de forma tímida. Uma atuação apenas como executor de ordens pode deixar a equipe vulnerável, porque sua importância não será visível.

*Qual a experiência que você considera a mais enriquecedora em termos de comunicação pública?*

Foram as experiências que mostraram a capacidade da comunicação pública de fazer a mensagem chegar a quem precisa, que mostraram a sua efetividade. Uma delas, sem dúvida, foi na Justiça Eleitoral. Pelo tema, pela obrigação legal da Justiça Eleitoral de falar com o cidadão, com o público. O que a gente falava era ouvido, era visto. Víamos resultado. Se as pessoas procuravam o cartório para regularizar o título de eleitor, era porque sabiam o que tinham que fazer. A mensagem chegou a quem interessa e é quando sabemos que a comunicação funciona. Na Justiça Eleitoral senti que estava fazendo a diferença.

No Ministério das Cidades também foi possível perceber um pouco dessa força da comunicação pública. De chegar na cidadezinha distante e as pessoas estarem em mãos com a informação que tinha sido colocada no site e distribuída para a imprensa local. Ou seja, a comunicação estava funcionando.

O que adianta falar e não chegar ao receptor? O que justifica a gente estar num órgão público numa área de comunicação? Que as pessoas saibam o que está sendo feito e que tenham conhecimento suficiente para exercer a cidadania.

Às vezes, temos a impressão de que estamos enxugando gelo. Algumas vezes estamos mesmo. Mas, quando olhamos para trás, conseguimos enxergar o todo. E no todo vejo momentos muito gratificantes, em que vi as coisas funcionando na prática. Se a gente quiser e se esforçar, a comunicação pública consegue ser efetiva.

*Que comparação você pode fazer entre a comunicação pública e a comunicação privada?*

O ponto convergente entre elas é a busca pela informação, trazendo para destaque o que é mais relevante, o lead. Na redação de um jornal, de uma TV, de um site, você quer o lead, o que é de mais importante naquela informação. Na comunicação pública, você também quer passar o que é mais relevante... e todo o resto também. Conseguimos passar o que é mais importante e tudo o mais.

Outra semelhança é a necessidade de se atingir grandes públicos. Comunicação pública precisa chegar a esse grande público, ainda que regional. Os veículos de massa também têm esse objetivo.

O que há de melhor na comunicação pública, de diferencial, é uma certa liberdade. Você sai do quadradinho de uma notícia de jornal, que te engessa na busca do ineditismo, da definição do que é notícia “quente”, do que não é, esta dinâmica descarta muita informação. Várias vezes, aquilo que foi descartado pode ser algo importante. Para a comunicação pública, não é assim. Ela tem essa liberdade de informar o que é importante e todo o resto. Eu tenho espaço, eu tenho informação, eu tenho um porta-voz que responde o que é preciso; eu trato aquela informação e coloco.

A missão da comunicação pública também é um ponto essencial. Para mim, é o mais importante. Saber que estamos ali prestando um serviço e que, talvez, aquela informação pode mudar a vida de uma pessoa. Se fizer a diferença na vida de uma pessoa, já é suficiente.

*Como fazer com que instituições e dirigentes tenham uma comunicação mais voltada para o cidadão e menos para si mesmos?*

Embora no todo as experiências sejam positivas, às vezes, realmente, acontece essa distorção no uso da comunicação. Quando ocorre, é preciso ajustar o caminho. Depende muito do dirigente, do assessorado. A correção do rumo também está vinculada ao assessor, à pessoa que está assessorando. De ser claro no seu posicionamento.

Existem perfis de assessoramento que são voltados para o lado pessoal, que trabalham muito informações de bastidor, dentro de um jogo político. E existem perfis voltados mais para o institucional e acho que me identifico mais neste campo. Para mim, a instituição está acima do porta-voz e o porta-voz está a serviço da instituição. Quando se trabalha a imagem da instituição, trabalha-se também a imagem do porta-voz, naturalmente. Se a instituição estiver com uma boa imagem, forte, o porta-voz vai estar. Uma coisa está ligada à outra.

Tento, então, blindar esse tipo de experiência, mas se acontece, acredito que seja momento de corrigir rumos, colocar regrinhas básicas. Mostrar que comunicação pública tem limites e objetivos, que não são pessoais.

*Que desafios existem para uma comunicação pública de qualidade? Como fazer para termos uma comunicação pública mais eficiente?*

É um questionamento difícil, complexo. Porque, nas instituições, as mudanças são muito rápidas, principalmente nas gestões. Os dirigentes mudam com frequência, especialmente no Judiciário. A visão do gestor impacta no perfil da comunicação. Por causa disso, é essencial que a comunicação pública, em todas as instituições, seja "formalizada", reconhecida oficialmente na estrutura organizacional. Que ela seja inserida dentro do planejamento daquele órgão, para não ser afetada pelas mudanças constantes. É uma verdadeira luta dentro de cada instituição fazer com que a comunicação seja reconhecida como relevante.

Buscar ter orçamento para as áreas de comunicação é importante. Não se faz comunicação pública com vento. É preciso investir em estrutura, equipamentos e em bons profissionais. Na maioria das vezes, quando se batalha por mais dinheiro para a área, a impressão é que comunicação qualquer um faz, e falo isso por experiência em comunicação pública e privada. Mas, quando ocorre um problema, uma crise, é ao profissional da área que recorrem. Os profissionais

precisam ter essa preocupação de brigar pelos setores de comunicação e se fazerem presentes. Fazer comunicação pública exige profissional, estrutura física, software, capacitação da equipe. Isso envolve investimento, dinheiro. Não se faz comunicação pela boa vontade do ser humano; se faz com profissionalismo. Evoluímos muito, mas falta essa valorização maior, as instituições enxergarem a comunicação como estratégica e tão importante quanto as demais áreas. Destinar orçamento, investir na equipe, porque isso vai refletir num resultado melhor de imagem e credibilidade.

*Como a comunicação pública pode se organizar e trabalhar para enfrentar o fenômeno da desinformação?*

A desinformação veio a reboque da ampliação das redes sociais e se potencializa com a força, cada vez maior, dos meios de comunicação eletrônica entre as pessoas, como aplicativos de mensagens. Já tive a oportunidade de falar sobre o tema em palestras e sempre percebo a angústia de não saberem como enfrentar a altura a voracidade das notícias falsas. Eu acredito que, para enfrentar isso, as instituições públicas têm que ocupar os espaços. Começa por aí. Se as *fake news* estão fortes no WhatsApp, temos que criar conteúdo para o WhatsApp. Vai viralizar tanto quanto? Não vai, mas temos que estar ali. Temos que estar nas redes sociais. Se 1 post de *fake news* tem 100 mil curtidas, tenho que fazer 5, 10 posts para ter 10 mil curtidas. Mas isso quer dizer que eu tive 10 mil pessoas que sabem a verdade e que são potenciais multiplicadores.

Gosto de da ideia de criar produtos com linguagens específicas para cada meio e ou rede social. É preciso fazer algo bem popular, falar na linguagem acessível, usar os mecanismos que os distribuidores de *fake news* usam, só que disseminar notícias verdadeiras. Os recursos como vídeos e áudios são fortes. O podcast veio para isso e em 2, 3 minutos de áudio é possível contestar uma desinformação.

Nossos porta-vozes também têm que usar seus discursos para falar da importância de se combater a desinformação e para disseminarem a boa informação. Sempre que tiverem oportunidade, eles devem estimular o uso dos canais oficiais do órgão, o site, as redes sociais, porque é onde estará a informação correta. Quando a desinformação vem de fontes públicas, o trabalho é o mesmo para a comunicação: desmentir. Aqui está a informação correta, colocamos no site, está nas redes sociais. Não tem receita a não ser essa. A informação pública

institucional sempre tem menos força que as *fake news*, que viralizam facilmente. Em sua grande maioria, elas trazem coisas absurdas. Não têm embasamento coerente. Em contraponto, a informação verdadeira não tem bizarrice; ela é simples, coerente. O que a gente pode fazer é inundar os canais de boa informação até parar essa corrente. Produzir conteúdo e divulgar.

Na experiência inicial de lidar com esse fenômeno, quando estive no TSE, uma estratégia importante implantada foi a de unificar a comunicação dos Tribunais Regionais Eleitorais (TREs), adotando uma linguagem padronizada, comum. É mais uma arma que a gente tem, a força da comunicação única em todo o País, para tentar enfrentar essas notícias infundadas e inverídicas.

*Que obstáculos você aponta nesta tarefa?*

Um dos aspectos negativos de tudo isso, dessa dificuldade de disseminar a informação correta, é que a comunicação pública ainda carrega a pecha da “chapa branca”. “Ah, é o órgão que está falando? Então, não acredito!”. É resultado de décadas de estrutura pública desacreditada. Mas as mudanças estão acontecendo, porque se está praticando um bom serviço público. Tenho esperança de que, com o tempo e o trabalho sério, essa pecha seja superada e a credibilidade seja consolidada.

Já percebo uma mudança positiva na forma como a informação pública é vista. Cada vez mais as fontes oficiais, os sites dos órgãos são consultados para checagem da veracidade de uma notícia. Por isso, é muito importante campanha da grande mídia para combater *fake news*, de valorizar a busca da informação em locais de referência, em portais sérios de notícias e nos sites das instituições. Os profissionais da comunicação estudam para isso, para transmitir a notícia correta. É possível perceber o início de uma pequena mudança no jogo. Uma necessidade de validação das informações.

*Qual o peso da influência da política e do poder no trabalho realizado?*

As instituições públicas têm uma interface política, não se pode negar isso. Elas se relacionam umas com as outras, um poder com o outro. As instituições não podem se isolar, porque senão o diálogo fica desequilibrado. Então, é preciso reconhecer a necessidade dessas interfaces, mas lembrar que existem limites para esta relação. Ela não pode interferir, nem contaminar o trabalho de comunicação de uma instituição. Na minha experiência, não vi isso acontecer.



*Como fazer comunicação em um órgão público com uma variedade de interesses específicos? Como conciliar?*

É complicado. A comunicação é uma área sensível e estratégica. É preciso ter em mente que a comunicação é uma área de que todo mundo precisa para mostrar as atividades e por que não, prestar contas. É preciso sensibilidade e jogo de cintura para conduzir essa variedade de interesses, mantendo o equilíbrio para a instituição. O norte deve ser: qual o melhor para a instituição, o que vai preservá-la, o que tem credibilidade. Pensar sempre na instituição.

*Qual o tipo de cobrança mais comum?*

A cobrança por divulgação, por estar na grande mídia. Na maioria das vezes a informação foi distribuída e trabalhada corretamente, mas nem sempre o assunto é pauta para a grande imprensa. É preciso embulhar a informação de uma forma atrativa ou contornamos com a divulgação nos canais institucionais, para ampliar o alcance da informação. É necessário educar a cultura do órgão para entender o que tem apelo na mídia e como construir esse apelo.

*Como mostrar o valor da comunicação para outras áreas? Como criar uma cultura de comunicação dentro do órgão?*

Criar uma cultura da comunicação é essencial. Comunicação interna é tão importante quanto a comunicação de massa, quanto comunicar para fora. Ela tem de receber tanta atenção quanto a produção de conteúdo para o portal. Se o meu público interno não compreendeu a informação, o externo não vai compreender. Preciso fazer com que esse público acredite no que está lendo, no que está vendo, no que está ouvindo. Na hora que ele abraçar aquela informação, isso significa que a comunicação interna está forte e, conseqüentemente, a minha mensagem está fortalecida, tem respaldo. Aí, eu posso passar adiante. A comunicação interna funciona como um grande crivo, uma grande peneira. Também para gerar e aferir engajamento. Temos hoje no público interno grandes aliados do engajamento nas redes sociais, inclusive no combate às *fake news*. Na faculdade, eu me lembro, desprezavam a comunicação interna, mas hoje não é mais assim, ela é estratégica. Uma boa comunicação interna é garantia de quase 100% de que você fez uma comunicação institucional de sucesso.

### *Como trabalhar a comunicação interna para criar essa cultura?*

O público interno de um órgão pode parecer diferente do externo, mas tem muita similaridade. Um exemplo que tenho para ilustrar isso ocorreu no TSE. Na articulação iniciada para se combater as *fake news* percebemos que tínhamos que ter os servidores do nosso lado e transformá-los em multiplicadores de informação verídica sobre o processo eleitoral. A partir daí, reforçamos a comunicação interna. Criamos um movimento para que os servidores seguissem as redes sociais do TSE.

Foi aí que eu descobri na prática que, se eu quero convencer o público externo de alguma coisa, eu tenho de convencer o público interno antes. A informação, na comunicação interna, também tem nichos. Existe aquela de assunto funcional – férias, pagamento, plano de saúde –, que gera interesse imediato, e aquela que é trabalhada a partir do conteúdo que será levado ao público externo. Cada uma deve ser pensada de forma específica. Com isso, é possível multiplicar o alcance da mensagem. Se eu tenho um público interno de 5 mil pessoas que alcanço com a informação correta, o potencial que tenho é de replicar isso para pelo menos três vezes, o que chegaria a 15 mil. Já vi crises que chegaram à mídia externa e que surgiram internamente. Têm força e reverberam tanto quanto uma rede social. São experiências que confirmaram a importância de trabalhar a comunicação interna.

### *Quais os erros mais frequentes de quem trabalha na comunicação do serviço público?*

Acredito que a timidez na comunicação pública, de quem faz. A falta de ousadia. Na minha opinião os gestores da comunicação pública têm que ousar, têm que querer avançar. Acho que outro ponto que precisa de atenção é a transparência na comunicação, que tem que ser sempre perseguida.

Me parece que a falta de transparência combinada com a ausência de ousadia é um grande problema. Uma equipe que não cria e não avança vai ser apenas uma equipe executora das tarefas do dia a dia.

Isso falando do que a gente pode fazer. Pois há outros problemas que afetam e têm natureza externa: a não valorização da comunicação, a não destinação de orçamento e estrutura, o não reconhecimento da área. Mas insisto: quem faz comunicação pública tem que ousar.

### *O que te entusiasma em comunicação pública?*

O que me empolga em comunicação pública é vê-la funcionar, ver que a mensagem está chegando em quem tem que chegar e está fazendo a diferença para alguém. Isso me entusiasma, me faz querer ir lá e no outro dia fazer de novo, brigar por orçamento, por capacitação para minha equipe, por um equipamento melhor. Brigar para consertar uma câmera que está esperando reparo há meses porque a licitação não saiu, por exemplo. Porque, quando o equipamento estiver operando, vai resultar numa foto maravilhosa, que impactará nas redes sociais, no site e vai gerar 100 mil visualizações e 100 mil pessoas terão mais conhecimento e informação. O que me estimula é quando vejo que fez a diferença, que alguém teve acesso a uma informação que foi importante para ela. Para mim, justificou o fazer.

### *Por que caminhos a comunicação pública pode avançar?*

Precisamos tentar fazer, dentro dos nossos limites, mas com ousadia, uma comunicação pública com os padrões da comunicação da grande mídia. Exigir qualidade no nosso produto e não nos contentar com pouco. Temos que treinar nossas equipes, capacitar e apoiar como se estivessem numa empresa privada. Somos de uma instituição riquíssima que é o poder público, que tem seus problemas pontuais, mas com bons projetos é possível fazer sempre melhor. O caminho é almejar o padrão de excelência que as grandes organizações de mídia estabeleceram. Por que não? Ter bons profissionais, boa remuneração e estrutura eficiente. É preciso ficar atento nas tendências e novidades que surgem nas ferramentas de comunicação. Do contrário, eu acredito que comunicação pública fica para trás. E não podemos deixar isso acontecer, afinal de contas, prestamos um serviço ao cidadão e o retorno que temos que dar é fazer uma comunicação de excelência. E com isto também se combate uma série de problemas, como *fake news*, falta de transparência, interferências indevidas, perda de credibilidade.

## LAÉRCIO PORTELA

*“Comunicação pública torna públicos os direitos das pessoas”*



Com oito anos de experiência no setor público, o pernambucano **Laércio Portela** viveu o desafio de, ao longo de quatro anos, coordenar o processo de regionalização da comunicação no Governo Lula. Foi diretor de Mídia Regional na Secretaria de Comunicação Social, cargo em que pôde olhar mais pormenorizadamente as diversas demandas da imprensa e, por conseguinte, levar informação de políticas públicas e ações da gestão aos brasileiros que não eram alcançados pelos grandes jornais de Brasília, Rio de Janeiro e São Paulo. Além dessa vivência, exerceu ainda as funções de coordenador de comunicação no Ministério da Saúde e de secretário-adjunto de Imprensa da Presi-

dência da República. Formado pela Universidade Católica de Pernambuco, o jornalista acumula quase 30 anos de trajetória profissional. Passou por várias redações, dentre as quais as do Jornal do Commercio e do Diário de Pernambuco. Neste último veículo, atuou como repórter, editor e colunista do caderno de Política. Atualmente, é editor do portal Marco Zero Conteúdo – um espaço de mídia independente, do qual também é um dos fundadores.

**Isabelle Costa Lima:** *Você exerceu três funções nas duas gestões do ex-presidente Lula. Como recebeu o convite para atuar no Governo Federal?*

**Laércio Portela:** Depois de anos dedicados ao jornalismo em Pernambuco, no início dos anos 2000, eu decidi ir para Brasília para buscar novas experiências. Em 2003, quando o hoje senador Humberto Costa assumiu o Ministério da Saúde, sabia que eu estava no Distrito Federal e me procurou. Ele conhecia meu trabalho no jornalismo pernambucano e então me convidou para trabalhar na coordenação da comunicação.

*Depois disso, em que momento você migrou para a Diretoria de Mídia Regional?*

Eu fiquei quase três anos no Ministério da Saúde, atuando como coordenador de comunicação. Já no fim do primeiro mandato do ex-presidente Lula, a equipe da Diretoria de Mídia Regional estava sendo montada, com a ideia de que houvesse um atendimento descentralizado da comunicação. Acredito que o convite para eu contribuir com esse grupo surgiu por eu já ter essa preocupação, desde o ministério, de trabalhar a informação dessa maneira. Além disso, acho que por eu vir do Nordeste e ter esse olhar de outra região, de fora do eixo Rio de Janeiro–São Paulo. Na função, eu e os meus colegas de trabalho precisaríamos ter o cuidado de regionalizar conteúdos, entender as diversas linguagens e perceber as necessidades de cada lugar.

*Era uma preocupação de aproximar mais do cidadão a informação que era produzida?*

Certamente. O grande desafio quando você entra na comunicação pública é entender de que informações aquela instituição dispõe, qual o nível de importância de cada uma delas. Cada segmento produz conteúdos com recortes específicos. Você pode ter uma instituição que vai trabalhar com água, outras com educação, com saúde. Então o desafio inicial é esse. Depois, é preciso identificar as informações que têm sido demandadas, as que são mais relevantes para a sociedade. Colocar grau de importância mesmo. É fundamental priorizar com quais delas se vai trabalhar, para que cheguem ao maior número de pessoas. Compreender quais são os fluxos internos dessas informações é outra questão relevante. Às vezes, você tem instituições com

conteúdos super importantes, que a sociedade deveria acessar, mas eles estão encastelados dentro de um segmento e não fluem. Pesquisas podem ser exemplos disso. Existem levantamentos que levam bastante tempo para chegar à área de comunicação, e somente depois disso é que chegam ao conhecimento do cidadão.

*Na prática, como fez para melhorar esses fluxos e divulgar o conteúdo produzido para um público mais amplo?*

No caso da Diretoria de Mídia Regional, a equipe já tinha sido montada com a perspectiva de facilitar os fluxos da informação. A gente precisava, desde o princípio, identificar os conteúdos com os quais ia trabalhar e entender quem os produzia. Feito isso, seria possível fazer com que eles atingissem um maior número de pessoas. Precisávamos garantir o acesso à informação. Esse era o sentido de regionalizar o olhar sobre essa produção de conteúdo. Portanto, procuramos organizar as informações. Conteúdos sobre as ações de governo, que antes eram muito gerais, passaram a ser regionalizados. Fizemos isso de tal forma que, por vezes, produzíamos 27 releases. Nós tínhamos informações gerais que eram acrescidas de tratamento mais específico. Dessa forma, o release para Pernambuco era um, para o Amapá, o Ceará e São Paulo eram outros, por exemplo. Cada um continha dados sobre como aquela política específica impactaria aquele estado. Isso é muito importante. Além disso, procuramos também construir uma relação com a imprensa dos diferentes estados. Se não houver um esforço para priorizar o atendimento a essas mídias, o conhecimento fica muito centrado na demanda que vem dos grandes veículos de Brasília, Rio de Janeiro e São Paulo. Isso não quer dizer que você tenha que tratar os grandes veículos de maneira X ou Y. Acredito que todo mundo merece o mesmo tratamento equilibrado, respeitoso – tanto os maiores veículos do Brasil quanto os das outras regiões. A regionalização fez parte desse princípio. De certa forma, era uma maneira de trabalhar sob uma perspectiva de diversidade territorial. Vivemos em um país continental e, por isso, era preciso produzir informação que desse conta também dessas demandas regionais. Eu comecei a trabalhar dessa forma ainda no Ministério da Saúde, mas, de fato, na Diretoria de Mídia Regional isso se ampliou.

### *Como estava o contexto de mídia naquele momento?*

Na primeira década dos anos 2000, houve um *boom* de jornais populares. Era muito comum que nas capitais existisse um grande jornal, mais tradicional, e tivesse ainda um outro mais popular. Naquele momento, percebemos que boa parte desses jornais populares não era sensacionalista, nem tinha foco nas coberturas policiais que violavam direitos de pessoas pobres e negras. Era um jornalismo muito informativo que trazia conteúdos sobre como acessar o Bolsa Família, diversas matérias de serviço sobre Previdência Social, sobre programas de governo, condições de moradia das populações periféricas, entre outras temáticas. Eram veículos que trabalhavam a informação sob a perspectiva do que era mais relevante para populações de baixa renda. O caderno de economia, por exemplo, não trazia informações técnicas sobre o que a bolsa de valores ou o que o mercado financeiro estava esperando. Falava-se sobre o atraso do pagamento dos benefícios da previdência; as mudanças nos programas sociais que atingiam aquelas pessoas; sobre o acesso a programas de habitação ou o preço da cesta básica. Eram matérias mais centradas nesses aspectos que afetavam cotidianamente essas parcelas. Percebendo isso, começamos a nos preocupar com esse tipo de conteúdo, para que o governo pudesse gerar informações para esses jornais populares. Lembro-me, inclusive, que a gente trouxe editores desses veículos para dialogar com os assessores de comunicação do governo, por meio de palestras. Nessas oportunidades, eles puderam falar do que eles precisavam em termos de informação e quais dados nas pesquisas eram mais interessantes para divulgar à população. Havia uma ascensão da classe C, por causa do aumento do salário mínimo. O mercado estava aquecido e essa parcela também estava consumindo mais informação. Portanto, era preciso produzir uma comunicação que estivesse atenta a isso, com uma linguagem mais didática. Era necessário explicar melhor aqueles temas, forçar os gestores e os produtores de conteúdo dentro do governo a olhar com mais cuidado para aquela demanda, entendendo que, às vezes, sim, é preciso traduzir a economia, pensar na microeconomia e não só nos dados da macroeconomia. É importante contextualizar as informações e disponibilizar fontes que esclareçam os assuntos.

*Com quantas pessoas você contava na equipe?*

O grupo era pequeno, composto por cinco jornalistas e duas secretárias. Como era uma equipe enxuta, a gente recebia essas demandas que vinham dos veículos de comunicação e descentralizava as respostas. De forma prática, encaminhávamos para os ministérios e demais órgãos que iam ter as respostas regionalizadas, e, quando estávamos com todas as informações, divulgávamos. Foi construído um espaço de recebimento e descentralização dessas demandas. Além disso, atuávamos de forma estratégica. No lançamento de programas, por exemplo, a gente solicitava informações regionalizadas aos ministérios responsáveis pela ação. Quando havia viagem do presidente aos estados, estabelecíamos uma rotina de entrevistas não só com os grandes veículos, mas também com a imprensa local. Implantamos, ainda naquela época, o acesso da mídia regional também a entrevistas exclusivas com o presidente ou os ministros. Organizávamos um sistema de rodízio e, no caso específico das rádios, considerávamos a audiência da emissora como critério. Afora isso, nos dias que antecediam a viagem presidencial, identificávamos os técnicos do Governo Federal que atuassem nas localidades ou que estivessem sendo deslocados para acompanhar o evento para que concedessem entrevistas à imprensa, com o objetivo de responder eventuais dúvidas sobre a política pública, o programa ou o projeto que seria inaugurado ou modificado. Tinha o espaço da mídia nacional que acompanhava a viagem, claro, mas tinha também um ambiente de troca com a imprensa daqueles estados.

*Essa maneira descentralizada de trabalhar a informação partiu de iniciativa sua ou foi uma orientação da gestão?*

Quando eu cheguei na Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República, já existia a diretoria. Eu primeiro me integrei à equipe e depois assumi a coordenação. Já estava sendo desenhado um planejamento para essa descentralização, que foi ampliado com a oferta de novos produtos, como os releases regionalizados. Mas vale aqui fazer uma observação: para uma comunicação dar certo, é necessário haver uma atuação mais aberta, transparente, diversa, com um fluxo mais dinâmico de informação. E isso não é responsabilidade somente da comunicação social. Se os outros atores da instituição, que detêm e produzem as informações internamente, não estiverem engajados, torna-se difícil comunicar. O conteúdo não vai fluir. Então, eu acho que o pla-



nejamento em comunicação deve começar também na origem da produção dos dados e das informações. Se há um programa específico de governo, por exemplo, a gente precisa visibilizar, mas é fundamental também falar com os diversos públicos, tornando a comunicação mais eficiente. Há uma diferença grande entre demandar um nível de informação global e um nível de informação do ponto de vista regional. Eu percebi naquele contexto que o governo não estava preparado para produzir informações para 27 releases, com detalhamento que interessasse a segmentos distintos. A gente pode até dizer que havia dados com recortes regionais, mas durante anos essas informações não foram prioridade de divulgação. Dava-se mais destaque aos números gerais. E aí quando começou a surgir uma demanda regionalizada, vinda da própria gestão, houve a necessidade de mudar a forma como eram liberados esses dados desde a origem. Para isso, foi fundamental o engajamento dos gestores. Mas foi algo construído com o diálogo. Depois de um tempo, os setores já estavam acostumados a produzir conteúdo de maneira regionalizada.

*Vocês precisaram identificar porta-vozes também que conseguissem detalhar o conteúdo regionalmente. Esse foi um processo difícil?*

A gente fazia da seguinte maneira: conforme as demandas iam surgindo, entrava-se em contato com os setores e dizia-se que seria necessário identificar um porta-voz para poder contextualizar as informações de forma regionalizada. Essas pessoas eram comunicadas pelos próprios órgãos. Um release ou uma nota à imprensa é uma parte importante para sistematizar os dados, mas eu acho que é sempre fundamental disponibilizar um porta-voz que vai poder explicar o conteúdo. Isso vai demandar de um gestor ter conhecimento mais regional. Às vezes, eram identificadas fontes do próprio Governo Federal que trabalhavam em estados diferentes, por exemplo. Eu estou aqui dando bastante destaque à questão regional, por todo esse trabalho da Diretoria de Mídia Regional de respeito à diversidade territorial. Nós procuramos democratizar o acesso dos jornalistas de todo o País às fontes. A qualidade da comunicação do setor público melhora a partir do momento em que há questionamentos, em que há um contraponto. Órgãos que se relacionam com a imprensa e com a sociedade apenas por meio de notas, protocolarmente, enfraquecem a comunicação. Essa maneira de lidar com as demandas sociais é, na minha opinião, um cerceamento do acesso à informação. Eu acho importante você não só passar as informações, mas também conversar com

o jornalista, o radialista, com os coletivos de comunicação popular – canais muito importantes para a periferia. O contraponto qualifica a informação que você vai fornecer à população.

*Em alguns momentos, você falou dos públicos da Diretoria de Mídia Regional. Como vocês faziam para identificá-los?*

Havia uma demanda muito represada por informação regional. O fato de eu ter vindo de fora de Brasília, do Rio de Janeiro e de São Paulo já me fazia, empiricamente, perceber isso, pois quando atuava em veículos do Nordeste, em diversas ocasiões, solicitei respostas e não obtive retorno. Não se falava regionalmente para o Brasil, mesmo sendo esse um país continental. Eu diria que a identificação desse público, falo especificamente na diretoria, era muito empírica. Havia alguns dados que ajudavam, como no caso dos jornais populares. À época, a gente pegava o índice de verificação de circulação (IVC) e via que eram eles os jornais que mais vendiam no Brasil. Víamos também que, à medida que aumentava a renda per capita da população média, aumentava também a venda dos jornais populares. Por associação, imaginávamos que isso ocorria com as rádios também, já que não tínhamos pesquisa que desse conta de todo o universo desse tipo de mídia.

*Vocês conseguiram aferir, naquele contexto, se alcançaram o objetivo inicial do trabalho de regionalização?*

Sob a perspectiva regional, a gente percebia, por exemplo, que os jornais e as rádios de diferentes regiões tinham passado a ter acesso a informações sobre políticas de governo e direitos dos cidadãos daqueles estados, que, antes, não conseguiam. A Secretaria de Comunicação passou a atender cotidianamente à demanda dos comunicadores de todo o Brasil, entendendo que aquela demanda precisaria de uma resposta. Com a Diretoria de Mídia Regional foi aberto um canal apto a receber essas solicitações do ponto de vista jornalístico. Esse núcleo trabalhou muito para garantir o acesso. Nós medíamos isso, principalmente, pelos clippings dos jornais e pelo que saía nas rádios. Quando fornecíamos a informação e disponibilizávamos um porta-voz, certamente, no dia seguinte era publicado algo, e de uma forma mais adequada aos cenários locais, mais interessante de se consumir. Com base nesses conteúdos, a imprensa regional também ficava mais preparada para demandar,

inclusive, informações sobre os prazos para implementação das políticas públicas, sobre as contrapartidas das prefeituras, dos governos estaduais e etc.

*E para que a comunicação pública se efetive como área estratégica, o que você sugere?*

A comunicação pública é peça importante dentro do Estado. É fundamental entender que não se faz assessoria apenas para um governo, mas para o Estado. Existem preceitos que precisam ser respeitados. Comunicação pública é muito mais do que relação com a imprensa. É também planejamento, é entender que se está em uma posição de educação para a transparência, para a formação da informação. Mesmo os gestores de áreas técnicas compõem a comunicação pública ao produzirem conteúdo. Além disso, a comunicação social não pode ser apenas um apêndice da gestão e muitas vezes vejo acontecer dessa forma. Essa área também precisa participar do processo de construção da política, porque comunicar para a sociedade não é a parte final do processo. É preciso, desde o começo da concepção das ações, sejam de governo ou de Estado, pensar como aquelas informações vão ser comunicadas e que interlocução elas vão ter com a sociedade. É necessário ver como a comunicação é importante dentro das instituições. O lugar dado à comunicação não pode ser marginal, como se fosse apenas uma área para divulgar algo que já chega pronto. Não é simplesmente chegar com um conteúdo e dizer: “pega isso e comunica aí pra mim”. A comunicação precisa estar integrada ao processo de formulação das iniciativas. Cada área técnica vai ver as coisas conforme o seu olhar está treinado. O gestor de uma outra área não tem como ver sob o ponto de vista de um comunicador, porque está em outra perspectiva de ação e possui outra expertise, digamos assim.

*Ao longo dos oito anos em que você esteve no Governo Federal, você percebia que a comunicação conseguia ocupar esses espaços estratégicos?*

Falando das áreas por onde passei, como no Ministério da Saúde, por exemplo, isso estava em processo de construção. Eu acho que é difícil você chegar a um lugar em que essa cultura já exista. Pode ser que haja uma cultura de que a comunicação seja considerada estratégica, mas que não necessariamente seja considerada ou chamada a participar de iniciativas de formulação de políticas. Porém, é preciso que isso aconteça. No período em que fiquei na Saúde, isso foi progressivo, mas havia, sim, espaço para troca. É comum encontrar re-

sistência e muitas vezes não será do ministro, necessariamente, mas de outros gestores. Eu entendo que já exista uma demanda grande, e ter alguém da comunicação pressionando por informação, pedindo mais e mais canais de interlocução com a sociedade, provoca certa resistência. Às vezes, uma pequena reorganização das práticas internas pode facilitar. Por isso, é relevante a comunicação fazer parte da elaboração de uma ação desde o princípio. Podem existir situações em que haja dificuldade para que se divulgue bem algum projeto, justamente por haver lacunas desde a concepção das informações. A comunicação não é só assessoria de imprensa, ela precisa estar numa perspectiva de um planejamento. Isso precisa ser uma luta permanente. Eu compreendo que planejar demanda grandes esforços e que, por vezes, o jornalista ou o profissional de comunicação está em áreas em que a demanda por conteúdo é tão grande que a pessoa se deixa burocratizar, mas é preciso estar atento e atenta para que isso não ocorra.

*Existe um esforço ao longo dos anos para se conceituar o que é comunicação pública. No Brasil, um conceito aceito por muitos e definido por Elizabeth Pazito Brandão é o de que a comunicação pública consiste em um “processo comunicativo, que se instaura entre o estado, o governo e a sociedade, com o objetivo de informar para a construção da cidadania”. Partindo desse entendimento, como você avalia a atuação de vocês naquele momento?*

Esse conceito está totalmente relacionado com o nosso trabalho, a meu ver. A ideia de uma comunicação voltada para a cidadania é fundamental. Pode-se dizer que essa compreensão fazia parte daquele momento. A sociedade é plural e os governos e o Estado precisam atuar para essa diversidade. Uma diversidade que não pode ser somente contemplada externamente pela comunicação pública, mas internamente também, com olhares diversos produzindo conteúdo nos departamentos de comunicação do Estado. Esses olhares vão ajudar a tensionar, a diversificar o entendimento por dentro do Poder Público. Com assessorias tendo integrantes diversos, produziremos uma comunicação mais diversa. Esse é um grande desafio para o fortalecimento da cidadania. Essa amplitude dá transparência.

*Como você acredita que se deve atuar para atendimento às diversas demandas da sociedade?*

É primordial olhar para toda a diversidade que existe. A comunicação precisa estar atenta não só à diversidade de territórios. Naquele momento, o trabalho

de regionalização já foi um avanço, mas é necessário avançar mais. É importante olhar para a diversidade racial, de gênero, para a população LGBTQIA+, para os indígenas, para as pessoas com deficiência e outros grupos. É preciso perceber as especificidades das periferias também. Não existe uma periferia única. Além disso, a comunicação do setor público ainda deve se preocupar com aquelas populações do Interior, que, muitas vezes, não têm acesso à informação pela internet ou pelos veículos da grande imprensa – os chamados desertos de notícias. Há lugares onde não há sequer veículos locais de informação organizados. A comunicação pública tem de estar olhando para isso também, para o desafio de atender às demandas específicas desses públicos diversos. A informação tem que interagir com mais pessoas. Passada mais de uma década do trabalho que fizemos, é fato que há novos desafios. Hoje, após ter voltado à imprensa, mais do que nunca vejo que não dá para construir uma comunicação pública eficaz sem considerar esses recortes. O Poder Público deve produzir dados por segmento, pois esse conteúdo é fundamental para construir a história, ano a ano, seja do aumento da violência ou de questões relativas a vulnerabilidades dos grupos sociais. Não se pode mais comunicar só para o homem branco, de classe média, que mora na capital e que monopoliza o conhecimento.

*Para além de descentralizar as informações por territórios, é preciso descentralizar tendo a diversidade de existências como foco?*

Isso. É fazer uma comunicação que alcance todos os segmentos da sociedade. Para tanto, precisamos qualificar internamente os gestores e quem mais organiza a informação para que tenhamos um nível de refinamento satisfatório dos dados, transparência e contextualização de informações relevantes, de forma permanente. Hoje há muitos grupos da sociedade civil produzindo pressão sobre o Poder Público e se qualificando para fazer essas cobranças. São grupos ainda mais capacitados para demandar os dados. Além disso, existe o fenômeno cada vez mais crescente da mídia independente, que está produzindo conteúdo qualificado e solicitando informações com recortes mais específicos. Se lá atrás, na primeira década dos anos 2000, houve um avanço dos jornais populares, nessa segunda década, quem faz esse papel de informar de maneira qualificada a diversos segmentos é a mídia independente, bem como os coletivos populares. Mais do que uma preocupação que se percebe nos textos produzidos por esses veículos, a diversidade é uma realidade dessas redações. Está na composição

delas. É preciso que a comunicação pública esteja preparada para atender a esse novo cenário.

*Como humanizar os conteúdos produzidos pelas instituições públicas?*

Eu acho que o maior impacto da comunicação pública é quando você exercita o olhar. Muitas vezes, as informações que o cidadão e a cidadã precisam não estão em números. À grande maioria, interessa saber se perto de um habitacional que esteja sendo construído vai ter, por exemplo, ponto de ônibus, se vai ter transporte que passe por lá, ou se vai ter iluminação, unidades de saúde e outros aspectos que vão impactar no dia a dia das pessoas. Para chegar a esse detalhamento de informações, às vezes, é preciso consultar três ou mais órgãos diferentes, mas é um esforço necessário para não se invisibilizar esses questionamentos. A comunicação pública deve estar preparada para informar de maneira diversa, atendendo a todas as necessidades. Se a gente está falando em interlocução com a sociedade, não se pode fazer uma comunicação que não entenda o avanço das demandas mais estruturadas da sociedade. Há que se fazer uma comunicação pública com base em pesquisas, mas também ouvindo o usuário do serviço. Trocar com a sociedade é muito importante. É bem diferente quando se faz uma política pública tendo escutado os estratos sociais. O aspecto mais importante da comunicação pública é tornar públicos os direitos. É uma maneira de educar as pessoas para que saibam de quais mecanismos dispõem para enfrentar situações de racismo, homofobia, insegurança alimentar, violência de gênero e outros vários exemplos. Assim como têm que ser reforçados os direitos constitucionais na produção de informações – com linguagens distintas –, também devem ser divulgados os meios que existem para se acessar as políticas públicas que garantem esses direitos.

*Você acredita que a comunicação pública enfrente um desafio ainda maior na atual conjuntura, em que a importância das instituições tem sido questionada no âmbito federal?*

Totalmente. Eu imagino que muitos gestores estejam sofrendo para poder efetivar tudo isso que estou falando sobre promover uma comunicação pública sob uma perspectiva mais cidadã, que não tenha um vínculo somente com propostas de governo, mas sim de Estado. É claro que é preciso informar as ações do governo. Isso faz parte do processo, mas falo aqui do direito da sociedade à informação. Há um tensionamento muito grande nesse sentido. A gente vive

um momento perigoso de ameaça de ruptura institucional. Portanto, é um desafio tremendo, sim, para quem faz comunicação pública atuar nesse cenário. Cabe à sociedade cobrar a defesa dos direitos de comunicação, de acesso à informação. O papel da sociedade é importante, e aí eu estou falando em todos os níveis – municipal, estadual e federal. Temos de estar vigilantes. Sem dúvida nenhuma, a comunicação é um alvo no contexto atual, em que parece haver um interesse amplo de promoção da desinformação por meio de canais oficiais. A gente sabe que em um mundo imediatista a desinformação é utilizada como estratégia de desestabilização política. Isso tem acontecido em vários países, não apenas no Brasil. De fato, é um perigo real.

*Do período em que atuou no Governo Federal, especialmente na Diretoria de Mídia Regional, o que ficou de contribuição?*

Aprendizagem. Essa palavra resume tudo o que a gente conversou. Hoje, estou novamente do outro lado do balcão, trabalhando na mídia independente. Eu diria que, quando eu saí dos jornais tradicionais em Pernambuco, o maior aprendizado que eu tive foi compreender, na prática, o nível de complexidade da comunicação pública. Complexidade muito maior do que eu tinha noção estando na grande imprensa. Nos anos 90, nos jornais, não se discutia muito o setor público. Produzir um texto era quase que um processo automático. Eu fazia uma matéria, que seguia para a impressão e no dia seguinte estava nos jornais. Já quando eu fui trabalhar com comunicação no setor público, aprendi a olhar melhor para quem eu produzia conteúdo. Conduzi minha atuação tanto na Saúde quanto na Secretaria de Comunicação Social dessa forma. Somente pudemos avançar da maneira como avançamos porque a gente partia da preocupação de olhar para quem a gente informava. Nós precisamos olhar para o outro, não dá para fazer comunicação pública de dentro, você tem que olhar para fora, para a sociedade. Você só vai fazer uma comunicação pública diversa se conseguir enxergar a diversidade que há fora. Comunicação pública exige estar muito sintonizado com o que está acontecendo na sociedade, ela não pode ser estanque. É essencial estar atento a como as pessoas estão se comunicando nas redes sociais, mas também a como as pessoas estão se comunicando nos seus territórios. Durante a pandemia, os coletivos de comunicação popular foram muito importantes nos espaços periféricos no combate às fake news. Muitos deles produziram conteúdos de áudio informando sobre proteção contra a Covid-19 e outros aspectos, que chegavam às pessoas por

meio de caixas de som instaladas em bicicletas, ou de lambe-lambe. Quem faz comunicação pública tem que entender que a comunicação está sendo feita nas ruas, não só nas redes sociais. Até porque a maior parte da população não tem banda larga. Se o nosso papel é democratizar o acesso à informação, essa informação precisa alcançar o maior público. Um outro aprendizado que ficou para a minha vida profissional, depois da experiência no Governo Federal, foi que nós precisamos colocar a comunicação no devido lugar, em um lugar estratégico, de área integrante da formulação de políticas.

*Que sugestões dá para quem atua ou quer trabalhar no setor público?*

Investir em muito conhecimento, ler e aprender com quem já passou por lá. Aqueles que já acertaram e que já erraram, os que venceram as pressões, os que saíram da zona de conforto têm muito a contribuir com suas vivências. E, como eu disse, perceber a rua, enxergar que a comunicação precisa chegar a mais gente. É importante saber o que as pessoas estão discutindo, como estão construindo as narrativas. Além disso, quem é de comunicação tem que ver a comunicação pública como algo maior. Se você enxergar a comunicação pública como algo menor, como apenas uma assessoria a um gestor, o seu trabalho também será visto como algo menor. Comunicação é relação, é troca. E, para isso, precisa sair do isolamento que às vezes a instituição coloca a gente.

*Hoje você está na mídia independente. Você aplica muito dessa troca que aprendeu na comunicação pública no jornalismo que faz?*

Essas reflexões todas que eu fiz do ponto de vista da comunicação pública, hoje, faço do ponto de vista do jornalismo de conteúdo. Tudo isso vale muito. Compreender a sociedade e perceber o outro no mundo foram grandes aprendizados. Esse novo ecossistema da mídia independente tem desempenhado papel importante de pressão sobre o Poder Público, principalmente por mais transparência. Em um cenário de ameaças diversas, inclusive de ruptura institucional, é importante que esses veículos existam para lutar pelo acesso às informações públicas, que cada vez mais tem sido cerceado.



## “Comunicação Pública Institucional: Planejamento, Diálogo e Transparência”



**Márcia Divina Bueno Rosa**, relações públicas de formação, coração e mente, construiu uma carreira sólida na comunicação pública, ao mesmo tempo em que construía todo o trabalho de comunicação de uma instituição. Seu papel foi fundamental para a criação, sedimentação e fortalecimento de uma comunicação transparente, legítima e respeitada. Passou por várias fases e desafios, como embates, conflitos de interesse, falta de recursos, mas sempre avançando, conquistando credibilidade e se adaptando.

Márcia é especializada em Assessoria de Comunicação Social pela Universidade Federal de Goiás (UFG), em Direito

e Processo do Trabalho e Gestão Pública pela Verbo Jurídico e graduada em Relações Públicas pela Universidade Federal de Goiás (UFG). Chefe do Setor de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados da Escola Judicial do TRT da 18ª Região desde 2019, atuou na Assessoria de Comunicação Social do TRT por 21 anos, sendo 15 deles como diretora, entre 2004 e 2019.

*“Não somos os donos da comunicação. A primeira coisa que um profissional tem que pensar é que nós não somos donos da comunicação nem da informação. Esse é o grande desafio do profissional de comunicação, é saber gerenciar a informação, o conhecimento, criar uma interlocução.”*

Foi diretora de Comunicação do Fórum Nacional de Comunicação e Justiça de 2015 a 2016. Integrou o Comitê Gestor Nacional de Comunicação da Justiça do Trabalho, criado pelo Conselho Superior da Justiça do Trabalho, representando a Região Centro-Oeste, de 2016 a 2018. Ao longo da carreira, fez inú-

meros cursos nas áreas de cerimonial, media training, design gráfico, organização de eventos e capacitação.

A palavra recorrente é planejamento e o caminho é a busca pelo diálogo e o foco no interesse público. Mas, nesta conversa com Márcia, percebemos que as habilidades exigidas pelo caminho da comunicação pública seriam a capacidade de adaptação, de diálogo, flexibilidade e compreensão.

**Janaina Ferreira:** *Como você define a comunicação pública?*

**Márcia Rosa:** Primeiramente, temos de analisar melhor o conceito de comunicação pública. A comunicação pública, de forma ampla, não está limitada só ao que é comunicado pelos órgãos públicos. A comunicação pública é tudo aquilo que é de interesse público e nesse contexto o terceiro setor também comunica interesse público. Até mesmo uma empresa privada, um banco, por exemplo, faz comunicados de interesse público e, nesse sentido amplo, fazem comunicação pública. Mas existe uma semântica mais restritiva que é o que estamos falando nesse momento, sendo compreendida como comunicação pública a comunicação estatal, feita pelas entidades e instituições públicas. Nós temos que enxergar isso, a comunicação pública é mais abrangente do que aquilo que fazemos.

*É a diferença da governamental?*

Isso. Agora, o que eu enxergo da comunicação pública, em uma visão mais focada, é que existem vários níveis, vários estágios, vários degraus de evolução nos departamentos de comunicação dos órgãos públicos. Tem instituições públicas que ainda estão no patamar de tentar apenas informar, algumas inclusive federais. Outras já despontam com alto grau de profissionalização. Há prefeituras pequenas que não possuem nem um site direito. Nós temos esse patamar ainda mínimo de maturidade em que existe uma construção incipiente de um Setor de Comunicação. E nós já temos instituições muito evoluídas, que já conseguem fazer uma interação maior com os seus públicos. Tem prefeituras que conseguem se comunicar e receber feedback com muita velocidade. Especialmente nessa pandemia, observamos que têm muitas prefeituras conseguindo se comunicar bem, utilizando todas as formas de comunicação, seja a tradicional, seja as redes sociais. Nós temos comunicação e comunicação. Mas o que eu vejo, o que eu poderia definir na comunicação pública a esse ponto limitada ao poder governamental, seja de qualquer esfera, é uma visão de que é necessário informar. Então, é preciso dizer que o serviço existe, que a instituição existe e para que existe. É esse entendimento mínimo de visão da importância da comunicação para a sociedade está presente em todas as instituições públicas.

*Vamos falar um pouco sobre sua trajetória profissional. Como começou sua história na comunicação pública?*

Eu sou concursada, fiz o concurso para o TRT da 18ª Região há 25 anos e ingressei no Tribunal há 23 anos. Mesmo naquela época, o TRT tinha uma visão bastante evoluída sobre como deveria funcionar um órgão público quanto à eficiência e à eficácia. Havia uma sincera preocupação em alocar as pessoas nas unidades de acordo com a formação e competência. Então analisaram o meu histórico, o meu currículo e me disseram que iria atuar junto à pessoa que cuidava de contato com a imprensa e com a organização de cerimonial da Presidência. Então, inicialmente, fui designada para colaborar e ajudar na organização de eventos da Presidência e, pontualmente, auxiliar no atendimento à imprensa. Logo fui designada para ser mestre de cerimônias de um evento e, ainda assustada, tremendo nas bases, muito insegura, fui lançada para atuar nessa atividade. Eu devo muito ao diretor de gestão de pessoas da época, que me lançou ao trabalho dessa forma, enfrentando as situações que se mostravam sem muita hesitação. O que tem de ser feito tem de ser feito e essa premissa, acredito, é uma realidade de todas as assessorias. A partir de então, começou-se a pensar que o Tribunal precisava de um *house organ*, um informativo voltado aos magistrados e servidores e distribuído também para instituições com as quais o Tribunal mantinha algum relacionamento. Na época, a confecção de *house organ* era muito comum nos setores público e privado e, em muitos casos, trazia notícias e informações de interesse interno e externo. Não havia uma diferenciação muito clara de tratamento da informação, mesmo porque o processo de elaboração era lento e oneroso, o que praticamente inviabilizava a existência de mais de um veículo impresso com publicação periódica. Então, assim, começa a minha trajetória na comunicação, juntamente com a história da comunicação do TRT. Eu acompanhei passo a passo, testemunhei e vivenciei o comecinho e a evolução da comunicação no TRT da 18ª Região.

*E eram só vocês dois?*

Só nós dois. Posteriormente, passamos a contar com um profissional de jornalismo. Na época, as duas principais demandas ao Setor de Comunicação eram a organização de cerimonial, com o planejamento e realização de eventos públicos, e o contato com a imprensa. Particularmente esta realizada de uma

forma muito incipiente. Na verdade, eram atuações bem específicas, atender os jornalistas quando nos solicitavam alguma informação, ou, de vez em quando, mandar uma informação para a imprensa. Não era uma ação sistemática, planejada, não havia esse tipo de organização de trabalho. A atuação do setor era sobre demanda, inclusive com recursos muito limitados tanto de pessoal como materiais.

*Vocês começaram a comunicação, na verdade não existia.*

Não existia. O TRT é um órgão, de certa forma, recente. Ele foi instalado em 1990, mas, mesmo assim, as visões que as pessoas tinham de comunicação pública era muito limitada, como já comentei anteriormente, entendia-se como atividades próprias do setor a assessoria de imprensa e a organização de eventos. Para além dessas atividades, eram elaborados comunicados, cartões de aniversário e cumprimentos, uma concepção bem limitada do alcance da comunicação pública. Com o passar do tempo, foi criado o Setor de Comunicação e esse trabalho foi amadurecendo. Nós começamos a pensar em algumas situações de comunicação dirigida, de um trabalho que poderia ser realizado, voltado para os advogados, um importante público para o Judiciário. Pensamos em algo também voltado para estudantes. Começamos a legitimar o TRT da 18ª Região junto ao público formador de opinião. O marco temporal que evidencia o período de consolidação da Assessoria de Comunicação não só no nosso tribunal como nos demais tribunais trabalhistas do país se deu no início dos anos 2000. À época, o Judiciário Trabalhista sofreu um grande revés, uma grave crise institucional, em que forças políticas passaram a questionar a importância da Justiça do Trabalho para o povo brasileiro, chegando a defender sua extinção. Nesse período, a atuação da Assessoria de Comunicação foi muito demandada, pois havia uma necessidade premente de mobilizar a opinião pública a nosso favor. Então, houve um fortalecimento muito grande da atuação da assessoria porque começaram a enxergar que era preciso um trabalho de comunicação para mostrar às pessoas o que a instituição fazia, todas as realizações e sua importância. O resultado desse esforço de mobilização realizado pelos tribunais trabalhistas que, acredito, foi grandemente auxiliado pelas assessorias de comunicação é que, em 2004, a Justiça do Trabalho teve sua competência ampliada. A partir de então, começou-se a pensar que a comunicação podia ter uma atuação mais abrangente, inclusive, lidando com públicos. Um trabalho segmentado passou a ter relevância, realizado com

parlamentares, advogados, imprensa, etc. Confesso que, inicialmente, essa preocupação de realizar uma comunicação dirigida era muito minha, talvez pela minha formação em Relações Públicas, mas com o passar do tempo e o sucesso dos projetos, as iniciativas foram se consolidando.

*Mas então nessa fase vocês começaram a fazer um mapeamento dos públicos? Seria isso? Vocês começaram a se voltar mais para os públicos específicos?*

Sim, mas ainda muito limitado porque o que se enxergava eram alguns segmentos de público externo. Não havia nenhum trabalho feito para o público interno. Havia o house organ, basicamente com conteúdo voltado a notícias internas, mas não havia uma segmentação, um trabalho específico voltado para o público interno e nem para todos os públicos externos. Mesmo porque como havia afirmado, não havia estrutura física e de pessoal, nem essa possibilidade que hoje o mundo virtual nos traz, que a tecnologia nos traz, da facilidade de produção de conteúdo e conseguir ser mais assertivo em relação aos públicos de relacionamento.

*E como era a comunicação com os dirigentes, com a Alta Administração?*

Havia um relacionamento direto, mas não se discutia muito as estratégias e nem se falava em planejamento, não havia uma visão estratégica na instituição e, naturalmente, no Setor de Comunicação. O Setor de Comunicação atuava sob demanda e nessa época ainda não estava legitimado institucionalmente. Por exemplo, às vezes, a unidade queria divulgar algo e não se importava em falar antes comigo e entrava em contato direto com a imprensa. Em outras situações, o próprio juiz tinha resistência em divulgar as decisões judiciais, mesmo sendo de interesse público, havia a mentalidade de que o “juiz só falava em processo”. Às vezes a própria imprensa pedia alguma informação, havia uma relutância de prestar essa informação, um receio de que aquilo fosse a público, do prejuízo que isso poderia causar, havia ainda uma insegurança no trato da informação e no seu trânsito. Sem falar sobre a resistência de alguns procedimentos adotados pela Assessoria de Comunicação de simplificação da linguagem jurídica para facilitar a compreensão das pessoas comuns. Os magistrados se sentiam desconfortáveis e receavam que o uso de uma linguagem mais comum, sem acuro técnico, pudesse alterar o sentido da sentença prolatada.

*Você acha que isso mudou?*

Muito.

*A comunicação hoje é mais legítima, ela tem mais credibilidade, ela tem mais influência dentro das instituições como um todo?*

Com certeza. Eu não vou dizer em todas as instituições, mas as assessorias já se encontram consolidadas em muitos órgãos públicos, a exemplo do Poder Judiciário como um todo, especialmente na Justiça do Trabalho, e do Ministério Público. Porque num Estado Democrático de Direito, todo mundo precisa de legitimidade e gerar valor. Todos os tribunais, ministérios públicos e órgãos públicos diversos começaram a prestar contas do que fazem à sociedade. É necessário dar resposta a essa demanda por informações e serviços, contudo, infelizmente acredito que algumas instituições ainda estão muito voltadas para si próprias. Por outro lado, grande parte tem a preocupação de apresentar os serviços oferecidos e tem buscado meios para facilitar a interlocução com a população atendida. Isso geralmente é feito, em grande parte, pela comunicação. Eu costumo dizer que o oficial de justiça é um *longa manus* do juiz, eu digo que a Comunicação é o *longa manus* do Judiciário, porque ela leva à população o conhecimento sobre o funcionamento, os serviços oferecidos e decisões tomadas pelo Judiciário que afetam a vida das pessoas. Então essa mudança foi significativa.

*E como um profissional de comunicação pode conquistar a legitimidade, a credibilidade, a influência dentro de uma instituição pública?*

Primeiro, tendo uma coerência de conduta. Não digo conduta pessoal, mas conduta profissional. Às vezes é necessário, com jeito, dizer não. Falar “isso não vai funcionar, o caminho não é esse” e mostrar a direção. Algumas vezes, trabalhei com gestores e com assessorados que se sentiram mais seguros quando eu disse: “Não faça isso” e expus os motivos. Em um primeiro momento, até se assustaram, mas, depois, sentiram mais segurança no que eu estava orientando, tipo: “ela vai falar a verdade sobre os procedimentos e sobre as consequências de cada decisão tomada”. Então, é muito trabalho, é muita insistência, foi isso que aconteceu ao longo do tempo. As negativas também foram muitas, várias vezes ouvi que “não tem nem dinheiro para manter tal projeto”. Por vezes, eu mantinha o projeto na insistência, porque mesmo que naquele

momento a gestão não valorizava aquela ação, se você percebe que o que está em andamento é importante para a instituição, tem de ter uma certa insistência para manter o que está sendo feito. Não dá para descontinuar projetos o tempo todo por ocasião da mudança administrativa. É preciso revisitar, analisar, revisar, mas tem de ter uma continuidade no trabalho que está sendo feito.

*Acha que as outras áreas veem a comunicação como institucional voltado para o público externo, para a sociedade, ou, muitas vezes, veem a comunicação voltada para atender os interesses da Alta Administração?*

Eu acho que tem “comunicação e comunicação”. Eu não posso falar por todas. Eu sei que, por exemplo, às vezes, no Executivo, onde o culto à personalidade é muito forte, essa questão de direcionar as ações comunicacionais para trabalhar a imagem e o posicionamento, inclusive ideológico, de determinado governante é um fato. Agora, com a comunicação realizada por algumas instituições, que já têm uma governança estabelecida e um planejamento institucional é diferente. Isso porque as iniciativas não atendem a um posicionamento ideológico de quem está no comando naquele momento, mas da instituição. Essa é a grande diferença entre as assessorias de comunicação. Isso depende muito, não da Assessoria de Comunicação, mas do grau de maturidade de governança, de planejamento estratégico que aquela instituição tem. Então não adianta, por exemplo, eu entrar em uma instituição que tem o grau de maturidade menor, acreditando que vou estruturar uma Assessoria de Comunicação extremamente profissionalizada, sem ter algum desgaste com o assessorado. Acredito não ser possível ter um planejamento estratégico de comunicação sério, efetivo, se a própria instituição não tem. Então, é um caminhar, inclusive, da própria instituição. O amadurecimento da comunicação veio junto com a maturidade administrativa do Tribunal. Eu estou falando da minha experiência, eu tenho uma vivência de um órgão público comprometido com a sociedade, o que permitiu também que a Assessoria de Comunicação caminhasse nesse sentido.

*O público interno, de modo geral, vê a comunicação como institucional e ampla?*

Olha, eu já tive fases que o juiz achava, que o administrador-presidente, achava que precisava divulgar sua agenda pessoal ou que solicitava a divulgação de informação que, notoriamente, não era de interesse público. Logicamente esse tipo de informação desgasta e corrompe a imagem tanto da instituição quanto de quem está no seu comando. O assessor deve ter a coragem de falar. Com



o tempo, isso vai mudando, hoje em dia não existem mais pedidos de natureza pessoal na assessoria de Comunicação do TRT. No Tribunal, foi definida uma política de comunicação que estabelece a ética da comunicação, o interesse da comunicação pública e isso foi documentado. Depois, criou-se o planejamento de comunicação, também formalizado. A utilidade de cada serviço ou veículo à disposição, tanto da sociedade quanto do público interno, foi normatizada e documentada. O assessor tem de se fundamentar em decisões que não é ele próprio que toma, mas que a instituição define. Tem de mobilizar não só a Assessoria de Comunicação, mas a Administração, como também os demais departamentos para estabelecer uma ética, uma política de comunicação interna e externa da instituição. Acredito que essas medidas são o grande instrumental do profissional no setor público: estabelecer, documentar, criar normativas, criar regras, uma política clara, documentada. Porque quem está dizendo “não” ou “sim” não é o assessor de comunicação, mas uma decisão democrática interna tomada pela Administração de forma ampla e acordada.

*É a mediação de interesses, de conflitos. É o profissional de comunicação mediano, dizendo não aos interesses pessoais.*

Exatamente, estamos dizendo: aqui tem gerência! Há gestão e trato de forma séria dos projetos comunicação e informações no âmbito do tribunal. Naquele momento, o assessor de comunicação juntamente com sua equipe executa o que já foi decidido, acordado. A nossa política de comunicação já tem oito anos. Temos também um plano de crise de imagem, que já está estabelecido. Foi fixado também que todo veículo, todo serviço de comunicação, tem normativos. Na intranet quais são as regras de seu uso, qual a sua utilidade, quem pode publicar ou não na intranet e o que pode ser publicado. Assim consegue-se conciliar um amplo espectro de interesses. Podemos dizer: “olha, você não vai publicar algo assim, não é que não pode publicar, mas deve encontrar o veículo certo, o meio certo, se vai publicar algo de interesse apenas de um grupo, não vai fazer uma publicação generalizada, isso pode gerar um desgaste.” Para esse tipo de notícia o tratamento é outro. Isso deve ser definido como regra, como normativa. Inicialmente pode ser trabalhoso, mas facilita muito o dia a dia da equipe da Assessoria de Comunicação.

*Quais são as principais cobranças que os profissionais de comunicação sofrem? Quais seriam os desafios diários?*

As cobranças mudaram ao longo do tempo. Já houve cobrança como “Ah, o Tribunal quase não publica matérias”. Às vezes, cobranças de agilidade, cobranças dos demais setores. Muitas vezes, o tratar com o público externo é mais fácil do que atender às demandas e interesses dos seus clientes internos. Já houve situações em que os setores queriam fazer sua própria comunicação como se estivessem dissociados da instituição. Contornar esse tipo de atitude só é possível por meio do processo de legitimação da comunicação, da definição clara de papéis e competências dos setores.

*Quem pode, quem tem técnica e conhecimento para isso.*

Muitas vezes, o próprio departamento pode fazer comunicações, mas dentro de um gerenciamento realizado pela Assessoria de Comunicação. Até porque, não adianta ter 50 profissionais na Assessoria de Comunicação, numa instituição de médio ou grande porte, não é possível conseguir atender todas as necessidades comunicacionais de cada departamento. Mas, tem de haver o gerenciamento sobre isso e dar autonomia para esses departamentos comunicarem dentro das normas. Se houver posicionamento, direcionamento, as coisas fluem. A primeira coisa que um profissional tem de pensar, é que nós não somos donos da comunicação e nem da informação. Nós não geramos informação, quem gera informação é o público interno, são os departamentos e, por vezes, o público externo. O que nós fazemos é o gerenciamento e a constante tentativa de fazer com que haja um fluxo dessa informação interna e externamente. Esse é o grande desafio do profissional de comunicação: saber gerenciar a informação, o conhecimento, criar uma interlocução. Infelizmente muitas instituições públicas padecem dessa interlocução. Nós temos muitos canais para repasse de informação, mas temos poucos meios ou utilizamos de uma forma tímida os canais que permitem que as pessoas deem esse retorno para a instituição. Situação que vem sendo modificada em razão das redes sociais e da tecnologia. A pesquisa de opinião e a pesquisa de clima organizacional também tem permitido isso. Mas, quando colocamos na balança, comparamos, o que a gente passa de informação e o que a gente recebe, até para termos como base o resultado daquilo que a gente está fazendo, percebemos que ainda temos pouco feedback. As pessoas ainda têm algum receio,

principalmente em algumas instituições públicas, de externar as suas opiniões de forma clara, principalmente o público interno. É um cuidado que o gestor e Administração tem de ter.

*Você acha que a comunicação pública tem importância na garantia do acesso à informação, à democracia, principalmente para o público externo, para a sociedade? Como os profissionais de comunicação das instituições públicas podem trabalhar pela democracia?*

Bom, eu vou fazer uma inversão, porque nós da assessoria de Comunicação somos, de certa forma, consequência da democracia. Se nós podemos falar, se eu posso falar para um superior, para um gestor “olha isso convém e isso não convém”, dentro da minha habilitação profissional, isso é consequência da democracia, porque é uma limitação de poderes inclusive para quem assume o cargo de gestor. Com essa postura de realmente prestarmos uma informação de qualidade, de interesse público, é que conseguimos contribuir com o processo democrático, digo processo porque a democracia também está em constante construção. Por isso é tão importante manter canais de interação, de interlocução. O que podemos fazer de melhor é repassar uma informação franca, sem omissão de dados e estarmos prontos para atender ou responder alguma solicitação, alguma demanda da sociedade. Isso porque muitos jornais se munem de informação utilizando as prestadas pelas Assessorias de Comunicação. Eles têm que confiar em nós, na qualidade daquilo que estamos fazendo, na informação de confiança que divulgamos. Então, nós temos que fazer circular o máximo de informação, informação de qualidade, que gere conhecimento e valor. Não adianta querer circular aquilo que eu quero circular, nós percebemos claramente quando uma matéria ou projeto é de interesse público pelo número de acessos e pela adesão. Agora, tem informação que não gera tanta repercussão mas é de interesse da própria instituição divulgar como uma forma de prestação de contas à sociedade, a exemplo de demonstração de gastos, contratações etc.,. Embora uma decisão judicial, que afete milhões de pessoas, terá uma repercussão maior, eu também preciso mostrar que a instituição aprovou um plano estratégico importante que talvez a população nem saiba que está lá disponível para conhecimento geral. E ao dar transparência às decisões e atos da organização, estamos contribuindo para o fortalecimento da democracia. O livre acesso às informações, realizada de forma clara, objetiva e linguagem acessível, é o que legitima o poder público

democrático. Não se trata apenas de legitimar a comunicação, nós temos que legitimar as instituições.

*Você pode me descrever alguma experiência positiva que você teve na sua carreira na comunicação pública?*

Foram muitas. Muitas, muitas.

*Qual é a sua queridinha?*

Foram vários projetos interessantes e de sucesso realizados pela Assessoria de Comunicação. Por vezes me pergunto como, dada a limitação de recursos financeiros e de pessoal. Cito como exemplo, os programas de televisão e rádio, o *house organ* que foi impresso por mais de 10 anos, o resgate da memória do TRT com o livro sobre os 25 anos de instalação do TRT da 18ª Região. Permita-me fazer um adendo sobre a importância da atuação das assessorias de comunicação para o registro histórico da instituição. No trabalho de pesquisa para a confecção do livro vi o quão importante é a colaboração do setor no registro histórico de fatos. Nos socorremos muito do trabalho realizado pela própria comunicação que serviu como importante fonte no levantamento de dados. Acredito que as assessorias tem de se preocupar também com o armazenamento das informações que ajudamos a organizar e produzir para que sirvam de fonte para consultas futuras. Ao divulgar fatos e atos da Administração estamos também construindo a história de nossa instituição. Voltando a sua pergunta, como disse, foram vários projetos criados, mas ressalto a importância da intranet e do sistema Bom Dia TRT, dois projetos voltados ao público interno. A intranet que nós criamos, basicamente um portal interno, que tanto serve como um repositório de informações de serviços como também de interação e divulgação de informação. A quantidade de informação que flui nesse ambiente é considerável, com serviços de relevância voltados para o usuário, isso fez com que o sistema ganhasse a confiança e a adesão do público interno. A intranet além de funcionar como meio para divulgação de notícias e interação dispõe de serviços que auxiliam as atividades diárias dos magistrados e servidores. Realmente uma gama de serviços concentrados em um único portal interno. Ele é tão dinâmico quanto a internet do TRT 18. O segundo projeto é o Bom Dia TRT, que também é um instrumento focado na comunicação interna, e ele é democrático, permite que as pessoas compartilhem informações do setor de interesse das outras unidades de forma geral

ou dirigida especificamente para outra unidade, permite que usuário publique mensagens de interesse pessoal e que escolha que tipo de informação deseja receber. Enfim a intranet e Bom Dia TRT são os meus queridinhos.

*É um e-mail marketing? Uma newsletter?*

Não, trata-se de um sistema. Foi desenvolvido internamente e, além de banners divulgando cursos e eventos, tem as informações chamadas obrigatórias. É aquela informação necessária ao trabalho que o usuário precisa saber, é uma portaria que o magistrado ou servidor tem de dar ciência, por exemplo. Mas a maior parte das informações publicadas nesse ambiente não são obrigatórias, o usuário pode optar ou não por recebê-las. Assuntos sobre saúde, eventos, classificados, divulgação de cursos, notas de falecimento, dicas de TI são de acesso discricionário, ou seja, acessa quem tem interesse. Se é sobre saúde, quem vai publicar essa informação? O Setor de Saúde. Eu defino o que quero receber na ferramenta e a Comunicação não é a responsável por publicar tudo. Há um gerenciamento das regras, um monitoramento em relação à comunicação. Se for publicado algo que não seja de interesse coletivo, alertamos que a ferramenta foi usada incorretamente. Mas são os setores que geram a informação os responsáveis pela publicação. Então é muito democrático.

*Todas essas informações também estão na intranet?*

O aplicativo Bom Dia TRT foi acoplado à intranet. Ele é um sistema à parte, possui suas próprias informações. Eu me orgulho do trabalho interno, porque externamente é mais fácil de constatar os resultados e menos complicado. Comunicar internamente é muito mais trabalhoso, por incrível que pareça. Pelo menos no setor público porque atuamos buscando a adesão do público interno aos projetos da organização.

*De engajamento, e muitas vezes micropolíticas, estratégias. Você não é só um profissional de comunicação, você é um mediador de conflitos, de interesses.*

Exatamente. É muito mais complicado estabelecer estratégia de comunicação interna. E eu não sei se está no momento, mas eu queria falar sobre a necessidade de o profissional revisar e repensar os meios, o tempo todo, tanto para comunicar com o público interno, quanto para o público externo. Mas, o público interno é o principal. Com essa pandemia, o Bom Dia TRT, que é um

queridinho, não tem eficiência nenhuma. Porque ele é um programa de acesso aos computadores da rede. Isso exigiu mudanças rápidas no estilo de comunicação institucional.

*As pessoas perderam a conexão no home office?*

Perderam a conexão. E, de repente, as pessoas estão fazendo home office e estão acessando os seus próprios computadores. Elas têm rotinas muito diversas no trabalho de home office com o isolamento social. A comunicação interpessoal também foi prejudicadíssima. Então, por mais eficientes que sejam num determinado momento, com a alteração abrupta da realidade como foi o cenário trazido pela pandemia, temos de ter agilidade para repensar as formas de conexão a ser estabelecida pela instituição. Como a situação de agora em que temos de levar comunicação para as pessoas que estão em casa. Na Escola Judicial, passamos a utilizar a newsletter como importante meio para divulgação de cursos e notícias. Inclusive escrevendo um artigo sobre a volta da newsletter como importante ferramenta da comunicação dirigida. Nós voltamos a usar a newsletter com intensidade. Eu criei a newsletter da Escola Judicial porque, simplesmente, mesmo usando a intranet, os cursos divulgados não tinham muito êxito. Agora, quando disparamos a newsletter, logo temos 50 inscrições, cem inscrições. E, inclusive, por meio desse veículo que alguns consideram obsoleto, ampliamos a divulgação junto ao público externo. Ela (a newsletter) é confiável, maleável, flexível, não estressa, não exige demanda, posso guardar para ler depois. Na pandemia, ela foi fundamental. Se a newsletter vai continuar a ter o mesmo protagonismo com o fim da pandemia? Aí já é outro repensar de processos. É preciso repensar, readequar ao momento. Felizmente ou infelizmente, na área de comunicação não temos uma constância, “Ah, eu vou usar isso daqui por 10 anos”. Isso passou, eu já usei jornal informativo por 10 anos, mas essa estabilidade em um mundo em transformação, aliás em constante e acelerada transformação, não existe mais. Eu acho que, de dois em dois anos, uma Assessoria de Comunicação deve repensar seus processos.

*Você tem alguma experiência, algum projeto, alguma campanha que fracassou que você gostaria de falar?*

Eu não me importo de falar, eu fico pensando o quê. Acredito que não pode ser entendido como fracasso, mas uma limitação de uso, de abrangência, é a Rádio TRT. Ela tem utilidade, ela tem algum alcance, mas não tem uma grande

repercussão. Isso porque a implementação mais ampla exige grande investimento na instalação de sistema de som em todas as unidades e isso ainda não foi possível. Espero que num horizonte próximo seja viável criar essa estrutura.

*Quais são as principais dificuldades, os principais desafios de quem trabalha com comunicação pública?*

Quando iniciei minha atuação na área de comunicação pública, a sensação que tinha é que estava empurrando um elefante. Eu tinha que negociar com tanta gente, tinha que vencer tantas questões burocráticas, limitações orçamentárias, fazer inúmeras justificativas de compra. Como os projetos de comunicação eram novidade, havia um receio enorme de que o gasto não tivesse previsão legal. O que fizemos foi um contínuo trabalho de convencimento para a validação dos projetos da área, contudo, em minha opinião, o desafio maior no setor público, além de lidar com essa dificuldade de trazer o novo, é dar continuidade aos projetos. Não raro, a assessoria está desenvolvendo uma proposta maravilhosa, mas ao mesmo tempo surgem outras demandas administrativas, impondo a mudança de rota. Nessas situações, as assessorias têm de se desdobrar para conseguir conduzir todos os projetos para não deixar morrer uma iniciativa que, para a instituição, é interessante. Acho que as principais dificuldades são essas: trazer o novo, enfrentar as burocracias, a resistência interna, o receio sobre a correta destinação da verba pública, porque como servidores federais temos de prestar contas ao TCU. No início, quando comecei, as pessoas viam os gastos com o Informativo do TRT 18 como sendo desnecessário, supérfluo. Quando começamos o programa de televisão em colaboração com a TV Justiça o orçamento destinado à produção também foi questionado. Com o surgimento das redes sociais o questionamento persistiu, não enxergavam a necessidade de um Tribunal ter um perfil para interagir com a população usando esse meio. No início, quando estava começando as redes sociais, sempre perguntavam: “Por que o tribunal, um órgão público, tem de estar presente em uma rede social?”. Atualmente, já não existe esse questionamento, o uso das redes sociais pelos órgãos públicos é um procedimento normal. Vale ressaltar que a dificuldade também era da própria assessoria que não dispunha de recursos humanos suficientes e com a qualificação técnica para a função, mesmo porque estávamos aprendendo a lidar com tudo isso também. Não era só a resistência de alguns, era tatear no escuro porque ninguém sabia onde essas iniciativas iriam chegar e nem o grau de implicação para a imagem e reputação

do TRT 18. A hesitação quanto ao uso das redes sociais na época se justificava pelo fato de que, a partir do momento que a instituição se expunha, também se expunha a críticas. Questionávamos como o público iria se comportar, qual seria a cobrança ao Tribunal, como iríamos responder. Mas apostamos no risco porque sabíamos que valeria a pena porque onde tem pessoas, onde tem público, sempre vale a pena a instituição pública estar presente e tentar interagir.

*Quais recomendações você faria para quem atua com a comunicação pública?*

Para quem atua com a comunicação pública, primeiramente é ter um espírito público. Um espírito de interesse público e institucional. Não é atender aos seus interesses pessoais de qualquer pessoa. É preciso fazer, atuar, criar projetos que tenham e sejam de interesse amplo. É importante planejar, o planejamento é necessário e precisa ser embasado em um estudo e estar em consonância com o planejamento estratégico da instituição, que deve ser elaborado juntamente com a equipe, com outros departamentos e com a própria Administração. Não devemos ter como foco ter visibilidade. Tudo tem um preço. A reputação é construída dia a dia, não adianta construir uma visibilidade em cima de algo que não gera valor. Precisamos pensar a longo prazo de forma holística. Tem profissionais que atuam especificamente em determinadas áreas, dada as complexidades das assessorias de comunicação. Uns são multimídias, outros fazem cobertura jornalística, outros comunicação interna, outros design. Então são todos profissionais que compõem uma Assessoria de Comunicação. Precisamos compreender o trabalho realizado pelos colegas, essa integração entre colegas, essa multidisciplinaridade é um fator extremamente positivo nas assessorias. Quando compreendemos o processo todo de comunicação, o fluxo dessa comunicação a possibilidade de realizar um bom trabalho aumenta consideravelmente. A atuação do assessor está muito próxima às atividades de um gestor. Além de gerir uma equipe, a ele cabe fazer essa interlocução, a intermediação da assessoria com Administração e com as outras unidades. Ele tem de ter essa visão ampla do alcance da comunicação organizacional, atuar como coordenador de todas as ações realizadas pelo setor por meio do planejamento estratégico de comunicação que não só envolve a equipe, mas as outras unidades da instituição. Vale lembrar que o momento de elaboração do planejamento é essencial para legitimar a atuação do setor. Por isso a necessidade do envolvimento das outras áreas, de todo o corpo



administrativo, unidades e setores para fazer um planejamento consistente. Essa seria uma função típica do assessor de comunicação, essa coordenação.

*Mas você vê apenas como um administrador, um tarefeiro, alguém que trabalha todos os canais ou você vê como um estrategista político dentro do contexto?*

Certamente é uma atuação estratégica, porque o planejamento da comunicação tem de estar embasado no planejamento estratégico da instituição, focado em alcançar os objetivos estratégicos institucionais. Exatamente por isso a necessidade de envolvimento de outras áreas como a informática, a gestão de pessoas, a área judiciária, no processo de elaboração e de validação do plano de comunicação. Essa interlocução é a parte política que o assessor desempenha. Externamente, o papel de agente político é realizado pelo próprio presidente da instituição, nessa perspectiva cabe à Assessoria de Comunicação auxiliar na divulgação de informações e na promoção de projetos que vão fortalecer o trabalho de relacionamento externo realizado pela Presidência.

*Levar a instituição para a sociedade?*

Exatamente.

*Quais são os principais erros de quem atua no setor público?*

Destaco como um equívoco a atuação apenas em um direcionamento. Tem muitas assessorias de comunicação que só trabalham com informação, com assessoria de imprensa. Tem outras assessorias que voltam-se para a publicidade. Muito poucas, eu acho que uma raridade, voltam um trabalho sério, efetivo, para o público interno em Assessoria de Comunicação. Penso que essa visão é muito das Relações Públicas e ainda não há maturidade para fazer esse trabalho de interação com o público interno. Agora, às vezes, não se trata de erro, mas de falta de estrutura. Pelas dificuldades estruturais das assessorias, há uma priorização de algum trabalho específico, para dar resposta a uma determinada demanda. Mas, o ideal é realmente fazer o mix de comunicação. Uma Assessoria de Comunicação bem estruturada tem que enxergar as várias necessidades dos seus públicos. Se a assessoria só comunica algo para alguns públicos e negligencia essa informação para outros, essa comunicação vai ficar falha, não tem jeito. Eu não diria erros, mas limitação ou de visão ou de recur-

que não permite dar um tratamento amplo à essa necessidade comunicacional da organização.

*Você acha que vale a pena atuar no setor público, fazer comunicação pública?*

Sinto-me muito realizada em fazer comunicação pública, porque quando tornamos de conhecimento público uma informação relevante para o cidadão, que de fato contribua no dia a dia das pessoas, estamos facilitando o caminhar de alguém. Quando dizemos: “nós temos esse serviço, venha até aqui, vamos te atender, funciona” e a pessoa se serve daquilo que está sendo oferecido, mostramos o porquê da existência da instituição à qual você pertence e as pessoas falam “nossa, me ajudou!” Isso vale todos os aborrecimentos possíveis. É uma alegria quando comunicamos uma decisão judicial de amplo interesse, porque aquilo pode afetar a vida das pessoas e elas começam a perguntar mais, a buscar mais informação, então percebemos que estamos sendo úteis. Esse aspecto da comunicação pública é muito bom.

*O que você acha que o profissional de comunicação deve fazer para ter uma comunicação pública mais eficiente? Que atinja seus objetivos como comunicação voltada para a sociedade.*

Ter um planejamento estratégico sério. Com pesquisa de satisfação, com levantamento de dados, diagnóstico bem feito. Ter foco realmente no cidadão e no projeto estratégico da instituição, levar a informação sempre. Se você está focado no cidadão você tem de entregar o que ele precisa. A própria população dá uma resposta, às vezes, até imediata em relação ao trabalho realizado. Ter uma comunicação efetiva significa que a instituição está aberta a repassar essas informações, é comunicar com qualidade em atendimento ao interesse da população.

*Como a comunicação pública pode avançar?*

Eu acho que a comunicação pública já avançou muito, mas precisamos de métricas mais apuradas para avaliar melhor os resultados, apontar caminhos, sem tanto apelo à intuição para discernir o que está funcionando do que precisa ser aprimorado. Podemos avançar muito na nossa atuação com o público interno e termos meios para realizar um feedback mais efetivo para tomada de novas ações e correção de rotas. Acredito que nós temos de ter métricas mais rele-

vantes e ouvir a sociedade, porque todo mundo está gritando aí, a sociedade toda, as minorias, as maiorias, todos querem e merecem o respeito dos entes públicos e nossa forma de oferecer respeito é prestar um serviço de qualidade ao cidadão. Temos de lembrar que não podemos fazer prejulgamentos, uma instituição pública não tem o direito de prejulgar. Então nós somos neutros. Essa visão de neutralidade tem que estar presente naquilo que a gente faz, na forma que ouvimos e também desenvolvemos nosso plano estratégico e executamos nosso trabalho, enxergando a sociedade como um todo. Cada passo tem de ser pensado para ampliar essa interlocução. Vale lembrar que na Era Digital, disputamos espaço num ambiente de excesso de informação, conseguir ter notoriedade e relevância numa realidade de esgarçamento e saturação de dados é um desafio para todos os profissionais da área. Mas se as pessoas pensarem que, de fato, são ouvidas e, principalmente, todos os meios de comunicação pessoais, interpessoais, de atendimento de balcão, que tudo está interligado e funcionando de uma forma bem fluida para atender o cidadão, isso significa um grande avanço na comunicação organizacional. Veja que não se trata apenas de trabalho específico do setor, mas uma visão ampla da instituição e de todos os setores que a integram sob a responsabilidade de cada um em informar, prestar contas e esclarecer dúvidas. Não é fácil, aí aumenta mais ainda a responsabilidade de gestão, porque o profissional não está vivenciando só a gestão da informação que chega à Assessoria de Comunicação, ele está enxergando a gestão da comunicação organizacional de forma ampla, de uma forma holística, ponta a ponta, público a público. Atendendo às necessidades específicas e gerais da instituição junto aos seus públicos. É o estabelecimento de uma cultura organizacional em que todos os integrantes se veem como agentes de interlocução com a sociedade. Nessa perspectiva, as assessorias de comunicação têm muito a contribuir.

## MARIA HELENA WEBER

*“Quanto maior o debate público,  
melhor a qualidade da democracia”*

**Maria Helena Weber** é referência brasileira em comunicação pública devido a suas atividades de ensino e pesquisa desenvolvidas na área e por sua atuação na gestão da comunicação em diferentes organizações públicas. Atualmente, é professora e pesquisadora no Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), onde coordena o Núcleo de Comunicação Pública e Política (NUCOP) e o Observatório de Co-

municação Pública (OBCOMP), espaços de referência na produção de pesquisa e no monitoramento de temas de interesse público. É doutora em Comunicação e Cultura pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e mestre em Sociologia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), onde se graduou em Comunicação Social, nas habilitações Relações Públicas e Propaganda. Como gestora pública, integrou a coordenação das assessorias de comunicação da Prefeitura Municipal de Porto Alegre (1989-1991), da UFRGS (1996-1998) e do Ministério da Educação e Cultura (2003-2005). Em mais de quatro décadas de sólida trajetória profissional e acadêmica, orientou dezenas de dissertações de mestrado e

teses de doutorado e publicou, dentre outras obras, os livros “Comunicação e Espetáculos da Política” (2000), “Comunicação Pública e Política – pesquisa e práticas”, organizado em coautoria com Marja Coelho e Carlos Locatelli (2017), e “Impactos político-comunicacionais nas eleições brasileiras de 2018”, organizado em coautoria com Emerson Cervi (2021).



**Caroline Casali:** *Para iniciar, gostaria que você falasse um pouco sobre o que despertou seu interesse pela comunicação pública como objeto de pesquisa e de atuação profissional.*

**Maria Helena Weber:** Na verdade, eu faço política estudantil desde a adolescência, vivida durante o regime militar (1964). Essa militância me leva ao então curso de Jornalismo da UFRGS. Sempre me interessei por estar na área da comunicação porque, na experiência de militância política, eu pensava muito onde é que se dá a relação de poder e a relação entre poder e comunicação. Na faculdade, tive um professor fantástico, Sílvio Duncan, que era um jurista e nos dava aula de propaganda político-ideológica, e isso durante o período Médici, em que os expurgos ocorriam intensamente nas universidades. Então, tínhamos aula no corredor da Fabico<sup>3</sup> ou na casa dele. Eu fiquei totalmente fascinada pelo tema. Depois, com o mestrado em Sociologia, comecei a ter instrumental teórico para interpretar a sociedade e desenvolvi a dissertação, que se chamava “Ditadura e sedução — Redes de Comunicação e Coerção no Brasil (1969/1973)”, como um misto de minha vivência durante o regime autoritário e de estudos sobre o governo militar. Ao mesmo tempo em que eu estudava o sistema implantado no campo da comunicação, estudava também a propaganda daquele governo. A síntese dessa dissertação é um desvelamento de como funcionava esse aparelho coercitivo junto à propaganda e está publicada no livro “Comunicação e espetáculos da política”. Nessa época, eu já trabalhava na universidade e minhas aulas ficaram substancialmente melhores após o mestrado, onde aprendi a refletir sobre a sociedade. Em outra frente, em 1990, Daniel Herz<sup>4</sup> me convidou a fazer parte da equipe de comunicação da Prefeitura de Porto Alegre na função de relações públicas. Pela primeira

---

<sup>3</sup> Fabico refere-se à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

<sup>4</sup> Daniel Koslowsky Herz foi um jornalista brasileiro que atuou como Secretário de Comunicação da cidade de Porto Alegre/RS no governo de Olívio Dutra (1989-1993). Foi também um dos fundadores do Fórum Nacional pela Democratização das Comunicações (FNDC) e do Curso de Jornalismo da Universidade Federal de Santa Catarina, onde foi professor. Escreveu o livro “A história secreta da Rede Globo” (1987), que inspirou o documentário britânico “Muito Além do Cidadão Kane”.

vez, tive acesso à ideia de comunicação como necessária para a democracia e para a implantação de um projeto político. Essa experiência denominada comunicação pública desencadeou meu interesse por comunicação pública e minha primeira bolsa de pesquisa, que tinha por objetivo estudar a relação entre comunicação da cidade, comunicação política e comunicação da mídia. A segunda experiência foi coordenar a montagem do sistema de comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, quando Wrana Panizzi foi eleita a primeira reitora (1996), e com um trabalho orientado pela perspectiva da comunicação pública criamos o Jornal da Universidade e as marcas que existem até hoje. Ali, me deparei com outro tipo de comunicação. Levei um tempo para entender que a comunicação da democracia, a comunicação das universidades, tudo isso é comunicação pública. Então, passei a desenvolver mais essa perspectiva, da qual me afastei um pouco quando abordei o espetáculo político-midiático na tese de doutorado, mas sempre preocupada com a problematização que me interessa até hoje: a relação entre poder, comunicação e interesse público.

*No início de sua trajetória profissional, então, já interessava a diferença entre comunicação pública e essa comunicação que, mesmo sendo de governo, não é de interesse público?*

Num regime militar, a comunicação não é pública. Ela é pública no sentido de que todos poderão ver, mas não é pública no sentido das premissas habermasianas. Porque não interessa a participação da sociedade e não há debate público, e isso elimina totalmente a perspectiva de uma comunicação pública. No regime democrático, essa comunicação pública existe porque é imanente à existência da democracia. Mas quando um governo como o de Jair Bolsonaro mostra uma perspectiva religiosa, agride jornalistas ou menospreza a imprensa, vai contra a Constituição e faz intervenções privadas na comunicação pública. A comunicação pública nunca vai ser desenvolvida em sua totalidade, ou seja, é quase uma utopia no sentido de ter um governo que permita o debate público absoluto, mas deve ser perseguida do ponto de vista normativo e orientar a comunicação do Estado. O Brasil tem boas experiências sobre esta comunicação, com a criação da Secretaria Especial de Comunicação Social (SECOM) por Fernando Henrique Cardoso, por exemplo, a Administração Popular do Partido dos Trabalhadores (PT) em Porto Alegre, a criação de conselhos populares em diversos governos de esquerda, a SECOM e o sistema de comunicação do go-

verno de Luiz Inácio Lula da Silva, as eleições e outras experiências nas quais é possível identificar debates sobre temas de interesse público.

*Apesar desse sentido quase utópico da comunicação pública, quais são os pressupostos para esse tipo de comunicação?*

Tem que haver o debate público que, para mim, é quase a tradução de comunicação pública. Debate público significa que as principais decisões governamentais sobre temas e ações de interesse público devam ser debatidas e esse debate extrapola, por exemplo, o espaço do legislativo. É quando as entidades de classe da sociedade civil organizada são ouvidas de alguma maneira e a imprensa é valorizada. Então, a definição da comunicação pública como debate público significa abrir o conceito para dizer que a sociedade participa e se manifesta, ora ocupando uma universidade, ora ocupando as ruas. Existem muitos modos de participar do debate público e de deliberações, através de dispositivos vinculados à democracia digital. A propaganda de governo, por exemplo, incita o debate público porque pode gerar crítica e promover a participação. Os índices de transparência também são elementos de comunicação e a liberdade de imprensa é fundamental para o debate público. A comunicação pública, então, é como se fosse um *constructo* permanente — a comunicação de governo, a comunicação de imprensa, a comunicação da sociedade, em uma democracia, sendo ouvidas e trabalhadas. Neste sentido, o investimento do Estado em sistemas públicos de comunicação como a Empresa Brasil de Comunicação (EBC) é fundamental e constitucional.

*Suas reflexões acadêmicas trabalham a hipótese da comunicação pública como indicador de qualidade das democracias. Poderia falar mais sobre essa relação entre comunicação pública e democracia?*

Democracia é comunicação porque ela é feita de circulação de informação, diálogo, deliberação e do estabelecimento de relações entre Estado, sociedade e públicos diversos. Então, quanto maior o debate público, melhor a qualidade da democracia. Quanto mais organizada for uma sociedade e quanto mais espaços ela tiver para se manifestar, maior a qualidade da democracia. Esta é a hipótese que eu tenho trabalhado, mas há que se alinhar os indicadores, ainda. Falando da pandemia, por exemplo, que exige um debate público porque é um tema vital, cada vez mais identificamos a ausência e o descaso do Estado. Quando é preciso criar um consórcio de veículos para informar à população,

devido à deturpação de dados sobre a Covid-19 do próprio estado democrático, temos um grave problema de comunicação e muita insegurança. Mas se o estado valoriza a divulgação desses dados com transparência, se respeita o trabalho da imprensa, se respeita a ciência e veicula uma campanha de prevenção e promove o debate público sobre a saúde, está valorizando a democracia. Eu diria que hoje o Brasil tem uma baixíssima qualidade democrática, porque não temos um presidente com a estatura desejada de um estadista comprometido com o regime democrático. Ele não valoriza a imprensa e não promove o debate público sobre temas de interesse público. Ao contrário, seu discurso é autoritário e, no entanto, não significa que estejamos em um regime autoritário. Não estamos, mas precisamos identificar esses sinais de autoritarismo na condução dessa democracia.

*Nesse sentido, quando pensamos ações como o consórcio de veículos de comunicação para divulgação de informações sobre a Covid-19, poderíamos dizer que a inscrição de empresas privadas na promoção do debate público se constitui como uma maneira mais efetiva do que a comunicação do atual Governo Federal em direção ao interesse público?*

Eu nunca as chamo de empresas privadas; sempre as chamo de organizações midiáticas porque não são simplesmente empresas, são sistemas poderosos capazes de intervir a cultura social e política. Para funcionar, elas dependem de concessão governamental e, eventualmente, até exercem ações de interesse público, mas estão muito próximas de interesses privados, de investimentos mercadológicos. O jornalismo, especificamente, é regido pelo interesse público e seu distanciamento deste norte pode ser fatal. O papel da imprensa em relação à pandemia e ao governo Bolsonaro, por exemplo, ativaram o jornalismo. Então, por mais que o jornalismo critique o governo Lula, Dilma ou Bolsonaro, precisa ter, também, um patamar de veracidade, de confiabilidade. O interesse público é da natureza do jornalismo. Assim, não são simplesmente empresas privadas, são organizações que tem como produto, como serviço, vincular sua ação ao interesse público. Claro que, falando em entretenimento, a discussão é outra, já que a complexidade de uma organização como a Rede Globo está justamente na mistura estratégica entre jornalismo, entretenimento, publicidade etc.



*Em suas pesquisas, especialmente no primeiro capítulo do livro “Comunicação pública e política – pesquisas e práticas”, há a sistematização das redes de comunicação pública nos âmbitos do Estado, da sociedade e desses sistemas de comunicação midiática, que tem o poder de visibilidade e centralização. Pode explicar essa sistematização e como as redes se articulam ao interesse público?*

Na verdade, podemos falar no plural, interesses públicos. A ideia de pensar as redes de comunicação pública é mais uma perspectiva didático-metodológica, no sentido de investigar interesses específicos a uma área. Digo metodológico porque fazemos esse recorte para poder estudar as áreas, por exemplo, estudar a circulação de informações nas redes de saúde, nas redes do campo científico. Essas redes, agora em torno da pandemia, contagiam outras, que podem ser as redes midiáticas, do campo econômico, do campo educacional e assim por diante. É fundamental entender por que e como essa temática de interesse público é organizada, é gestada nessa rede no campo das ciências, dos grupos sociais, da saúde e contagia outras, se transforma, digamos, num interesse maior. O caso da Kiss, por exemplo, é muito interessante. O Bruno Kegler<sup>5</sup>, em sua tese premiada pela Compós, estudou a formação de redes dos pais, dos amigos, dos habitantes de Santa Maria para segurar o debate sobre a Kiss, tanto do ponto de vista do que falhou, como do campo da justiça, das responsabilizações etc. Mesmo tendo saído da imprensa e mesmo o governo tendo calado sobre isso, o debate se manteve. De vez em quando, eles têm ações e conseguem fazer inserções nos meios de comunicação para lembrar. Essa possibilidade de a rede trazer à tona o crime da Kiss tantas vezes quanto for necessário é importantíssima. Por outro lado, as redes religiosas, por exemplo, têm a questão do aborto como fundamental e mesmo o Estado, na época da criação da Secretaria das Mulheres no governo Lula, não conseguiu romper esse processo. Por isso, as redes são formadas a partir de interesses específicos, mas com amplitude pública e não necessariamente abordam temas que nos interessam.

---

<sup>5</sup> Bruno Kegler defendeu a tese de doutorado intitulada “Redes de comunicação pública, visibilidade e permanência do acontecimento tragédia Kiss”, em 2016, no PPGCOM/UFRGS, sob orientação de Maria Helena Weber. A tese recebeu menção honrosa no prêmio nacional de teses e dissertações da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação (COMPÓS) em 2017.

*Para o monitoramento de temas de interesse público e sua repercussão nessas redes, foi criado o Observatório da Comunicação Pública (OBCOMP), em 2015, sob sua coordenação. Poderia falar sobre a dinâmica de funcionamento do OBCOMP, como ele é financiado e suas principais ações?*

O OBCOMP ([www.ufrgs.br/obcomp](http://www.ufrgs.br/obcomp)) iniciou em 2015 com investimentos do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e da UFRGS e assim se mantém, com parte da Bolsa Pesquisa e da UFRGS. Sua manutenção atual é realizada voluntariamente por mestrandos e doutorandos vinculados ao NUCOP. O OBCOMP é o espaço de debate para notícias, análises e opiniões sobre ações, discursos, leis e acontecimentos relacionados à comunicação pública. Nessa direção, é um dos mais importantes repositórios sobre esta temática, com centenas de notícias, produção científica, indicações de livros, artigos científicos, teses e dissertações, indicação de observatórios, mídias públicas, legislação e campanhas de propaganda sobre temas de interesse público. O OBCOMP é um dos espaços mais importantes para o exercício da comunicação pública da UFRGS.

*Além dessa sólida trajetória na pesquisa em comunicação, sua atuação profissional em diferentes organizações públicas também é referência. Quais as principais transformações vivenciadas nesses 40 anos de experiências em comunicação pública?*

Pensando em minhas experiências, a grande transformação da comunicação pública é o start dado pela Prefeitura de Porto Alegre nos governos do Partido dos Trabalhadores (PT). Não é por acaso que esses governos se mantiveram por quatro mandatos (1989-2005) no poder. Naquele período, foi desenvolvida a ideia da comunicação como um modo de governar. A Prefeitura Municipal não tinha nenhum espaço na imprensa — era a invisibilidade para aquele governo da esquerda — e não havia dinheiro para fazer propaganda. Então, vários sistemas foram criados para mostrar e manter essa política de governo, como jornais distribuídos em ônibus, relações diretas com as rádios, eventos diferenciados e o funcionamento dos conselhos de comunicação. A experiência da Prefeitura de Porto Alegre, com políticas de comunicação e um sistema unificado dirigidos a ações e à propaganda de interesse público foi superimportante para várias outras prefeituras ou governos da esquerda. As agências aprenderam conosco a sair da estética mercadológica. Outra experiência, e mais importante, foi no governo de Lula. Antes de assumir o governo, foi criada uma

comissão com publicitários, marqueteiros, intelectuais e profissionais em comunicação para pensar a política de comunicação do Governo Federal. Então, essa ideia de unidade de comunicação que experimentáramos em Porto Alegre foi orientadora. A estrutura da SECOM seguia à risca a avaliação de campanhas, eventos e ações a partir do interesse público. Durante o governo Lula, a comunicação pública era um departamento da SECOM e isso é indicativo da sua importância e marca histórica. Temos um avanço, também, nas mídias digitais, com um grande projeto dos sites dos ministérios. Cada ministério tinha seu site, mas deveria respeitar a unidade estética do governo. Então, outra grande mudança, me parece, são as mídias digitais que valorizam a comunicação pública, e pensávamos que seria a grande esfera pública. Paradoxalmente é isso, mas também é assustadora quando em mãos de governos com viés totalitário. Temos uma produção fantástica sobre isso no Instituto Nacional de Ciência e Tecnologia em Democracia Digital (INCT.DD), sobre o modo como essa comunicação se efetiva tanto do ponto de vista positivo, mas também vinculada à mentira, *fake news* e as consequências danosas à democracia.

*Sobre essa experiência na Prefeitura de Porto Alegre, como foi o convite para compor a assessoria de comunicação e quais eram as suas funções nessa assessoria?*

Eu tinha uma relação de amizade com o Daniel Herz, que foi o grande pensador e estrategista sobre políticas de comunicação. Partiu dele o convite e eu nem era filiada ao PT, ou outro partido. Aceitei imediatamente porque era um momento em que eu voltava para a política e poderia participar da nova democracia do país. Já era professora na UFRGS, que efetivou minha cedência, mas continuei dando algumas aulas. Minhas experiências em assessorias nunca conseguiram me tirar da universidade. Particpei da montagem da estrutura da Prefeitura e de todas as funções de coordenação, especialmente de ampliar o entendimento sobre a comunicação institucional, no âmbito da comunicação pública, para além do cerimonial e das atividades primárias vinculadas à área de Relações Públicas. Foi um ótimo aprendizado para mim e a equipe. Eu participava da coordenação, contribuía para pensar as estratégias da comunicação. Do ponto de vista funcional e administrativo, respondia aos protocolos nacionais e internacionais da Prefeitura e à produção de eventos. Mas minha principal função era participar dessa coordenação de comunicação do governo, que significava operacionalizar politicamente a comunicação para a governança.

*No Programa Avançado em Comunicação Pública promovido pela Aberje/ABCPública, refletimos sobre a importância de a equipe de comunicação participar das mesas diretivas e dos planejamentos na gestão pública. Na Prefeitura de Porto Alegre, na década de 1990, já existia, então, essa consideração? Como você vê essa participação da comunicação no planejamento da gestão pública?*

Sim. Como falei, se democracia é comunicação e não tem pessoas do campo de comunicação nesses órgãos diretivos, há uma lacuna bastante grave, porque a falta de comunicação é também a falta de visibilidade, de estabelecimento de relações. O grande problema é que muitos dirigentes, tanto do legislativo quanto do executivo, criam suas próprias assessorias, suas pequenas estruturas para autopromoção; ou pensam na comunicação política como assessoria de imprensa e propaganda e isso isoladamente não é comunicação. As mídias digitais auxiliam qualquer pessoa sem conhecimento ou sem pensamento estratégico em comunicação e, assim, a divulgação “X” é defendida como suficiente para que aquela pessoa seja promovida, para que seu governo seja entendido. Mas isso é realmente um problema quando uma ação ou uma notícia não integra um plano estratégico de comunicação, ou quando não há nenhum tipo de políticas de comunicação. Entendo que lá atrás, na Prefeitura de Porto Alegre, foi dada à comunicação, sob a coordenação de Daniel Herz, o poder de administrar a cidade também. Não tem como ser diferente. Meu primeiro projeto de pesquisa como bolsista do CNPq analisava esta experiência a partir da hipótese de que a comunicação era um modo de governar.

*Nas suas experiências, enfrentou embates com dirigentes que pensavam mais a promoção pessoal do que o interesse público?*

Sempre tem, porque estar em cargos de poder é promover, também, o seu partido e o seu futuro político. O que dilui este desejo é uma política de governo sobre comunicação e o respeito a nós porque éramos especialistas, estudiosos. Então, felizmente, não lembro de nenhum caso grave, ostensivo de sobreposição da promoção pessoal sobre o interesse público.

*Poderia falar mais sobre sua experiência como assessora de comunicação no então Ministério da Educação e Cultura?*

Fui para o MEC no segundo ano do governo Lula, com o ministro Tarso Genro. O trabalho era muito intenso, as relações complexas, e foi uma experiência

riquíssima. Era uma estrutura grandiosa, com dezenas de eventos diários e importantes. Na época, o mais interessante eram os debates abertos, sobre temas como as cotas (para negros, indígenas, pessoas com deficiência), também sobre a reforma do ensino superior. Tinha uma abertura dentro do próprio site do MEC e as pessoas participavam, debatiam. Acontecia também a abertura de novas universidades e viajávamos muito. No MEC, tive a oportunidade de viver a experiência de professora, também, quando a área de Relações Públicas foi repensada e havia a necessidade de acordos e entendimentos dos profissionais sobre a função do setor para a política de comunicação do governo e do MEC. Assim, organizamos debates e oficinas. Aprendi e ensinei muito. Foi uma experiência para escrever um livro, um dia.

*Por esta vasta experiência como pesquisadora e assessora de comunicação, quais são os principais desafios que enxerga para a comunicação pública em nosso país?*

Eu acho que o grande desafio da comunicação pública é, primeiro, as instituições públicas descobrirem o quanto elas são importantes para essa comunicação. A pandemia é um grande exemplo para isso, quando milhares de *lives* enviaram professores e cientistas para as ruas, para debater, e foram abertos muitos espaços da ciência e da universidade com a sociedade, via digital, ampliando o debate. Então, o principal desafio é compreender como as organizações públicas podem fazer essa comunicação, quem são seus públicos, qual é a sua função nas democracias, entendendo que isso qualifica a democracia. Outro desafio vem do núcleo digital, pensar o óbvio sobre sua melhor utilização, como pode valorizar a comunicação pública, no sentido de estabelecer debates e propiciar a participação e a visibilidade sobre temas de interesse público específicos àquela instituição. Então, acho que tem que deixar de lado, um pouco, o fascínio por essa dimensão digital e pensar na perspectiva de como fazer uma operação com maiores consequências para qualidade da democracia. Vivemos um problema de comunicação em que todas essas teorias caem por terra, pois vivemos o oposto da comunicação pública no governo federal, que tem um projeto personalista da presidência, e um projeto de propaganda de vez em quando. É como se o país, em seu governo, não estivesse se comunicando.

*Diante desses desafios, quais recomendações você deixa para profissionais da comunicação na área pública ou para quem está pensando em ingressar nessa área?*

Eu acho que trabalhar no sistema público é entender qual é a importância da comunicação para a democracia e como valorizar o interesse público, porque é para isso que existe uma instituição pública. Então me parece que o planejamento estratégico em uma instituição pública deve pensar no interesse público, em como se operacionaliza isso — como as notícias são feitas, como os eventos aparecem, quais são as campanhas de propaganda etc. Você monta um planejamento a partir do conceito de comunicação pública que valorize a função da instituição para a sociedade, para o país, e de como transformar os temas de interesse público em produção de debate, em produtos acessíveis de comunicação, e como preservar a memória sobre isso etc. Isso é a comunicação pública. Claro que estas operações só ocorrem se houver uma política de comunicação e se tivermos próximos ao poder daquela instituição. Se você não tem espaço e respeitabilidade, não adianta pensar em comunicação pública porque ela não será devidamente desencadeada. Então, o grande desafio é, primeiro, como traduzir a instituição e a função que ela tem na sociedade e, segundo, como fazer isso politicamente, do lugar em que você está.

## RICARDO MELLO

### *“A Comunicação de interesse público ponto a ponto”*

**Ricardo Mello** é jornalista e mestre em comunicação pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), professor, consultor, escritor, documentarista e produtor cultural. Foi membro do Conselho Consultivo do Fórum Nacional de Professores de Jornalismo e vice-presidente do Sindicato dos Jornalistas de



Pernambuco. Integrou a coordenação da Oi Kabum! Escola de Arte e Tecnologia. Foi diretor cultural da Aliança Francesa do Recife e diretor da Associação Nordestina de Ex-bolsistas e Estagiários no Japão. Foi professor de Jornalismo na Universidade Católica de Pernambuco (Unicap), onde também coordenou o curso. É autor do livro “Comunicação de interesse público: a escuta popular na comunicação pública: abrindo caminho para uma nova política”. Mello atuou em diversas campanhas políticas, tendo sido sócio de empresa dedicada à área de estratégia e conteúdo.

Entre os diversos projetos culturais que coordenou, estão “Escola de Leitores”, oficinas de literatura para estudantes da

rede do estado de Pernambuco e “Nosso Ofício”, série documental televisiva nacional exibida pelo Canal Futura, que concebeu e roteirizou, assim como a série “Pernambuco, patrimônio vivo: na estrada do sempre”, exibida pela emissora Globo Nordeste. Assinou, ainda, o texto do espetáculo teatral “Opereta de Cordel”. Estreou no audiovisual dirigindo o documentário “PE na França, cantadores na terra dos trovadores”, em 2005. Entre as obras literárias assinadas por Ricardo Mello, destacam-se títulos voltados para o público infantojuvenil. Incluindo os seus projetos mais recentes, lançados nas redes sociais em 2020: a série “Rima Anima” e o livro digital “Terra do Brinca”.

Ricardo Mello teve passagem pelo governo do estado de Pernambuco nos últimos anos, onde ocupou a Secretaria Executiva de Articulação Institucional ligada à Assessoria Especial do Governador, atuando no Núcleo Integrado de Comunicação (NICOM), iniciativa que havia criado e coordenado, anos antes, na Secretaria Estadual de Planejamento e Gestão. Atualmente é Secretário de Cultura do Recife. .



**Izabela Cavalcanti:** *Qual a sua reflexão sobre o papel da comunicação pública nos processos sociais no atual contexto de sociedade de informação?*

**Ricardo Mello:** O momento que vivemos, hoje, ainda surpreende muito as pessoas. Elas estão tentando identificar caminhos e entender processos. Porque, em que pese a gente dizer há algum tempo que vivíamos na “idade média”, atualmente vivemos numa realidade que mudou muito, quebrou paradigmas, quando a internet passou a transformar o fluxo e a dinâmica de comunicação em algo que não obedece mais ao que se tinha como certas normas, regras e funcionamentos.

Temos, por exemplo, as redes sociais, onde, de certa forma, todo mundo se torna fonte de informação. A partir do próprio perfil pode ter públicos, os seguidores, e até interagir com aquelas “autoridades”, interlocutores com os quais antes não se tinha contato ou acesso. Isso deu uma embaralhada na cabeça das pessoas. Então, pensando sobre o conceito de comunicação pública, pode ser que muitas pessoas entendam que toda comunicação acaba sendo pública, porque nas redes muita coisa viraliza, tudo está exposto, é irreversível – mesmo quando se apaga algo, alguém pode ter printado a tela.

Além disso, vivemos um outro fenômeno que é o das fake news, que nos torna muito mais suscetíveis às versões do que aos fatos. Apesar de que, na Comunicação, nós sempre estivemos sujeitos a narrativas, que são interpretações da realidade. Uma realidade pode ser vista de muitas formas diferentes, ainda que seja um só fato, uma só realidade, mas cada um pode contá-la a seu jeito. No entanto, enfrentamos muitas vezes, hoje em dia, um comportamento curioso: a consciência das pessoas com relação a determinados fenômenos, fatos históricos ou acontecimentos, mas a opção por interpretações parciais, geralmente dentro de uma comunidade ou grupo. Então é como se fosse um “vamos fazer valer as nossas versões”. Vejo como um fenômeno muito perigoso, sob vários aspectos, mas, principalmente, porque temos versões que se combatem, enfrentam-se, em muitas ocasiões fugindo completamente do que tínhamos como paradigmas do que se chamaria de razoável, que é checar, averiguar e confirmar as informações.

É como se as pessoas não estivessem mais interessadas em saber se aquilo é verdade, como se elas pudessem ter as suas próprias versões da verdade. Então, quando temos um elemento como a comunicação pública, no sentido de debatermos políticas de comunicação, de pensarmos a comunicação como um processo de cidadania, de valorização da democracia, de interlocução, de diálogo aberto, de transparência, criamos, no mínimo, uma esperança, uma expectativa e, talvez, uma perspectiva de que esse debate aconteça de uma forma mais verdadeira, mais orgânica. Também não quer dizer que só haverá verdades nesses espaços, sempre há muitos interesses em jogo. A comunicação é também, de certa forma, um processo de negociação, até de embates, encontros e desencontros. Contudo, a comunicação pública tem alguns propósitos.

Inclusive, uma coisa muito interessante é que a comunicação pública propunha, quando estudei isso como ambiente, espaço e instrumento, o destaque justamente para a diversidade de vozes. Sair do lugar da voz única, do discurso oficial, do discurso hegemônico e propor: vamos todos ser fontes de comunicação. A experiência prática vivenciada em Camaragibe (cidade localizada na Região Metropolitana do Recife) teve muito dessa iniciativa.

Nos dias atuais, parece que vivemos um certo retrocesso no tocante a isso. É que as pessoas podem sim, ser fontes, podem trazer as suas versões, mas estão muitas vezes optando por versões de fontes que lideram determinados movimentos, ou poderia até dizer de forma mais ampla, certas visões de mundo. E elas estão escolhendo esses caminhos, que passam pela comunicação. A comunicação tornou-se o instrumento de disputa de poder, de hegemonia de narrativas.

É como se a verdade estivesse perdendo a importância. As versões foram ganhando relevância e os grupos foram se aglutinando em torno delas. Também, talvez, considerando um princípio interessante, que é o do pertencimento. Mas com distorções que podem causar problemas. A comunicação pública, buscando outra vez referência no estudo que mergulhou na prática vivida em Camaragibe, tinha essa necessidade de um certo pertencimento, da pessoa ser protagonista do seu lugar. No entanto, em comparação com os dias atuais, vemos um tipo de pertencimento como se este querer fazer parte não se pausasse mais na questão do ser protagonista, mas da aceitação social. “Eu quero fazer parte desse grupo. Deixem-me ocupar meu lugar aqui e repetirei aquilo que nos define ou for definido por vocês e que deva ser replicado”.

*A questão da comunicação pública desenvolvida por uma instituição nessa relação com a sociedade, o quão ela é importante para fazer frente nesse “período de versões de fatos” e fake news?*

Ela abre espaço para o diálogo, coloca o sujeito no debate para verificação e processamento das informações. É uma construção que se baseia na legitimidade. Usando o exemplo do “Ponto a Ponto”, um informativo semanal desenvolvido no projeto de Camaragibe, víamos algo curioso porque, por princípio, a comunicação de uma instituição, a comunicação pública sendo promovida, facilitada, viabilizada ou provocada por uma instituição, teoricamente tem nessa instituição a sua fonte. Acho que essa foi a grande quebra que nós conseguimos. Queríamos fazer daquela estrutura, que existe no Poder Público, o elemento capaz de abrir espaço para o diálogo, para um tipo de debate e interlocução viabilizado porque tínhamos condições de colocar um informativo nas ruas, de produzir um programa de rádio. Então, decidimos abrir isso para alcançar uma multiplicidade de vozes presentes, de conteúdos que não eram originados apenas nas fontes oficiais da Prefeitura de Camaragibe, mas também nos cidadãos.

O “Ponto a Ponto” é um exemplo, um informativo semanal da Prefeitura de Camaragibe, no qual ela era apenas mais um emissor de informações. A instituição não era tratada de forma adjetivada, que a tornasse diferente das demais fontes. A proposta era buscar ser um local de conjunção de informações que circulavam na cidade e causavam essa sensação real de pertencimento. “Nós fazemos parte desse lugar, esses são acontecimentos desse lugar, todas essas fontes fazem parte desse lugar.” Em princípio, isso interessava porque o cidadão ou a cidadã fazia parte. Havia uma questão de territorialização. Claro que hoje também pode haver isso nas redes sociais, de forma não física, geográfica, mas por associação de interesses de temas, de movimentos.

No caso de Camaragibe, era a partir do território e de uma vida que circulava naquele lugar, trazendo as pessoas para se enxergarem nele. Elas também podiam se ver no “mundo das notícias”. Elevar uma informação local à condição de notícia fazia com que criássemos essa dinâmica, essa circulação interna a partir do interesse.

Eu tenho lembranças muito interessantes das pessoas procurando pelo informativo, quando iam a um estabelecimento comercial local, como padarias, farmácias etc. A primeira constatação foi a de que essas pessoas aderiram ao

movimento de comunicação que era dedicado à cidade, mas não necessariamente se sentiam aderindo à gestão municipal ou à administração da cidade, eram coisas diferentes. Nunca no “Ponto a Ponto” se falava o nome do prefeito, por exemplo, que era uma característica muito forte da comunicação governamental, a tentativa de personalização. A comunicação governamental procura defender uma lógica, defender um projeto que é levado à frente por um gestor. Muitas vezes é uma comunicação de balanço e de prestação de contas. “Vejam como somos legais, somos bons, somos os melhores, somos diferentes.” Nós deslocamos, naquela proposta de comunicação, a cidade para ser protagonista. “Veja como na nossa cidade temos coisas acontecendo.” Isso mexeu fortemente com a autoestima da população. Tinha gente que colecionava, tinha escola que guardava para trabalhar em sala de aula. A Secretaria de Educação de Camaragibe nos relatou isso.

*Na sua percepção, aproveitando esse seu raciocínio, qual o fundamento maior e o objetivo da comunicação pública?*

Utilizando o caso estudado, a comunicação se tornou um hábito para aquela população. Ela sabia que teria uma agenda que ia além do sentido de uma agenda de compromisso, mas uma agenda no sentido do pulsar, da “cidade viva”.

A comunicação pública tem a capacidade de ser uma catalizadora, articuladora, promotora e facilitadora do desenvolvimento de políticas públicas de comunicação. Políticas públicas nada mais são do que aquilo que busca garantir direitos. O que percebo termos conseguido no processo da experiência de Camaragibe foi a inclusão da comunicação no debate das políticas públicas. Havia o Fórum da Cidade, um encontro para discutir políticas públicas. Normalmente apontava para o que tínhamos a fazer nas áreas de saúde, educação e infraestrutura, mas nunca na área de comunicação. A comunicação governamental serve normalmente para noticiar aquilo que é ação de governo sobre determinadas áreas, não ser algo debatido e que se torne útil à sociedade, no sentido de interesse público.

Não é ilegítimo que exista a comunicação governamental. É, inclusive, uma obrigação da gestão pública prestar contas dos seus atos, até porque eles existem em função da contribuição que a população dá, seja por sugestões, ideais e queixas, seja pelo imposto que paga. Mas, no caso da comunicação pública, queríamos abrir o debate para que as pessoas, por meio do acesso a mais informações e com a problematização do debate, pudessem se posicionar. Te-

mos plena consciência de que informação é poder, é possibilidade de protagonismo. Concentração de informação é concentração de poder. Então, quando se amplia a possibilidade de fontes ou o acesso às informações, permite-se que o outro amadureça suas decisões, posicionamentos, encaminhamentos e, inclusive, as cobranças feitas ao Poder Público.

*O que favorece esse debate da comunicação pública nos tempos atuais, bem como os avanços?*

Acho que a comunicação pública tem um componente de “causa”, assim como a cultura. Ela não serve apenas para quem faz comunicação pública. Não é possível que a comunicação vá servir apenas a um jornalista, a um veículo ou a uma instituição que a instrumentalize para conseguir resultados só para si. A comunicação pública serve à sociedade, a todos. Ela deve ser democratizada no sentido de acesso à informação, mas também de acesso à fala e ao direito de ser escutado.

*Então, o que favorece a comunicação pública é o diálogo?*

É o diálogo, sem dúvida.

Às vezes, em matérias governamentais, digamos assim, as vozes diferentes daquela do Poder Público são utilizadas apenas para referendar o discurso oficial. Isso não é razoável. Abre-se uma coluna para alguém dar um depoimento “com as aspas”, atestando que a obra foi benéfica. Faz-se uma matéria sobre o trabalho e abre-se espaço para umas aspas em que alguém afirma que foi maravilhoso. Desse modo é comunicação governamental, única e exclusivamente.

A ideia de que fazemos comunicação apenas para lançar um conteúdo que chega ao receptor não existe. É preciso entender se o repertório permite que o outro compreenda o que está sendo dito. E não digo nem que seja uma via de mão dupla, apenas, porque acontece num espaço que é como uma rede, uma teia. Ou seja, é um movimento muito dinâmico, fluido.

*Até o ruído faz parte?*

Sim. É até difícil esquematizar o processo de comunicação pública, porque “eu falo aqui e sou escutado lá e se pode responder por outro que vem a mim”. E provoca efeitos que nem sabemos que partiram do que foi enunciado. Há um movimento. E esse é um processo irreversível.

*Por isso que Habermas é trazido no seu estudo? O debate para encontrar um consenso.*

Exatamente.

Eu acho que vivemos um momento de muitas descobertas e surpresas, mas também com muitas pessoas estudando esses fenômenos da comunicação para se utilizar deles. Por isso que referencio o “perigo” que pode se esconder na aparente liberdade total, de todos como fontes, em princípio livres para se expressar, mas, não poucas vezes, hoje em dia, sob condicionantes “implícitos” ou “disfarçados”, apenas cumprindo o que se definiu em um grupo ou, pior, sob as ordens da liderança de um grupo. Porque aí é como se voltássemos às “fontes únicas”. Nesses casos, não está existindo um processo democrático de comunicação que se efetiva. Está havendo uma condução de narrativas, de discursos, de defesas de argumentos. Muitas vezes absolutamente emocionais, nada racionais. Mas, enfim, esse é um processo de evolução e de descoberta da própria sociedade, precisamos encarar e aprender, com avanços e recuos. Nós precisamos, sim, conhecer esses processos para sabermos como lidar com eles.

Quando temos uma abertura muito franca, dialógica, acho que temos mais chance de estabelecer uma relação genuína. Por isso gosto de usar o exemplo do informativo “Ponto a Ponto”, da população aderir por se sentir parte, por se sentir fonte, tendo a sua informação levada em conta para que haja o diálogo. Claro que há 20 anos, período em que o informativo existiu, não vivíamos o fenômeno das redes sociais, do clique, do compartilhamento, do comentário, nem do vazamento. Mas é um processo de aprendizagem e precisamos estar sempre atentos para não haver retrocesso.

*E o inverso: quais os limites e desafios para assegurar a comunicação de interesse público, cidadania, participação e universalização?*

Eu acho que existe uma série de disputas de poder, que passa por mercados, pela economia mesmo, e também por interesse político. Existe, na sociedade, uma luta por hegemonia. Muitas vezes esses interesses se encontram para conduzir determinadas posturas da sociedade, seja uma vitória eleitoral, seja uma conquista comercial.

*São as relações de poder, como elas estão estruturadas hoje, que inibem mais a possibilidade de fazer comunicação pública?*

As relações de poder traduzem interesses nem sempre coletivizados, pois buscam a utilização do potencial da comunicação como instrumental a serviço do interesse mais individualizado. Ou de um grupo restrito, específico. Existe uma não predisposição para abrir o debate.

A comunicação pública é a perspectiva do encontro e não da imposição. A comunicação pública não vai se efetivar num processo em que haja imposição. Há processos que farão parte, a exemplo de interesses das pessoas que participam de um debate, mas isso tem a ver com a educação para o pensar democrático. A comunicação também tem a ver com conhecimento, com apropriação de conceitos, com as convivências e com o compartilhamento.

A comunicação tem uma coisa cruel quando se criam espaços de dominação, a partir de controle de repertórios, dos meios de fazer comunicação, dos meios de se utilizar da palavra e dos mecanismos, enfim, dos meios de comunicação para exercer dominação. A democracia é para dizer assim: "Vem cá todo mundo, cada um do seu jeito, como é que faz disso aqui uma perspectiva de diálogo?". O repertório para ser comum tem que ser compartilhado. Quando se suprime algo, tornando a educação um processo de elite, começam as diferenciações que podem levar ao controle e à dominação, incluindo a comunicação.

*No seu estudo acadêmico sobre o trabalho desenvolvido na Secretaria de Comunicação Social de Camaragibe, cidade localizada na Região Metropolitana do Recife, nos anos de 1997 a 2003, cerca de duas décadas atrás, já se diferenciava a comunicação governamental da comunicação de interesse público. Com o aprimoramento, o que as distinguem fundamentalmente?*

Sendo bem objetivo e com a ressalva de não dizer que toda comunicação governamental parte para isso, mas é como se ela existisse para ganhar adeptos. Isto é, trazendo para os dias atuais, é como se ela existisse para ganhar seguidores. "É preciso ganhar pessoas que compreendam, aceitem, concordem e apoiem."

Diferentemente, a comunicação pública está mais no caminho de trazer a realidade à tona e tentar entendê-la. Buscar compreender, a partir do processo de cidadania, caminhos para as melhorias reais da vida social que incluam ou levem em consideração a coletividade.

A comunicação pública tem uma abordagem mais sonhadora, ideal. Quando se tem uma política pública de saúde e de educação, objetiva-se melhorias nos serviços, no acesso, na entrega com qualidade. A comunicação pública precisa buscar isso, assim como o Poder Público também, que por princípio existe para gerenciar e promover o debate público.

A comunicação governamental procura ser, às vezes, apenas um instrumento de gestões, para se tentar provar que sua maneira de defender as tais melhorias é superior a outras. Já a comunicação pública defende um espaço onde as pessoas possam pensar e se expressar.

Fundamentalmente, uma comunicação tem mais foco num direcionamento, a outra tem muito mais foco no diálogo, na construção coletiva. A comunicação governamental se constrói em emissão e recepção. Inclusive é uma forma muito antiga de se pensar a comunicação: quer causar impacto em quem a recebe. Por sua vez, a comunicação pública pretende causar impacto na vida das pessoas.

Não estou dizendo que quem faz comunicação governamental não quer, na sua ação pública, causar impacto na vida das pessoas. O que quero destacar é que a comunicação pública objetiva ser espaço e lugar de promover esse impacto, enquanto processo de construção coletiva. Já a comunicação governamental é o instrumento para defender a forma com que se vai causar impacto na vida das pessoas. Há uma diferença na essência, podemos dizer assim.

*A experiência concreta em Camaragibe trouxe o protagonismo da sociedade civil de circular as informações. O projeto de comunicação permitiu abrir novos espaços para o diálogo do Poder Público com a sociedade. Quais os efeitos concretos que foram percebidos sobre a experiência? Como esses espaços foram abertos?*

Há duas linhas. A primeira foi o próprio debate, ou seja, a realização de eventos e atividades como os Fóruns da Cidade, nos quais se discutiram políticas públicas de saúde, de educação, de mobilidade e desenvolvimento social, mas também de comunicação social. Também foram promovidas outras construções pautadas pela comunicação, e não só usar a comunicação como instrumento do Poder Público.

A outra linha foi a tentativa de se construir esses espaços de comunicação por meio dos veículos: o programa de rádio (que era transmitido em rede pelas rádios comunitárias da cidade) e o informativo semanal. A comunicação na



perspectiva da prestação de serviço público. Na apuração das informações, que gerariam as notícias, tanto fazíamos rondas nas associações comunitárias de bairros, como também éramos procurados pelos cidadãos que traziam essas informações. Sabiam, inclusive, que tínhamos o dia de fechamento e para conseguir entrar na edição era necessário nos procurar dentro do prazo. Eles também eram fontes. Ou seja, não apenas uma gestão tinha espaço para noticiar conteúdos de interesse geral e local. O trabalho, desde a apuração, olhava substancialmente para instituições, associações e entidades de interesse coletivo e comunitário (esportivo, social, cultural).

*De forma concreta, o que a estrutura desse projeto comunicacional, desenvolvido em Camaragibe há 20 anos, confrontou com o formato tradicional da comunicação governamental?*

A melhor forma de definir talvez seja dizer que priorizávamos o diálogo externo, não o interno. Em lugar de se colocar a estrutura de comunicação a serviço apenas de um espaço onde estavam o secretário e os servidores públicos, embora nós pudéssemos, também, obter informações de interesse público originadas nesse lugar, nós partíamos do princípio de trabalhar o que interessava às pessoas e não ao Poder Público, no sentido mais restrito. Articulávamos, principalmente, com fontes de fora da estrutura. Eram coletivos da sociedade civil – mas não empresas ou entidades com fins lucrativos. O processo era diferente, inclusive, reconfigurava a relação da comunicação da prefeitura com a cidade. Era uma redação que se voltava para a cidade.

Nas reuniões de equipe, reforçávamos que o trabalho de comunicação desenvolvido só faz sentido se podemos tocar ou promover algo que melhore a vida das pessoas. Esse é um dos princípios da comunicação pública, a meu ver. Como falamos anteriormente, a comunicação governamental ajuda a dizer que determinado projeto de gestão pública é bom para a vida das pessoas. A comunicação pública procura ser, ela própria, um elemento que possa tocar positivamente a vida das pessoas.

Enfrentamos a desconfiança até se chegar à aceitação coletiva. Era novo esse processo. Por isso que levei essa experiência para o mestrado, para submetê-la a um estudo acadêmico. Seria aquilo mesmo que estávamos pensando? Estaríamos corretos? Havia algo novo ali? Entendi que estudar a experiência e sistematizar processos poderia deixar alguma contribuição. Que bom estarmos aqui, quase 20 anos depois, conversando sobre essa experiência.

*Em seus estudos, aborda-se o conceito do “não lugar midiático”. Poderia desenvolvê-lo mais e explicá-lo como a experiência concreta conseguiu superar esse lugar?*

De forma concreta, diria que o conceito tem a ver com o fato de a população não se enxergar, não se sentir retratada nos meios de comunicação. Existe um certo senso comum de que se não é notícia, não aconteceu. O não lugar midiático é aquilo que está fora da agenda pública.

Claro que não podemos considerar como mídia apenas os veículos de grande porte e abrangência, mas a perspectiva da comunicação territorializada da rádio comunitária ou do jornal voltado para a comunidade trouxe mudanças. Uma delas foi o fato de o processo da cidade dinamizado ter repercutido em editoriais de jornais de grande circulação, que passaram a incluir informações da cidade. Outra foi internamente, na própria cidade, tendo se estabelecido o estímulo a uma dinâmica de comunicação pública que permitiu à cidade se enxergar de outra forma, a partir de veículos de comunicação, também. “Produzidos” na cidade e viabilizados pelo Poder Público, mas dedicados à essência do interesse público local, não do Poder Público.

A presença materializada nas mídias dava concretude a essa existência: a materialização do lugar.

*Foram estruturadas na sua dissertação recomendações para a construção de políticas públicas de comunicação. Qual a motivação, ou seja, o que houve de interessante para a construção desse referencial de fomento a políticas públicas com elementos mínimos que deveriam constar?*

Vivi a dificuldade de iniciar um debate que não acontecia. Era surpreendente para todo mundo que quiséssemos fazer algo diferente do tradicional. Então, foi uma tentativa de se construir referenciais, buscar entender processos, encontrar caminhos, compartilhar resultados e fazer autocríticas. Havia uma carência de referenciais, por isso, precisava fazer essa tentativa, por mais que parecesse audacioso.

Foi uma tentativa de juntar os olhares de quem tem esse sentimento convergente e verificar o que surgiu das práticas, se as práticas são replicáveis em quaisquer situações, contextos ou iniciativas. O que falta? O que é que sobra dessa “novidade” que pode fazer da experiência algo melhor ou pior em outro lugar?

Apenas para citar algumas recomendações<sup>1</sup> na construção de políticas, parece fundamental considerar processos e atores como eixos prioritários, a partir dos quais tudo pode ser gerado. Ou seja, o suporte está na dinâmica que envolve o debate, na busca pela participação, na facilitação do acesso, tanto a notícias quanto aos meios, bem como o envolvimento prático e regular de segmentos sociais, a qualificação e a construção permanente de cenários e de objetivos.

*Também foram trazidas sugestões de alerta e exemplos de reflexos positivos indiretos. Correto?*

Sim, porque existem riscos reais.

Por isso, os elementos mínimos tinham também o objetivo de deixar esclarecidas as diferenças dos papéis, funções, propósitos e objetivos, mostrar que as partes se complementam. Uma coisa é se fazer um jornal de prestação de contas, outra é um jornal para a coletividade.

As sugestões de alerta<sup>6</sup> devem atingir, também, os aspectos observados mais nitidamente como dificuldades ou obstáculos, segundo constatou a pesquisa, como a inexistência de uma “cultura do debate”; a falta de autonomia financeira, agravada pelo fato de a comunicação pública dificilmente ser, de partida, uma prioridade de governo; e a estrutura insuficiente que está, de certa forma, associada à questão anterior. Assim como a personalização como fator determinante, incompreensões internas e a concepção instrumentalista da comunicação.

Uma coisa que também motivou foi a constatação da falta de uma cultura organizacional para entender a comunicação. As pessoas sabem que precisam das ruas calçadas, do posto de saúde aberto e da escola de qualidade, mas elas não se dão conta do quanto precisam da comunicação, inclusive para viabilizar todas essas demandas. Se tem espaço de debate, há mais chance de ser escutado nas demandas sociais. A comunicação pública é como uma demanda que se tem sem sequer sabermos disso.

É de suma importância o envolvimento da equipe para a construção de um projeto que quebra algumas lógicas vigentes, ou seja, trazer a equipe para esse debate. Nós conversávamos muito para ver se estávamos indo bem. Nós não estávamos reunidos para fazer jornal de prefeitura. Era algo novo e precisá-

---

<sup>6</sup> MELLO, 2007, p. 138.

vamos dessas revisões constantes e diálogos, como equipe, para discutir as práticas, para o processo coletivo de construção desse novo olhar, e a adesão da sociedade legitimou o processo.

Os reflexos positivos indiretos<sup>7</sup>. Apesar do centro, neste processo comunicativo, não ser a usual “construção da imagem”, a administração também obtém dividendos com os aspectos menos institucionais do trabalho, pelo reconhecimento do mesmo como um serviço prestado, de utilidade pública. Além disso, com a incorporação do novo tema ao debate público, a sociedade vai progressivamente se capacitando para discutir e melhor lidar com a mídia, num sentido mais amplo, compreendendo processos e podendo até levantar questionamentos no tocante ao conteúdo ou à responsabilidade social dos veículos. O amadurecimento atinge, particularmente, os atores sociais mais envolvidos com o segmento, como os moradores que atuam em rádios comunitárias, por exemplo.

*Por fim, como despertar o interesse?*

“Isso tem a ver com a minha vida.” “Isso me dá ideias e perspectiva de oportunidades.” “Isso me coloca num lugar que existe e eu faço parte dele.” Esse é o grande lance, e isso é construção. Como diz a música de Gilberto Gil, “Rep”: “O povo sabe o que quer / Mas o povo também quer o que não sabe”.

As pautas que trazem o valor-notícia proximidade, além de outras informações ao redor e no mundo. Pautas que tratam da vida do leitor e o conectam, bem como a perspectiva de ser protagonista também ou influenciar o debate.

É difícil dizer o que a pessoa ganha com a comunicação concretamente. Podemos pensar conceitualmente que, em algum momento, ela vai descobrir que a comunicação lhe deixa mais empoderada, cidadã atuante, para que ela tenha condição mais forte de debater e de defender ideias. Acho que isso é um ganho geral.

### **Referência**

MELLO, Ricardo. *Comunicação de interesse público: a escuta popular na comunicação pública: abrindo caminho para uma nova política*. 2ª edição. Recife: Bagaço, 2007.

---

<sup>7</sup> MELLO, 2007, p. 139.

## RODRIGO DE ALMEIDA

*“Se não houver compromisso com a comunicação, dificilmente uma gestão dará certo”*



Jornalista e autor do livro “À sombra do poder: bastidores da crise que derrubou Dilma Rousseff”, o cearense **Rodrigo de Almeida** foi o último secretário de Imprensa da presidente da República até o seu afastamento pelo impeachment, em 2016. Anteriormente, na mesma gestão, já havia atuado como assessor de imprensa do ministro da Fazenda, Joaquim Levy. Graduado em Comunicação Social pela Universidade Federal do Ceará (UFC), foi no jornal O Povo que iniciou carreira jornalística. No periódico, trilhou longa trajetória, tendo começado como estagiário e concluído sua atuação como editor-executivo. Anos mais tarde, no Rio de Janeiro, fez mestrado e doutorado em Ciência Política, além de

ter sido pesquisador do Instituto de Estudos Sociais e Políticos (Iesp), na Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ). Conciliando a vida acadêmica à área de comunicação social, ainda teve a oportunidade de trabalhar no Jornal do Brasil, onde desempenhou as funções de editor do caderno Ideias, de Opinião e também de editor-executivo; na Casa do Saber – instituição de cursos livres, na qual foi diretor-executivo e curador –, e na Revista Inteligência, em que foi editor por três anos. Por fim, antes de ingressar no setor público, Rodrigo de Almeida foi também diretor de jornalismo do iG.

**Isabelle Costa Lima:** *Como surgiu a oportunidade para que atuasse no governo da presidente Dilma Rousseff, Rodrigo?*

**Rodrigo de Almeida:** Eu dirigia o jornalismo do iG quando Joaquim Levy, recém-chegado ao Ministério da Fazenda, convidou-me para assessorá-lo na estratégia de comunicação e, principalmente, no relacionamento com a imprensa. De acordo com a estrutura dos ministérios, a área de comunicação é gerida por assessores, diferentemente de outras áreas, que têm secretários na liderança. Nesse formato, a comunicação, inclusive, é vista como uma função apenas de assessoria – algo que considero uma falha. Mas, de toda forma, ali se iniciou a minha primeira experiência efetiva em governo e, portanto, com comunicação pública. O contexto era o início do segundo mandato da presidente Dilma Rousseff, período em que ansiava-se por uma guinada na política econômica e na condução da economia, visto que assumia ali um ministro de uma linha mais liberal. Esta já era, por si, uma grande mudança no governo. Até aquele momento, as diretrizes da Fazenda seguiam uma linha mais social-democrata ou desenvolvimentista. Essa alteração, na realidade, era uma tentativa da presidente de promover alguns ajustes necessários, sobretudo do ponto de vista fiscal, pois o fim do primeiro mandato havia sido marcado por diversas pressões, inclusive e principalmente inflacionárias. Meu objetivo era ajudar o então ministro a manter uma boa relação com a imprensa, algo que ele até já mantinha, com grande credibilidade junto aos principais veículos de mídia. Entretanto, precisava se comunicar melhor e enfrentar essa dualidade de ser um ministro liberal na Fazenda, dentro de um governo de linha social-democrata. Depois de alguns meses nessa função, acredito eu que por causa do trabalho que vinha desenvolvendo na comunicação do Ministério da Fazenda, fui convidado para o Palácio do Planalto.

*De que forma se deu essa sua ida para o Planalto?*

Houve a necessidade por parte da presidente e do então ministro da Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República (Secom), Edinho Silva, de que eu assumisse o cargo de secretário de Imprensa e eu aceitei o convite. Por mais que fosse uma função subordinada à Comunicação Social, na prática, havia uma aproximação muito grande com a Presidência. Eu precisava acompanhar

a presidente mais de perto e tinha a missão de, junto com o ministro Edinho, orientar posicionamentos e fazer sugestões para entrevistas pelas quais ela passasse. O cargo tinha essa natureza dupla de relação com a Secom e com a própria presidente.

*O secretário de Imprensa da Presidência da República é uma peça importante para a construção do relacionamento com a mídia. Existiu naquele momento algum direcionamento sobre a forma como você deveria atuar ou houve mais liberdade para que desenvolvesse sua função?*

A estratégia de relacionamento com a imprensa era liderada pelo ministro da Secom, com o apoio da Secretaria de Imprensa. Mas havia um grande dilema: um governo que, naquele momento, se comunicava mal com a mídia, especialmente a chamada “grande imprensa”. Na verdade, havia um contexto claro que interferia diretamente no nosso trabalho: um impeachment que batia à porta do Palácio. Foi um desafio diferente se comparado ao de quando assumi a assessoria do Ministério da Fazenda. Eu cheguei ao posto de secretário de Imprensa por volta de setembro de 2015 e, em dezembro do mesmo ano, o então presidente da Câmara dos Deputados, Eduardo Cunha, acolhia o pedido de impedimento contra a presidente. De algum modo, eu me sentia parte de uma busca por uma solução para a crise. Claro que não vou supervalorizar esse papel, já que, inclusive, era uma crise de dimensões múltiplas e muito profundas. Não era somente uma crise de natureza política ou de natureza econômica. Era uma crise econômica de natureza política e ao mesmo tempo uma crise política de natureza econômica. Afora isso, ainda existiam dificuldades do governo com o Congresso Nacional, com setores empresariais importantes e, ainda, um tensionamento quase que permanente com a imprensa. É claro que aos veículos de comunicação cabe a fiscalização das ações de um governante, o que é saudável para a democracia, no entanto, naquele cenário precisamente, talvez as tensões estivessem um pouco acima do tom, além do que era costumeiro e esperado. Eu não embarco na premissa – muito comum entre alguns integrantes dos governos petistas – de que havia uma perseguição da imprensa a Dilma Rousseff, mas eu não tenho dúvida de que havia um problema de relacionamento. Havia um contexto de muita animosidade, de predisposição ao negativo, e isso tornava mais desafiadora a atuação. Costumo usar uma expressão de Wanderley Guilherme dos Santos, cientista político que foi minha grande referência no campo da Ciência Política, a respeito do que

enfrentávamos: o Brasil vinha de muitos anos de um “jornalismo adversativo”, desde o Governo Lula. Particularmente em relação aos governos do PT, não havia uma notícia boa que não viesse seguida de um “mas”, “porém”, “todavia”. Por mais que essas gestões tivessem reduzido a miséria e a pobreza a níveis históricos, ou provocado quedas e mais quedas nos índices da inflação, sempre haveria um “contudo”, um “entretanto”.

*É possível elencar as origens desse quadro político?*

A instabilidade política avançava já havia algum tempo. Ela tinha se originado ainda nas eleições de 2014, quando a presidente Dilma Rousseff passou por sucessivos episódios de descrédito e deslegitimação, liderados pelo candidato derrotado, o tucano Aécio Neves, e seu partido. Todo esse processo culminou com a eleição de Eduardo Cunha para a Presidência da Câmara dos Deputados. Instaurou-se, com isso, um clima de chantagem permanente em nome da aprovação ou bloqueio das pautas de interesse do governo. Na minha chegada, pela natureza do cargo, juntamente com o ministro Edinho e meus colegas da Secretaria de Imprensa, tentei construir uma cultura de relacionamentos, conversando com a imprensa, tentando mediar tensões. Entretanto, encontrei um governo fechado, que, sem dúvida, se comunicava mal. Acabei lidando com as dificuldades desse cenário, tanto no Ministério da Fazenda quanto no Palácio. Não que houvesse um pressuposto de que eu teria o papel de mudar tudo aquilo, mas, de fato, havia um problema de comunicação da gestão – incluindo a presidente Dilma – com a chamada grande imprensa e os principais veículos do eixo Rio–São Paulo, e de Brasília. Isso, obviamente, amplificava o contexto de dificuldades.

*Pela função que ocupava, você estava cercado pelas consequências dessas dificuldades. Naquele momento, que estratégia adotou para tentar lidar melhor com aquele cenário?*

Eu sempre penso em uma referência que aprendi com Franklin Martins, ex-ministro da Secretaria de Comunicação Social do presidente Lula. Ele diz que existem alguns princípios que devem ser estabelecidos para que uma comunicação de governo seja eficaz. O primeiro deles é que é preciso haver uma ideia de comunicação integrada. Um governo não pode ficar passando mensagens contraditórias. As diferentes áreas de uma mesma gestão não podem se contradizer. Esse é um princípio basilar e também um dos mais difíceis, principal-



mente em governos de coalizão e, mais especialmente, em governos de coalizão com bases não muito sólidas, como era o da ex-presidente Dilma. O fato é que há ministros de diferentes partidos integrando uma mesma gestão. A prática mais comum na Esplanada dos Ministérios, por exemplo, é a condução de agendas próprias pelos ministros e seus auxiliares. Eles têm ligações com seus respectivos partidos, têm agendas específicas, que muitas vezes divergem da macropolítica do governo do qual fazem parte. Além disso, muitos ministros são políticos e, conseqüentemente, também têm suas próprias bases de sustentação nos Estados. Portanto, construir uma comunicação mais ou menos integrada é extremamente complexo. Um segundo princípio basilar é a relação estabelecida com a imprensa. Esse, inclusive, é o grande eixo de comunicação. Não é a propaganda de governo, como alguns podem pensar, mas a relação que se estabelece com os veículos de mídia. Isso ocorre até mesmo pelo papel de vigilância que a imprensa desempenha dentro de uma democracia, estimulando a transparência das práticas políticas e dos atos de um governo. Por fim, o terceiro princípio é, na verdade, a extensão do anterior: o respeito à própria liberdade de imprensa. Isso, contudo, não significa dizer que a imprensa não possa receber críticas ou ser corrigida. E havia uma sinergia e um esforço muito grande do ministro Edinho Silva, principalmente, no tratamento à imprensa. Ele tinha uma habilidade grande, que passei a admirar desde o primeiro momento. Entretanto, todos os pilares para uma boa prática de comunicação social precisariam estar funcionando adequadamente, o que não estava ocorrendo. O governo tinha que se abrir mais para o diálogo, mesmo com aqueles que atacassem a gestão.

*Você aceitou o desafio de assumir uma função estratégica de comunicação com diversas crises já estabelecidas. O que o motivou a ingressar naquele contexto e como fazia no dia a dia para não focar apenas na tentativa de buscar soluções para as dificuldades que o governo enfrentava?*

Um gestor ou bons profissionais de comunicação, seja na esfera pública ou na esfera privada, precisam saber trabalhar preventivamente ou, quando não puderem, devem atuar para reduzir os danos de uma crise já posta. Minha disposição para contribuir com aquele governo, ainda que em um contexto adverso, foi a principal motivação para que eu assumisse aquela função. No Ministério da Fazenda, o cenário já era desafiador, visto que a economia impunha desafios gigantescos para o ministro e para a presidente, mas quando aceitei o cargo de secretário de Imprensa a dimensão realmente foi muito maior. O problema

é que não havia tempo hábil, nem espaço para pensar em outra coisa que não nas crises, infelizmente. A maior dificuldade é que houve uma exacerbação de crises simultâneas. Havia um déficit permanente a ser coberto. O melhor dos mundos para qualquer gestor de comunicação pública é poder se antecipar a um problema, é poder criar ou difundir uma agenda positiva, de modo a mostrar o que o governo está fazendo e, dessa forma, aperfeiçoar suas próprias políticas, gerar debates relevantes na sociedade e nas instituições públicas. Algumas situações pontuais colaboravam um pouco para tirar as crises maiores de foco, como a possibilidade de ajudar a população por meio de campanhas. Pude ver esse sentimento público em muitos profissionais que estavam lá naquele momento. Só de você estar numa posição de poder ajudar ou alertar a presidente ou o ministro da Fazenda sobre os riscos de lançar uma nova ferramenta da Receita Federal, por exemplo, que, se aplicada erradamente, poderia trazer dificuldades, já era um ganho inestimável, por menor que fosse. Ou usar a comunicação para disseminar informação e campanhas preventivas contra o vírus zika, para citar mais um exemplo. Essa também foi outra crise que abalou o governo. Pudemos agir para reduzir danos. Isso não tem preço. Há aí um sentido de grandeza, de espírito público, que precisa ser reconhecido e valorizado em relação aos profissionais que atuam em governos.

*A partir da sua experiência, o que você considera fundamental para que uma gestão evite estar envolta em crises?*

Considerar a comunicação uma área estratégica tanto quanto as demais. É um grande equívoco entre empresários e entre governantes não ter um compromisso umbilical com a comunicação. São comuns os exemplos de líderes políticos ou líderes empresariais que atuam dessa forma. Eu comecei até falando dessa questão, de que eu acho fundamental para a estrutura de governos dar importância à comunicação social, pois esse é um setor que contribui para aumentar os mecanismos de controle, de fiscalização, de transparência dos atos de uma gestão. É preciso ver o profissional dessa área como estratégico, assim como são vistos os profissionais e gestores de chamadas áreas-fins. É essencial valorizá-lo, do contrário o assessor de imprensa e o secretário de Imprensa vão ser meros gestores de crise, e em geral reativos. É dever de um governante não só executar suas políticas da maneira adequada, mas também comunicar à população da forma mais transparente e eficaz possível. Há uma definição muito boa que aprendi na ciência política, a qual diz o seguinte: a democra-

cia é o único regime que torna legítimas demandas que não necessariamente conseguirá atender. De um modo geral, na gestão pública, sempre haverá o tensionamento entre aquilo que o Estado é capaz de oferecer e o tamanho das expectativas lançadas sobre ele. O desafio é reduzir ao máximo as deficiências nessa prestação de serviço e minimizar essas tensões.

*Você acredita que o fato de se promover uma comunicação focada no cidadão, informando-o sobre o papel e o funcionamento de cada instituição pública, contribui para democratizar o acesso às organizações do setor público?*

Sem dúvida. Hoje, eu tenho uma agência de comunicação que, por diferentes caminhos, atua com muitas organizações da sociedade civil e um conjunto de organizações que lidam muito com processos informativos relacionados a políticas públicas, a democracia, a formas inovadoras de pensar a política, e a instituições de uma maneira geral. Eu vejo que, infelizmente, a democracia brasileira é fragilizada pela desinformação e pelo acesso a direitos essenciais. O cidadão não tem noção dos seus direitos ou deveres, bem como do papel das organizações públicas. Não sabe como, por exemplo, acompanhar o trabalho delas. A comunicação pública tem que estar voltada para todos os atores que, de algum modo, são impactados pelos atos do Poder Público. Como a população comum irá se informar se não for pela comunicação? É essa área que se relaciona com outros públicos, com outras instituições, e ela precisa ser eficaz. No entanto, a comunicação por si só não faz milagres, nem pode resolver crises sozinha. Quase sempre se atribui à comunicação a culpa por determinadas crises, mas boa parte delas não tem origem na comunicação. Então não adianta ter uma comunicação absolutamente competente e um serviço público eficiente, se os gestores das instituições não estiverem alinhados ao que os profissionais da área propõem. Além disso, um outro fator precisa ser observado: a velocidade da ação pública – velocidade do Estado – e suas capacidades. A capacidade é inevitavelmente menor que a velocidade das demandas. Exigências sobre serviços públicos são positivas, mas é um progresso incremental. Toda democracia saudável cresce dessa forma. O Estado, de alguma maneira, está sempre correndo um pouco atrás das demandas existentes. É natural haver pressões sociais por aperfeiçoamento. O dilema é como corrigir esse descompasso.

*No Brasil, trabalha-se muito com o conceito de comunicação pública por um viés mais de construção de cidadania. À época em que atuou no governo, para além das dificuldades enfrentadas pelas crises, havia ainda espaço para construir um trabalho mais voltado para o cidadão?*

Apesar de achar que cidadania ainda hoje é um conceito vago para muitos, e, por isso, prefiro trabalhar com uma ideia mais de direitos e liberdades conferidos ao cidadão, eu gosto dessa tendência da comunicação pública. E aí, mesmo com todas as dificuldades, eu acredito que os governos Lula e Dilma, em maior ou menor grau, tiveram grande mérito nesse sentido. Muita gente pensa que a comunicação de governo é apenas a relação que se estabelece com a imprensa, mas vai muito além disso. As gestões do PT tiveram a preocupação de focar seus esforços em campanhas voltadas às parcelas da população em situação de maior vulnerabilidade, às minorias – como negros, indígenas e pessoas LGBTQIA+. Havia ainda um debate político, social e cultural, por exemplo, sobre diversificação de densidade regional, com maior acesso de mídias regionais à gestão. Todos esses eram fatores bastante trabalhados nesses governos.

*Você falou dos avanços que houve em relação à comunicação pública nos governos tanto do ex-presidente Lula quanto de Dilma, com um olhar direcionado até mesmo para grupos, antes, pouco percebidos. Falou também da importância de se estabelecer essa comunicação de uma forma sólida para que não haja solução de continuidade com o fim de uma gestão. Que soluções você apontaria para evitar a interrupção do que se conquistou nessa área?*

É necessário criar marcos legais no Estado também para a comunicação que se faz no setor público, para que se tenha um norte, independentemente das intempéries do presidente de ocasião. Tem que haver algo sólido. Mas é importante também fazer uma separação conceitual: uma coisa é o que chamo de institucionalização da comunicação e outra são os instrumentos legais que deveriam reger a política de comunicação. Bem, dito isso, essa questão mais instrumental da comunicação pública como ferramenta de Estado precisa de regramento, de planejamento, para que tenha garantias de continuidade. Mais ou menos a lógica das agências estatais, que, por mais que estejam dentro de uma administração que muda legitimamente a cada eleição, conseguem dar prosseguimento às suas funções. As trocas de gestão provocam, no máximo, mudanças de estratégia de acordo com a linha de cada governo, mas as fun-

ções, o trabalho e a estrutura permanecem os mesmos. Pelo menos é o que se espera delas. É o que acho que deveria haver em relação à lógica e à estrutura da comunicação no setor público. Seria fundamental haver um plano como instrumento permanente, que deveria estar dissociado dos atos comunicativos de um governo de momento.

*Você conseguiria traçar um paralelo entre o que foi feito nos governos dos ex-presidentes Lula e Dilma com o trabalho de comunicação da gestão atual?*

Por mais que tivessem tensões em relação à imprensa, e esse fenômeno também ocorreu em gestões como as do ex-presidente Fernando Henrique Cardoso, havia um respeito claro ao papel da imprensa. Já no governo atual, a comunicação é uma extensão muito fiel do que é o presidente, que se constrói em uma base de caos político-social e adota premissas como as de que adversários devam ser convertidos em inimigos, de aversão ao trabalho livre e crítico da imprensa, de ojeriza ao conhecimento e à ciência. E, como falei anteriormente, o relacionamento com a mídia é um dos eixos principais da comunicação, por todo o papel fiscalizador que realiza. O presidente desconsidera isso e busca meios de relacionamento direto com o eleitor, característica típica dos governos populistas autoritários. Os presidentes anteriores podiam até fazer críticas a certas posturas da imprensa, mas não houve sequer um ato minimamente antidemocrático, como o que se vê, quase diariamente, por parte do gestor atual, que já xingou jornalistas e constantemente ameaça profissionais e veículos. Há hoje o que alguns especialistas chamam de fechamento do espaço cívico, da arena, ambiente de articulação e debate público. Mais do que “fechar” os espaços de diálogo, de construção do contraditório, o governo atual parece claramente querer eliminá-los. Essa é a grande diferença da comunicação do governo de ocasião. E, na minha visão, é uma ameaça total e absoluta à democracia e às instituições.

*Que ensinamentos ficaram da experiência que você viveu no Governo Dilma, cujo contexto foi extremamente desafiador? Diversos insights devem ter surgido depois daquele período. Não à toa você escreveu um livro.*

Não se sai imune e impune de uma experiência no governo, por menor que seja. São várias as lições. Mas, como contribuição para as pessoas que estão hoje no setor público, posso citar algumas. É preciso conhecer seus próprios limites, ter cuidado até mesmo com a forma como se enfrenta certas situações.

Vi vários profissionais em situação de estresse extremo, adoecendo. Enfim, mas afora isso, ficou uma lição muito importante: quando há uma conjuntura desfavorável, combinada com uma falta de priorização, quase umbilical, de estratégias de comunicação, não tem como dar certo. No caso do Governo Federal, especificamente, se não tiver um presidente ou um ministro que tenha esse compromisso, não há comunicação que resolva um contexto extremamente adverso. Pode soar meio óbvio, mas quando você está fora imagina que a comunicação possa resolver quase tudo, contudo, quando estamos no olho do furacão, vemos que não é exatamente assim. Longe disso. É fundamental ter um comprometimento integrado entre os profissionais da estrutura institucional e a força política. Isso precisa estar muito alinhado para você reduzir o tamanho de eventuais danos à imagem da gestão. Nesse sentido, eu acho que o Brasil precisa crescer muito. É necessário avançar na criação desses mecanismos mais institucionalizados, que permitam uma comunicação pública mais eficiente, independentemente do governo e da coloração político-ideológico-partidária. Uma outra lição que aquela experiência me trouxe mais claramente, apesar de eu já ter noção em virtude dos meus estudos na área de Ciência Política, foi a ideia de que o serviço público não é um lugar de privilégios ou de pouco trabalho. Afirmar que seja é uma falácia, inclusive estimulada por muitos veículos da grande imprensa e enraizada no senso comum. A realidade é diametralmente oposta. Os agentes públicos, seja no Poder Executivo, no Poder Legislativo ou no Judiciário, trabalham muito. Esse trabalho e a qualificação desses profissionais são a essência de uma boa gestão pública. E todos precisamos desconstruir esse discurso, principalmente em um cenário como o atual. Há um número significativo de servidores que atuam com sentido de missão, espírito público e que acreditam no poder transformador que têm para o País. Em uma conversa sobre comunicação pública, eu não poderia deixar de enaltecer o envolvimento desses profissionais e dessas profissionais.

*Por fim, Rodrigo, na sua avaliação, que diferencial um profissional que queira trabalhar com comunicação pública precisa ter?*

Assim como em tantas outras áreas, é preciso rigor e dedicação na qualificação. Esse é um setor que não somente exige conhecimento em comunicação, mas conhecimento de sociedade e dos diversos níveis de relacionamento envolvidos em uma instituição. Outro ponto que eu ressaltaria é a importância de se ter uma qualificação mais humanística e de entendimento coletivo, visto que

se trata de uma prestação de serviço público, de atendimento ao cidadão, e de relacionamento complexo com diferentes instituições públicas e também privadas. Por vezes, é complexo desenvolver um trabalho que alcançará pessoas oriundas de múltiplas realidades, com diferentes necessidades e expectativas elevadas. Atendê-las exige um grau de conhecimento, de sensibilidade política e social grande, para que seja feita uma comunicação eficiente de informação e de formação do cidadão. A comunicação pública tem uma característica de construção de pontes. Por isso, deve envolver um grau de qualificação extremamente elevado. Além disso, em termos práticos, é fundamental um vasto conhecimento instrumental técnico, que inclui compreensão sobre gestão pública; relacionamento com a imprensa; domínio de novas ferramentas de comunicação, como redes sociais, as quais não passam por mecanismos mais tradicionais de construção de narrativas; e outras plataformas de mobilização e engajamento, para citar alguns.

# SANDRA ELIANE OLIVERA BITENCOURT GENRO

*“Municiem-se dos melhores argumentos  
técnicos, conceituais e éticos”*

**Sandra Eliane Olivera Bitencourt Genro** é jornalista e servidora concursada do Estado do Rio Grande do Sul, atuando como assessora de comunicação do Tesouro do Estado, na Secretaria da Fazenda. Em duas décadas de atuação na área pública, soma vasta experiência em diferentes organizações. Foi assessora de comunicação do Departamento de Água e Esgoto da Prefeitura de Porto Alegre (2001–2004), consultora do Programa das Nações Unidas



para o Desenvolvimento (PNUD) no Projeto Escola de Fábrica (2005–2007), diretora e presidente da Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos do Estado do Rio Grande do Sul (2011–2014) e assessora de comunicação da Fundação de Economia e Estatística do Estado do Rio Grande do Sul (FEE), extinta em 2018. No terceiro setor, é diretora de comunicação do Instituto Novos Paradigmas – uma instituição social, sem fins lucrativos, sustentada por uma rede ampla de associados e empenhada na produção de análises, diagnósticos, reflexões e estudos que contribuam para a afirmação de uma agenda democrática contemporânea. Sandra é doutora em Comunicação

e Informação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), onde integra o Núcleo de Pesquisa em Comunicação Pública e Política (NUCOP/UFRGS) e o conselho deliberativo do Observatório da Comunicação Pública (OBCOMP/UFRGS).



**Caroline Casali:** *Você trabalha com comunicação na área pública há mais de vinte anos. O que te moveu para essa área de atuação?*

**Sandra Bitencourt Genro:** Comecei minha trajetória profissional no mercado midiático, trabalhando em veículos de comunicação. Essa experiência do cotidiano em reportagem, na produção e edição, me trazia muitas inquietações. Nunca me conformei em executar as tarefas cotidianas do jornalismo sem reflexão, sem ser guiada por conceitos que dessem suporte para aquela ação. Isso, talvez, tenha me levado à necessidade de uma experiência também no setor público, no sentido de ter, de algum modo, vivências que pudessem fechar essa teia de comunicação, esse círculo, essa definição de comunicação pública a qual me filio, que seja qualificadora da democracia, guiada pelo interesse público e que, em torno de um tema de interesse, associe diversas organizações, diversas redes. E, claro, as contingências da vida também. Às vezes, os convites aparecem e a gente dá curso às possibilidades. Minha primeira experiência na área pública já me levou para uma vontade de aprofundar essa vivência, então fiz concurso para ficar de maneira estável e perene na área pública. Eu tenho experiência na três esferas do setor público, o que foi muito enriquecedor, inclusive, na minha visão sobre o dever-ser da comunicação e do jornalismo.

*Nesta experiência diversa, o que você percebe de comum na comunicação das diferentes organizações públicas? Em outras palavras, o que caracteriza a comunicação na área pública?*

Eu acho que existe um elo entre as diferentes esferas sobre uma ideia ética e sobre uma ideia epistemológica. Na ideia ética, tem o compromisso de informar, de tornar público as ações e iniciativas da instituição ou da área pública em que se estabelecem esses processos de comunicação. Eu senti, em todas as experiências que tive, essa orientação. Claro que, no aspecto normativo, todo o discurso se sustenta sobre isso, os profissionais justificam suas ações sobre isso, mas na facticidade — na forma como operam — tem muitos desafios e paradoxos para compreender, superar e, muitas vezes, desviar, buscando brechas para conseguir fazer o trabalho de informar a cidadania. O direito à comunicação é um direito fundamental e demanda mecanismos que não só informem, mas que de algum modo também façam escuta das demandas, que

promovam entendimento, que formem, orientem para que a cidadania possa monitorar, conhecer, tomar decisões e reivindicar. Isso, do ponto de vista ético, é um elo que em qualquer uma das áreas persiste como discurso, mas que também padece dos paradoxos que cercam a comunicação pública. Há um paradoxo quando você divulga algo que é muito significativo em termos de iniciativa e, conseqüentemente, conquista um benefício para o gestor ou autoridade que está comunicando aquilo. Esse paradoxo é legítimo, é desejável? Sim, é legítimo. Mas e a impessoalidade, como fica? Como ficam os ganhos que essa figura pública pode ter? Bem, o contrário também é negativo, em relação à falta de transparência e de prestação de contas, à ocultação ou tentativa de evitar dar explicações. Então, o assessor de comunicação tem que compreender isto: ele trabalha para aquele gestor ou para o Estado, para a cidadania? Epistemologicamente, quando a gente pensa no jornalismo e no papel que ele tem, nos valores que o orientam, temos ainda outra questão: é possível fazer jornalismo dentro de uma assessoria no setor público? Há o contraditório? O que é estratégico e de interesse para aquela gestão e para a sociedade? Como isso vai ser entregue, disputado? Nesse tensionamento permanente, tem a deontologia da profissão e do campo e tem a vida como ela é, com as tensões dos múltiplos interesses que estão permanentemente em confronto.

*Então, a principal dificuldade na comunicação para a área pública seria esse paradoxo de tornar visível temas de interesse público e, ao mesmo tempo, dar visibilidade aos interesses particulares dos gestores?*

Eu diria que sim. A partir das vivências que tive, me parece que esse é o grande desafio. Na época em que ingressei no setor público, em 2001, tinha uma visão de repórter, de quem está fazendo a cobrança ao setor público. Então, tive a experiência do outro lado, no Departamento Municipal de Água e Esgotos (DMAE – Porto Alegre/RS), que é um serviço de utilidade pública e essencial. Lembro de um episódio em que houve um desenvolvimento de algas na nossa principal fonte de fornecimento e tratamento, e isso gerou um gosto ruim na água e muita desconfiança na população. Então, precisamos trabalhar para contar tudo o que estava acontecendo da maneira mais transparente possível. O DMAE mantém-se como um órgão de muita credibilidade técnica, por isso, chamamos nossos técnicos para fazer testes e sustentar que o gosto estava ruim pela proliferação das algas, mas que, apesar do gosto, era possível consumir aquela água sem qualquer risco à saúde. Então, lembro de um repórter se

comportando como eu costumava me comportar. O jornal, no caso, solicitou um teste a outro laboratório para confirmar que a água não estava causando danos à saúde. E ele questionava: “você podem mentir porque são vocês que estão vendendo a água”. E eu dizia: “somos uma empresa pública de um serviço essencial, temos técnicos com fé pública aqui e que são responsáveis, não há hipótese de mentir em relação a isso”. Mas me dei conta de que sempre é possível estar sob essa desconfiança. Fico pensando, em relação aos dias atuais, a dificuldade e o desconforto, por exemplo, da área de comunicação do Ministério da Saúde, considerando o aspecto normativo da comunicação pública, da impessoalidade, da garantia de informação à cidadania, da transparência, que evoluiu bastante com a Lei de Acesso à Informação. Então, imagina a situação dos técnicos servidores de carreira do Ministério da Saúde convivendo com uma gestão que opta pela falta de transparência, pela desordem informacional, pela propaganda de tratamentos que não têm comprovação científica, aliás, de medicações com comprovação científica de que não funcionam. A gente consegue ver esse paradoxo e essa dualidade porque, ao entrar no site do Ministério da Saúde, encontra ali propagandas e campanhas defendendo o tratamento precoce e, ao mesmo tempo, na área técnica percebe que têm estudos comprovando que a cloroquina não teve efeito no tratamento da Covid-19. Aliás, esse governo nos permite todos os extremos em todas as áreas, é um caso quase caricatural, uma ilustração — grotesca — desse tipo de paradoxo. Normalmente, nas experiências que tive, as coisas eram mais sutis, não havia esse nível de disputa e descaso com a verdade. Mas sim, me parece que o grande desafio é compreender a quem servimos: se ao interesse público, no sentido da coletividade e da garantia para o livre exercício da cidadania e da liberdade humana, ou a um projeto específico.

*O grande desafio, então, é que a comunicação pública seja sempre voltada ao interesse público?*

Sim, que seja orientada sempre pelo interesse público. Mas, veja bem, este também é um conceito que nos escapa, que é de difícil apreensão. Por exemplo, podemos dizer que é de interesse público que se faça uma campanha para diminuir a incidência de gravidez na adolescência — ninguém vai discutir que isso não seja de interesse público. O problema existe quando se misturam questões morais e crenças religiosas para adotar estratégias para se fazer isso. Seria interesse público? Não. É interesse privado porque serve a uma parcela

da população que tem suas crenças, mas não pode alcançar a coletividade e falar em nome de todos ou substituir as leis e os direitos. Então, seria muito simples se pudéssemos resumir nossa função a obedecer ao interesse público, mas este também é um conceito em desafio permanente. Na normatividade, ele se presta a justificar muitos atos. É difícil conseguir apreendê-lo e cercá-lo. Quando o tema se desenvolve nos fatos e acontecimentos é que conseguimos perceber suas nuances.

*Em sua trajetória, enfrentou problemas de relacionamento com dirigentes para defender esse interesse público em relação a interesses privados de gestores ou políticos?*

Eu fui assessora de comunicação do DMAE em cargo comissionado, porque tinha identidade política com aquele projeto. Não acredito em técnica sem intencionalidade, o que não quer dizer dar viés partidário a tudo, mas necessariamente compartilhar uma visão de mundo. Eu tenho um posicionamento humanista, progressista, democrático. Ao que está fora disso, vou ser oposição. Assim, tive muitos embates, não no sentido negativo, mas de perceber qual seria a melhor estratégia para a comunicação. No DMAE, o embate maior era sobre como lidar com a imprensa, que costuma ser rigorosa e cobrar muito dos governos de esquerda. Por isso, algumas posições eram de ruptura ou de “não falamos com esse veículo”, e minha posição era: “falamos com todos os veículos”. A imprensa é uma instância importante e precisamos sempre repor a verdade, insistindo, sendo transparentes, respondendo de imediato, não ocultando, mesmo — e principalmente — em situações de crise. Depois, no Governo do Estado do Rio Grande do Sul, vivi a experiência como jornalista e como gestora. Isso foi muito interessante para entender que, às vezes, não é uma questão de tentar ocultar deliberadamente, mas de compreender que tem algumas complexidades que, talvez, não estão amadurecidas e que são simplificadas pelo jornalismo — porque é papel do jornalismo simplificar as coisas para que sejam compreendidas. Então, vivi como gestora essa função de dizer: “não é o momento de comunicar” ou “não vamos falar desse modo, agora”. Mas também foi uma experiência tranquila. Minha experiência mais ao encontro dessa ideia de embate e tentativa de manipulação foi quando já estava na Fundação de Economia e Estatística do Rio Grande do Sul (FEE) como servidora concursada. A FEE era uma instituição de pesquisa e de produção de dados públicos e estatísticas fundamental para o planejamento, para a equalização de políticas

públicas, uma vez que conseguia dimensionar vários aspectos da economia, da demografia, enfim. Infelizmente, foi extinta por um projeto de governo que acabou sendo votado sem o debate público necessário e com uma linha que o justificava como “modernização” (gramática muito utilizada na comunicação pública e que dialoga com uma campanha de desprestígio de tudo o que é público e estatal e de desprestígio da própria política). Na condição de servidores públicos daquela instituição, cabia a nós preservar ao máximo aqueles dados e manter a comunicação como fonte científica, fidedigna e autônoma — uma vez que os dados públicos só têm valor quando têm autonomia; sem autonomia, não têm credibilidade. Então, um gestor foi chamado para fazer o encerramento das ações da FEE e ele atuou o tempo todo para conter, evitar, encerrar as atividades da Fundação, enquanto nós, servidores, trabalhamos o tempo todo para manter e preservar, por exemplo, o acervo da biblioteca mais especializada do estado, que guardava tesouros como o primeiro censo demográfico do Rio Grande do Sul. Não havia um plano coerente e consolidado para dar destino a esse acervo. A gestão nos mandava fazer um tipo de nota dizendo “estamos resolvendo” e nós sabíamos a verdade e ficávamos neste impasse: ao mesmo tempo em que não poderíamos nos insurgir, pela questão profissional, entendíamos que aquele patrimônio que pertencia ao Estado precisava ser preservado e, no mínimo, devíamos contar isso à sociedade. Então, passamos a fazer uma comunicação dupla, trabalhando com a Associação dos Servidores da FEE — um trabalho que faço até hoje, apesar de a Fundação ter sido extinta. Criamos uma rede das pessoas concernidas e interessadas em compreender o que acontecia. Outro exemplo: seriam retirados do ar uma série de dados das pesquisas de emprego e desemprego do RS em 20 anos, provocando a descontinuidade de dados robustos e que respondiam muitas coisas. Essa foi minha pior experiência, no sentido de vivenciar um desmonte, mas foi muito enriquecedora também, porque esse embate deixa nítido qual é o papel do servidor público para comunicar. Hoje, sou cedida para a Secretaria da Fazenda, atuando no Tesouro do Estado — que também é uma área muito sensível, das finanças públicas, onde os números, sua precisão e a disputa em torno deles é muito importante — e posso assegurar que há um compromisso enorme desses servidores do Estado, independente de quem seja o governo, em apresentar dados de modo fidedigno, em uma cultura cada vez maior de transparência, para prover o debate público.

*Durante o desmonte, a assessoria de comunicação da FEE fez uma campanha que considero muito relevante – o movimento #EmDefesadaFEE – porque conseguiu pautar a Fundação e informar quem não a conhecia sobre a importância daqueles dados e da permanência deles. Como vocês conseguiram agrupar pessoas de diferentes vertentes político-ideológicas na defesa de uma mesma instituição?*

A gente até brinca que pegamos o manual de assessoria e cumprimos ele todo. Atuamos eu e a Gisele Dotto Reginato (na área de Jornalismo), Laura Wottrich (na área de Propaganda), Solange Prediger (na área de Relações Públicas) e Gabriela Santos (na área de Design Gráfico). Pensamos, primeiro, de que maneira explicar para a sociedade como e por que a FEE era uma instituição fundamental. Como conquistar engajamento para um tema árido, que é a estatística? É diferente de outras áreas, como a cultura da Fundação Piratini ou a área ambiental da Fundação Zoobotânica. Naquele desmonte das fundações no RS, parecia mais difícil chamar a atenção da população para nossa área e explicar o que se faz e por que é relevante. A FEE era a instituição com o maior número de doutores no estado, e todos eram líderes em suas áreas. Mas a grande preocupação desses pesquisadores era conduzir suas pesquisas e publicá-las, em um trabalho de muito rigor técnico. Eles não tinham a preocupação de prestar contas e informar à sociedade. Isso mudou quando foi formada a assessoria de comunicação, em 2014. Já tínhamos, então, começado a investir em comunicação, fazendo lançamentos com coletivas, nunca recusando um pedido da imprensa para entrevista, produzindo materiais diversos para diferentes públicos. Quando houve a ameaça à FEE, resolvemos ativar toda essa rede, começando pelo círculo científico, que tinha a compreensão da relevância daqueles dados. Criamos o movimento #EmDefesadaFEE e fomos coletando testemunhos, aumentamos o número de produções da Fundação e fomos informando sobre quem eram aqueles pesquisadores da FEE. Tivemos uma geógrafa que desenvolveu, com ferramentas de georreferenciamento, um atlas geográfico do RS que foi usado por todos os alunos do Ensino Médio. Então, fomos trabalhando materiais diferentes com cada público de destino. Também fizemos um movimento para mostrar quanto custava a FEE, realizando vários comparativos em relação à contratação dos serviços que a FEE oferecia. Boa parte dos nossos pesquisadores eram fontes da imprensa e, por sua credibilidade, tiveram uma entrada muito boa nos veículos de comunicação. Nossos argumentos foram, realmente, muito fortes e muito longe. Várias redes e organizações fizeram notas e cartas de apoio à FEE. Nossa campanha foi, então, muito completa.

Foi uma campanha vitoriosa? Não. Ainda assim, extinguiram a FEE. Mas talvez muita coisa tenha sido salva justamente por isso.

*Você menciona que quando os profissionais de comunicação ingressaram na FEE, pelo concurso de 2014, não existia ainda essa preocupação com a tradução dos dados produzidos pela Fundação. Como se deu o processo de convencimento do público interno sobre a importância da comunicação desses dados?*

Na verdade, a FEE sempre foi uma instituição muito procurada e gozou de grande credibilidade e reconhecimento técnico, mas não havia essa cultura e organização permanente em comunicação. Quando a gente entrou, no concurso de 2014, também entraram novos pesquisadores e isso ajudou bastante. A FEE já tinha muitas publicações, incluindo quatro revistas científicas, e o pessoal da velha guarda — do casarão, como a gente chamava, porque iniciaram na Fundação quando ela funcionava em um casarão — não era avesso a outro tipo de comunicação, mas era necessário formar essa cultura. Nunca tivemos oposição ali, pelo contrário, os pesquisadores demonstraram até um certo alívio, no sentido de que teriam ajuda nessa tradução. No concurso, então, entramos jornalistas, relações públicas, publicitária, designer gráfico e técnico em vídeo. Cada produto da FEE passou a gerar um relatório, um resumo com infográficos, uma matéria e um vídeo em que a gente entrevistava o pesquisador fazendo perguntas que poderiam surgir do cidadão ou dos próprios jornalistas. Mais tarde, fiz um podcast também. Então, para cada lançamento, já deixávamos todo o material pronto com aspectos gráficos que poderiam ser publicados mais facilmente. Esse trabalho, muito sincronizado e muito profissionalizado, ganhou o público interno. Mas, a primeira coisa que fizemos foi a realização de um plano de comunicação, discutido de maneira colegiada e com metas também para a comunicação. Ao final do primeiro ano, exibimos todos os retornos obtidos e a FEE passou a figurar muito na mídia, especialmente porque fazíamos reuniões periódicas com as áreas para levantar as pesquisas que estavam sendo desenvolvidas. Houve um avanço na presença midiática da FEE, na divulgação dos estudos e na promoção de eventos que alcançassem diferentes públicos, como o lançamento do atlas geográfico em uma escola. Assim, conseguimos destacar pautas que não tinham necessariamente a ver com economia, mas que refletiam interesses específicos de municípios ou de segmentos da sociedade.

*O plano de comunicação, então, foi um diferencial na organização inicial daquela comunicação?*

Como a gente chegou e não havia uma política, e estamos falando de uma instituição de caráter científico que trabalha para e com planejamento, necessariamente precisava de um planejamento em comunicação. Então, a gente fez rodadas de reuniões com todas as áreas, porque havia núcleos de pesquisa bem específicos e profissionais diversos, como economistas, estatísticos, geógrafos etc. Consideramos esse perfil multidisciplinar em nosso planejamento e as metas que os pesquisadores tinham em comunicar e prestar contas à sociedade. Determinamos a materialidade dessas ações em vários aspectos. Por exemplo, quando um pesquisador pensava um lançamento, já sabia que deveria sentar conosco para dialogar e fazer um vídeo — e aí foi necessário o *media training* também. O pesquisador sabia que teria que fazer o evento de lançamento e, depois, ficar disponível para entrevistas com a imprensa. Nas apresentações da pesquisa, ele deveria usar o modelo de apresentação com a identidade visual desenvolvida. Tudo, então, passava por revisão e diagramação para ter a cara da FEE, a marca FEE. Claro que isso não foi simples, demandou aprendizado e uma série de correções.

*E a presença de uma equipe de comunicação integrada facilitava essa entrega de um trabalho diverso e melhor.*

Sim, nós tratávamos cada lançamento da FEE como um evento muito importante, com etapas bem definidas. Tudo era partilhado com o público interno, era enviado pela intranet, para o site do governo e também alimentava a imprensa. Éramos fonte permanente da imprensa porque atendíamos rápido, com um leque de produtos. Lembro da pesquisa de emprego e desemprego, que gerava dados sobre gênero, raça, idade etc., e a designer da equipe conseguiu traduzir os gráficos em ícones de uma maneira muito interessante. Depois, os próprios pesquisadores já pensavam a divulgação de suas pesquisas considerando essa representação gráfica. Então, foi um trabalho muito rico e que nos fez sofrer muito por ocasião do desmonte.



*Hoje, no Tesouro do Estado, que também aborda temas relacionados às finanças, quais estratégias de comunicação são desenvolvidas?*

O Tesouro do Estado já vinha com essa diretriz de aumentar a proximidade com seus públicos, que são vários. Todos os órgãos do Estado são públicos do Tesouro, assim como os fornecedores e os servidores (o Tesouro é responsável pela folha de pagamento). Mapear esses públicos foi uma primeira estratégia e, então, colocá-los no planejamento do Tesouro e comunicar à sociedade dentro dos planos táticos do planejamento estratégico. Na crise da pandemia, cada um foi trabalhar de sua casa e precisamos criar canais para orientar e informar muito rapidamente os públicos, com sistemas seguros. Então, destaco cinco iniciativas que foram desenvolvidas: o aplicativo ServidorRS, que dá acesso aos servidores a dados de pagamentos e outras funções, de maneira ágil e segura; o Programa de Inovação do Tesouro do Estado, que busca um público que se interessa por finanças públicas para elaborar desafios e possibilidades para acelerar mudanças; a Carta de Serviços e Produtos do Tesouro do Estado, construída pela equipe de comunicação com o objetivo de informar e orientar os cidadãos acerca de 33 serviços públicos prestados pela subsecretaria; a estruturação do trabalho em home office, com a criação de diferentes canais, podcasts, listas em aplicativos de mensagens e vídeos com depoimentos sobre como as pessoas estão se sentido trabalhando de casa; e o Barômetro Fiscal, uma ferramenta online para leitura de indicadores e auxílio nas tomadas de decisões. Esses foram os principais canais que lançamos e temos, ainda, um informativo semanal, o InfoTE, e a promoção de eventos online, como *lives*, pelas quais conseguimos acessar pessoas que não conseguiríamos acessar de modo presencial. Desenvolvemos essas ações com a ideia de informar e integrar nesse momento de incerteza. Comemoramos, inclusive, o aniversário do Tesouro do Estado de maneira online e com a arrecadação de dinheiro para aquisição e doação de cestas básicas. Investimos bastante em informação e pertencimento, porque as pessoas estão trabalhando sozinhas em suas casas. Assim, buscamos proximidade no isolamento.

*E como Diretora de Comunicação do Instituto Novos Paradigmas, quais são os principais desafios em fazer comunicação pública no terceiro setor?*

A atividade no INP é uma espécie de casamento. No sentido de associar minha militância, meu conhecimento técnico e meus posicionamentos políticos

com o propósito de defender o que, afinal, instrui a concepção de Comunicação Pública que me orienta, que é qualificar a democracia. E esta, não sendo apenas concebida como um conjunto de regras e procedimentos, mas como uma tarefa, um esforço que conquiste igualdade, equidade, inclusão, cidadania. O desafio que encontrei no INP, do ponto de vista da ideia estratégica de buscar novos paradigmas, é materializar isso em eventos, encontros, textos e falas, no caso bem prático do nosso cenário político, promovendo a unidade política do campo progressista, não com apagamento de posições, mas com o sentido de construção de resistência e resposta aos novos desafios. Uma organização pequena com objetivos mais sofisticados do que resoluções imediatas, ou seja, com mais incentivo a pensar e dialogar, tem, portanto, mais dificuldades, especialmente na disputa da agenda e na influência no debate público. Encontrar modos de manter pautas e debates elaborados e em maior profundidade adotando linguagem e plataformas mais atualizadas foi o grande desafio, que julgo que estamos conseguindo vencer. Neste ano, promovemos um projeto muito relevante, o República e Democracia, com 13 entrevistas das principais lideranças políticas do campo progressista e democrático. Foi uma escuta fundamental, em um momento de grande ameaça democrática e que auxiliou em debates necessários e movimentos que naquele momento precisavam acontecer em prol das garantias democráticas. Me parece que a exemplo das experiências que descrevi nas instituições governamentais, o terceiro setor guarda o mesmo compromisso ético e público, defendendo, é claro, algumas causas e bandeiras específicas, mas igualmente guiadas pelo interesse público.

*Para finalizar, quais recomendações você deixa para quem já atua em comunicação na área pública ou gostaria de ingressar nessa área?*

Eu vou dialogar com o que já falei do ponto de vista ético e epistemológico. Eu acho que é muito importante ter autoridade em nosso campo, porque hoje comunicação todo mundo faz, todo mundo entende, é um imperativo. Nem sempre o reconhecimento técnico nos é dado, é preciso ser conquistado e, para isso, devemos compreender os papéis, desafios, paradoxos, conceitos e deontologia da nossa profissão. Temos que nos revestir de muito conhecimento e não repetir o senso comum. Devemos trabalhar com comparativos, mensurar, comprovar, porque apenas com argumentos temos autoridade, inclusive, para driblar quando existe uma demanda por uma estratégia que não é sustentada no compromisso público com a cidadania. A comunicação pública é uma área

fascinante porque trabalhamos em escala, conseguimos comunicar realizações que vão atingir uma parcela muito significativa da sociedade. Quando faço uma matéria para dizer como é importante estar em dia com o pagamento de fornecedores de medicamentos, de algum modo, estou atuando e atendendo um conjunto enorme da população que demanda receber essa medicação, é caso de manutenção da vida. Acho muito potente e significativo isso. Se me oferecessem começar de novo a carreira, hoje, com as mesmas questões de ordem econômica e estabilidade, eu escolheria o setor público, até porque estamos padecendo de um descrédito de tudo o que é público, um descrédito muito perigoso e nocivo principalmente para quem mais precisa do Estado para exercer plenamente sua cidadania. Eu daria essa recomendação: municiem-se dos melhores argumentos técnicos, conceituais e éticos; se instituem como autoridades na compreensão de quais são os orientadores republicanos, legais e morais que devem conduzir sua ação. Há um compromisso público muito importante da coletividade e há que se atualizar permanentemente para fazer essa defesa.

## WILSON BUENO

*“O foco da comunicação pública tem de ser a sociedade”*



O jornalista Wilson Bueno é autor de dezenas de livros ou capítulos sobre os mais diversos aspectos da comunicação empresarial e da comunicação pública. Ele estuda e pesquisa o tema e ainda vivencia o cotidiano dos profissionais de norte a sul do país, prestando consultorias e assessoramento técnico para instituições, em especial as públicas, para a elaboração de políticas de comunicação e a realização de auditorias em comunicação.

É graduado em Comunicação, especialista em Comunicação Rural, mestre e doutor em Ciências da Comunicação, todos pela Universidade de São Paulo (USP), onde atua como professor sênior.

Wilson já orientou cerca de 120 dissertações e teses em Comunicação e participou de mais de 300 bancas de pós-graduação. Integra também o corpo editorial de oito periódicos da área e é revisor em seis periódicos.

São vivências que se traduzem na riqueza de relatos, opiniões, referências e em uma visão crítica e ampla, mas também otimista, da comunicação pública no Brasil. Nesta entrevista, ele reflete sobre a trajetória, o momento atual e possíveis rumos para a comunicação das instituições públicas.

**Carine Simas:** *A partir da sua experiência com diferentes instituições públicas brasileiras, como percebe a evolução da comunicação dos órgãos públicos ao longo dos anos?*

**Wilson Bueno:** É fácil constatar, de forma nítida, a profissionalização crescente da estrutura de comunicação e a ampliação da pluralidade de competências nesta área. Durante algum tempo, a comunicação pública se caracterizava pelo domínio quase exclusivo do jornalismo, mas, pouco a pouco, foi incorporando outras competências, como a identidade visual, as relações públicas, a especialização em mídias sociais e em plataformas tecnológicas, dentre outras. Nota-se também uma crescente demanda por elaboração de políticas de comunicação, o que significa reconhecimento da complexidade da comunicação e da necessidade de padronizar posturas e definir diretrizes para o planejamento e a execução das atividades de comunicação. Um levantamento, mesmo que rápido, das instituições e empresas que têm políticas de comunicação, indica que essa percepção está mais presente na área pública.

Além disso, podemos perceber que os profissionais da área têm reagido, de forma corajosa e competente, às interferências externas, especialmente as derivadas do poder político. É importante citar ainda o fato de que há uma incorporação gradativa ao planejamento da comunicação, embora ainda menor do que gostaríamos, de sistemas e métodos de avaliação focados nas estratégias e em produtos de comunicação. Essas mudanças importantes indicam que estamos evoluindo, qualificando e ampliando a importância da comunicação pública, buscando um diálogo maior com a sociedade e, com isso, atendendo ao interesse público.

*O que é fundamental quando estamos falando da comunicação de uma instituição pública?*

O interesse público deve se sobrepôr aos interesses pessoais e de grupos. Há uma série de fatores que devem balizar a comunicação pública, como a ética, a transparência, o reconhecimento da importância do acesso da comunidade a dados e informações, o respeito à diversidade de posições e opiniões e a valorização da comunicação democrática e dialógica.

Na área privada, a transparência é ofuscada pela imposição de fatores como a preocupação com a concorrência, os lucros etc. A comunicação pública deve ter como pressuposto básico a prestação de contas à sociedade. Não podemos exigir essa mesma postura da Esso ou da IBM, mas ela é fundamental para a Embrapa, para um Instituto Federal, para uma universidade pública. A sociedade se reconhece, a meu ver com razão, como dona, proprietária, de uma instituição pública.

O profissional que atua na área pública deve ter plena consciência dessa condição. O servidor ou o profissional da área tem compromisso que se estende para além da própria instituição na qual trabalha. O que, necessariamente, não acontece na área privada, quando o compromisso do funcionário é, sobretudo, com a empresa e, muitas vezes, por esse motivo, o interesse público é contrariado em detrimento dos investidores e dos lucros.

É importante reconhecer que essa postura tem a ver com o próprio *ethos* de uma instituição pública, que deve ser transparente, ética e não sonegar ou deturpar informações. Quem contraria esta condição é cobrado contundentemente. Os comunicadores, como qualquer profissional que trabalha na área pública, devem levar isso em conta.

*No dia a dia da comunicação de uma instituição pública, o que deve ser evitado?*

Incomoda-me sobremaneira quando um gestor ou dirigente não prioriza o fortalecimento da estrutura de comunicação de uma instituição pública, privilegiando a contratação de agências terceirizadas para desenvolver *jobs*, realizados para atingir resultados imediatos. Essa decisão é equivocada porque contribui para apagar a memória da instituição e para fragilizá-la diante dos seus públicos estratégicos e da sociedade.

Preocupa-me também a possibilidade de se entregar a área de comunicação para perfis gerenciais com inspiração diversa, como tem acontecido na saúde e em outras áreas com a presença maciça, e nem sempre saudável, de militares. É fundamental que a comunicação mantenha compromisso com o diálogo, com a interlocução, com o debate democrático. Trata-se de um risco presente, mas que certamente não vingará pela maturidade das áreas de comunicação em instituições responsáveis, e que resistem a essa distorção. A sociedade também resiste a essa possibilidade e está vigilante para repudiá-la. Quando houve a tentativa de sonegar e manipular os dados da pandemia de Covid-19 no Brasil, um consórcio de veículos de imprensa se reuniu de modo a resgatar

e publicar informações corretas, de interesse da sociedade. Portanto, existe o compromisso das instituições públicas em garantir a transparência e o fluxo regular de informações qualificadas para a sociedade.

*O cidadão é o foco da comunicação pública, mas pode ocorrer um conflito com o que os dirigentes de órgãos públicos entendem ou buscam da comunicação. Como você vê essa questão? Como lidar com isso?*

O foco prioritário tem de ser a sociedade, suas demandas e expectativas. Presupõe-se que as instituições primem por uma cultura democrática, dialógica, que estejam interessadas em ouvir o cidadão, trabalhar com eles e não apenas para eles. Essa percepção e esse compromisso são fundamentais. Sempre existirão *lobbys*, faz parte da própria democracia, mas a comunicação pública e as instituições públicas devem estar atentas para que isso não prevaleça sobre o interesse público.

Acredito que alguns fatores podem contribuir (e têm contribuído) para fortalecer a comunicação pública, como a experiência da ABCPública, a mobilização dos comunicadores em prol da democracia, a realização de seminários e cursos e o intercâmbio entre os profissionais de comunicação, que devem ser percebidos sempre como protagonistas.

*A área de comunicação muitas vezes precisa dar respostas que nem sempre são as que os gestores querem ouvir. É importante ter liberdade para isso, certo?*

A área de comunicação madura antevê possibilidades de crise, que podem ocorrer se as instituições não agirem de acordo com os princípios que orientam a comunicação pública, respaldados na ética, transparência e compromisso público. Os comunicadores públicos não devem obedecer e seguir ordens que contrariam esses princípios, e têm o direito de deixar claro que se recusam a cumprir orientações que comprometem tanto a instituição quanto eles próprios, enquanto profissionais e cidadãos. Devem, por exemplo, não pactuar com ações truculentas no relacionamento com a imprensa e não ser cúmplices de processos que visam sonegar e desvirtuar informações.

Os comunicadores devem se agrupar nas associações profissionais, nos sindicatos e estar mobilizados para reagir a investidas autoritárias. Os governos não comprometidos com a democracia quase sempre constroem a área de comunicação, as assediam moralmente, porque têm consciência de que elas estão comprometidas com o interesse público e o privilegiam em detrimento

de posições individuais dos governantes ou gestores. Como comunicadores públicos somos, e devemos ser sempre, um polo de resistência ao autoritarismo.

*Cite boas práticas de comunicação pública que mereçam ser levadas como inspiração para o dia a dia de uma equipe.*

Podemos citar, por exemplo, a tentativa de ampliar o escopo da comunicação, buscando a tangência com outras áreas, como gestão de pessoas, relações governamentais, relacionamento com a mídia, planejamento estratégico, dentre outras. A visão estratégica da comunicação tem gerado iniciativas importantes. Por mais que os governos se sintam incomodados, a atuação do Inpe, da Fio-cruz, do Instituto Butantã, do Ipea, para só citar alguns casos, certamente é reconhecida pela sociedade. Hoje temos fontes especializadas da área pública com bastante visibilidade na mídia que, por se manifestarem de forma independente em relação aos governos, não se submetendo a sua pressão, têm respeitabilidade porque, reconhecidamente, atuam em favor da sociedade.

A comunicação pública está basicamente comprometida com a ciência. As instituições públicas não se aliam a essa nefasta corrente negacionista. Elas validam e legitimam as evidências científicas, atuando como uma vacina contra a desinformação, as *fake news*. Não se pode admitir que uma instituição pública não esteja comprometida com a verdade, no sentido da evidência dos fatos. A sociedade espera que as instituições públicas respeitem esse compromisso. Numa sociedade conectada como a nossa, as narrativas não verídicas não prevalecem e devem ser recorrentemente repudiadas.

*As características básicas da comunicação pública exigem bastante das equipes, no que diz respeito à capacitação profissional e às demandas do dia a dia. Quais são os nossos atuais desafios como profissionais de comunicação?*

Dissemos, anteriormente, que as estruturas profissionalizadas das instituições públicas vêm se profissionalizando, ampliando suas competências em comunicação, mas ainda há deficiências, agravadas porque, no momento, há restrições para a contratação de comunicadores e, com isso, as áreas de comunicação estão se enxugando. Essa postura governamental é nefasta porque contribui para desmontar uma estrutura profissional que tem se fortalecido ao longo dos últimos anos; ela constitui verdadeiramente um crime institucional. Hoje, na área pública, não se pode contratar jornalistas, comunicadores, faltam recursos que muitas vezes são endereçados a outros setores, com propósitos nem sem-



pre republicanos. Enquanto a comunicação da área pública se encontra sob pressão, outros setores, com intenções e objetivos escusos, são privilegiados. Esperamos que esta situação desfavorável não perdure e, tendo em vista que, como comunicadores públicos, não seremos condizentes com o atual cenário, ela será superada e voltaremos ao estágio anterior, com crescimento e ampliação da área.

Quando há um desmonte da comunicação pública, a sociedade fica menos informada sobre o que as instituições públicas fazem, sobre a importância de uma universidade ou um instituto federal, do SUS, do Ibama e assim por diante. A comunicação legitima o que fazemos, como realizamos, e somos cobrados se fugimos dos nossos princípios. A comunicação é importante nessa interlocução. Quando a instituição pública não dialoga, ela fica à mercê de interesses espúrios. O diálogo com a sociedade nos fortalece e estabelece parcerias que garantem a sustentabilidade da nossa atividade.

O trabalho das instituições públicas é deixar claro que, por exemplo, há hospitais privados e planos de saúde, mas o SUS é essencial. Se o SUS não tivesse, ao longo do tempo, por seu trabalho capilar e competente, convencido a sociedade da sua importância estratégica, já teria sido desmontado, assim como forças nefastas têm atentado contra a educação pública. Certamente, elas não realizarão esse intento porque somos fortes, somos, enquanto instituições públicas, reconhecidas como indispensáveis para a sociedade. Hoje em dia, qualquer tentativa de afrontar uma universidade pública ou um instituto federal será repudiada porque muitas vezes irão se levantar contra isso. Nossos adversários podem criar problemas, diminuir recursos, mas as instituições estão enraizadas no espaço sociocultural e político e resistirão aos ataques. Os governos duram menos que as instituições; elas se fragilizam por um tempo, como agora, mas logo se reerguem porque têm o apoio da sociedade. Os governos incompetentes e autoritários se desfazem em quatro anos.

*O que considera importante para o fortalecimento da comunicação na área pública no contexto atual?*

A mobilização e as iniciativas de capacitação e debate, como as realizadas pela ABCPública, são fundamentais. Os comunicadores muitas vezes estão isolados em suas instituições, por isso precisam se encontrar, trocar experiências. Dispomos hoje de recursos tecnológicos, plataformas, saídas para esse isolamento. Precisamos fazer circular relatos e cases de sucesso, incentivar a reali-

zação de pesquisas, de estudos que abordem as questões relevantes da nossa área. O trabalho que está sendo realizado na área pública é fundamental para sua qualificação e para sua própria sobrevivência. Devemos compartilhar boas práticas, explicitar soluções para os nossos problemas e tentar superá-los conjuntamente. Esse movimento de aproximação e mobilização e esse encontro dos comunicadores públicos são fundamentais e nos fortalecem. Constituímos uma área que tem como proposta o contato com a sociedade e, portanto, precisamos estar vigilantes e mobilizados. Interesses políticos e pressões advindas do mercado sempre existirão e, por isso, deverão ser identificadas e combatidas em prol da cidadania.

*A partir de sua experiência como consultor na construção de políticas de comunicação, como contempla a importância do processo de elaboração de documentos norteadores e regulamentadores da comunicação de uma instituição?*

O próprio fato de existir em uma instituição uma demanda interna visando a criação de uma política de comunicação significa que se reconhece a importância estratégica da comunicação. É triste constatar que nas reuniões de planejamento de uma instituição, realizadas anualmente, a área de comunicação, em muitos casos, só é convocada para se manifestar nos últimos 15 minutos. Isso quando não é lembrada apenas realizar atividades meramente operacionais, como elaborar um cartaz, produzir uma foto, cuidar da organização do evento, não atuando efetivamente como protagonista. O fato de uma instituição parar por um tempo, o que ocorre no processo de elaboração da Política, para discutir comunicação e para avaliar a sua interlocução com as outras áreas, é muito importante.

Se uma instituição se propõe a discutir o seu relacionamento com a mídia acabará reconhecendo que as suas fontes precisam estar capacitadas. Na gestão de uma crise, com a Política de Comunicação, fica claro que a comunicação não pode ser o setor que apenas redige o release, o comunicado para a imprensa, mas que deve participar do próprio processo de gestão da crise, porque a área desempenha papel fundamental nos momentos de turbulência. A percepção, por uma instituição, de que a comunicação é efetivamente estratégica e o próprio debate interno que caracteriza o processo de elaboração de uma Política de Comunicação são resultados concretos relevantes, mesmo antes da consolidação do documento final que define as diretrizes a serem seguidas.

Tenho percebido que, durante o processo de construção da Política, os gestores se dão conta de que a comunicação deve estar alinhada e qualificada, porque, caso contrário, os riscos de instabilidade institucional serão maiores. É preciso reforçar sempre que a comunicação também é uma competência específica, seu planejamento e sua prática não admitem amadorismo. Uma comunicação profissionalizada e estratégica só se efetiva quando está apoiada em planejamento, em pesquisa e em boas práticas. As crises acontecem muitas vezes por desvios ou incompetências em comunicação, que acontecem não por falhas das estruturas de comunicação, ao menos na área pública, mas porque gestores atropelam e assumem posturas que são contra nossos princípios, nossa ética, nossa vocação para o debate democrático. Infelizmente muitos gestores na área pública ainda acham que a comunicação se restringe ao trabalho de informar, divulgar, e não de interagir. Não estão preocupados com o feedback, querem apenas transmitir informações de seu exclusivo interesse. Eles têm bocas grandes e ouvidos diminutos, não estão dispostos a ouvir a sociedade.

Tenho trabalhado muito na área pública e aprendido com os comunicadores. Reconheço a importância da comunicação e dos comunicadores públicos para a consolidação da democracia, a construção da cidadania; defendo, com unhas e dentes, o protagonismo da comunicação organizacional no Brasil. Iniciativas importantes e inovadoras têm sido protagonizadas pela área pública. Pela cobrança, estamos sempre aprendendo. Por isso, as estruturas profissionalizadas de comunicação não podem, como tem acontecido, ser desmanteladas. As instituições não podem ficar reféns de agências que apenas sabem executar jobs, porque a comunicação institucional só é estratégica quando desenvolvida a partir de um planejamento competente e alinhada com os objetivos institucionais, quase sempre por ações realizadas a médio e longo prazos. Resultados imediatos resolvem uma situação específica, mas comprometem a instituição como um todo ao longo do tempo. A existência de uma política de comunicação dá um norte para a instituição e reforça seu compromisso com o interesse público. O engajamento dos públicos internos garante a implementação das diretrizes da Política.

*Parece que houve um despertar da área pública para a importância da elaboração de políticas de comunicação. As instituições públicas estão em estágio diferente em relação às privadas? Por quê?*

A cobrança em cima da área pública é muito grande, que se reflete na necessidade de transparência, de responder rapidamente às demandas das sociedades e dos públicos. Os comunicadores da área pública reconhecem a importância estratégica de olhar para a sociedade. Na área privada, muitas vezes questões e demandas de comunicação são resolvidas por um pequeno comitê, pelo gestor principal (da comunicação) ou a partir de decisões tomadas por instâncias superiores, muitas vezes à revelia do setor de comunicação. Na área pública, há um debate maior, uma conscientização e mobilização maior dos comunicadores, uma troca contínua de informações e um comprometimento com os objetivos institucionais e com o interesse público. Se essas condições não são preenchidas, ela não cumpre o seu papel.

É raríssimo encontrar uma empresa privada que tenha uma política de comunicação consensuada pelos seus públicos internos, porque, em geral, na cultura dessas empresas, não se incentiva o debate interno. Quase sempre, as decisões são empurradas hierarquia abaixo, sem discussão. Por isso, é mais fácil encontrar instituições da área pública comprometidas com o debate e que reconhecem a importância de engajar os seus públicos internos no processo de construção de uma Política de Comunicação.

É preciso reconhecer que a Política de Comunicação deve resultar de uma demanda interna, não pode se constituir em um modismo. Quando a instituição reconhece que o processo de comunicação é cada vez mais complexo e que não é possível praticar uma comunicação fragmentada, vista apenas como ferramenta, estão presentes as condições para a elaboração de uma Política de Comunicação. Temos percebido, também, que este processo acaba, em muitos casos, sendo prejudicado no momento de implementação da Política. Muitas vezes, as diretrizes são esquecidas, ou não são assumidas por gestores que preferem decidir tudo unilateralmente, ignorando as diretrizes que foram obtidas por consenso.

Além disso, a Política de Comunicação é datada, precisa ser revista ao longo do tempo. Questões como sustentabilidade; inclusão, acessibilidade e diversidade; *compliance* e governança até há pouco tempo não faziam parte da literatura e da prática de comunicação e hoje são fundamentais para a vida de qualquer instituição, em especial para as públicas. As mídias sociais não eram contempladas nas Políticas de Comunicação elaboradas há dez anos ou mais. O universo da comunicação é dinâmico, se altera drasticamente em pouco

tempo, e esse fato precisa ser contemplado na elaboração e na revisão de uma Política de Comunicação.

*Como está a confiança da mídia e da sociedade nas instituições públicas no Brasil e qual o papel das equipes de comunicação nessa questão?*

Neste momento, apesar dos enfrentamentos entre mídia e governos, as instituições públicas de credibilidade têm sido poupadas. A imprensa, apoiada nas demandas da sociedade, se manifesta quando interesses escusos defendem a privatização da UERGS, atacam o Inpe ou desautorizam a Fiocruz ou o Ibama. Há veículos de comunicação que reconhecem, felizmente, que as instituições públicas são fundamentais, assim como a comunicação pública, porque na verdade a relação da sociedade e da imprensa com as instituições se dá através das estruturas de comunicação. Esta parceria entre as instituições públicas e a imprensa garante à sociedade o acesso a informações, gera boas pautas, de que resultam informações de qualidade de interesse dos cidadãos.

As instituições públicas de credibilidade são valorizadas. Os institutos federais, as universidades públicas, o SUS, os institutos de pesquisa merecem o reconhecimento público, e os veículos e a sociedade têm se levantado para defendê-los.

Sempre que há uma ameaça a uma universidade, a um instituto de pesquisa, por exemplo, a sociedade e a mídia têm comprado essa briga. Esta parceria é fruto de um trabalho importante de comunicação e do diálogo entre as instituições públicas e a sociedade, com a legitimação da área pública. É fundamental que as instituições públicas reforcem este vínculo. Se não houvesse um trabalho competente de comunicação, ficaria difícil para a sociedade reconhecer a importância das instituições públicas e elas tenderiam a desaparecer, vítima deste processo quase sempre nefasto de privatização a qualquer custo.

*Como está o tema da comunicação pública nas universidades? Vem sendo mais debatido?*

Temos percebido que há um número crescente de dissertações, teses e mesmo trabalhos de conclusão de curso que têm como foco a comunicação pública. O número de grupos de pesquisa que incluem linhas voltadas para a comunicação pública já é significativo, assim como tem sido grande o número de *papers* e trabalhos apresentados em grandes eventos de comunicação e

que se reportam à comunicação pública. Isso significa que já temos uma massa crítica importante. É comum que os colegas que trabalham na área pública desenvolvam projetos de pesquisa, frequentem cursos de mestrado, doutorado, pós-doutorado comprometidos com o desenvolvimento de projetos que tenham como objeto a comunicação pública.

Sempre cito o caso da Embrapa, que abriga cerca de uma centena de mestres e doutores em comunicação, quase todos eles reportando *cases* e incentivando a discussão sobre a comunicação pública. Nas duas últimas décadas, houve um incremento importante da comunicação pública como objeto de estudo, contribuindo para a definição precisa de conceitos, revisão de práticas, experiências inovadoras, discussões sobre valores fundamentais da sociedade moderna, como a sustentabilidade, a governança corporativa, a liberdade de expressão, a diversidade, a igualdade social, a acessibilidade e a inclusão. Esse cenário é promissor, amplia a visibilidade das instituições e permite que tomemos contato com as iniciativas e as práticas desenvolvidas pela área pública.

*O que podemos esperar, para o futuro, como resultado desse fortalecimento dos estudos em comunicação pública?*

O reconhecimento da importância da pesquisa está incorporando métodos e técnicas de avaliação na comunicação pública. Quando você analisa o documento de uma Política de Comunicação, pelo menos naquelas em que tenho trabalhado como assessor ou consultor, encontrará ao final de cada capítulo uma menção explícita à necessidade de se avaliar a comunicação. Isso vale para a comunicação interna, para o relacionamento com a mídia, para a gestão da marca, a preservação da memória, a realização dos eventos institucionais ou para as estratégias de comunicação nas mídias sociais...

A complexidade da comunicação contemporânea exige que as instituições não se limitem a pensar a comunicação sob uma perspectiva meramente operacional. Com isso, fica explicitada a importância estratégica da pesquisa, do monitoramento, da avaliação das ações, estratégias e produtos de comunicação. É preciso capacitar os comunicadores para que possam elaborar diagnósticos, auditorias, pesquisas e esse cenário está mais presente, hoje, na comunicação pública do que na privada.

*Quais as tendências de mudanças na comunicação pública para os próximos anos? Como as equipes podem se preparar?*

As exigências são cada vez maiores, logo a necessidade de capacitação, também. Temos desafios novos não apenas com o incremento do uso das tecnologias de informação e comunicação. Há conhecimentos e práticas que precisamos incorporar na comunicação pública, associados a sustentabilidade, diversidade, acessibilidade, pluralidade de vozes nas mídias sociais, combate à desinformação e, fundamentalmente, para o incremento dos vínculos com a sociedade. É preciso ampliar, fortalecer e qualificar cada vez mais esses vínculos. Há institutos federais, por exemplo, que têm mais de 30 *campi* e que não dispõem de comunicadores profissionais para realizar a contento o trabalho de interação com os públicos estratégicos e a sociedade. Há universidades, com *campus* vocacionados a uma certa área, que precisam ter um conhecimento e uma identificação sociocultural e linguística específicos, mas dispõem de um número reduzido de profissionais de comunicação para realizar esta importante tarefa.

Os desafios são imensos e é preciso dispor de recursos humanos, financeiros e tecnológicos para dar conta deles. A discussão sobre acessibilidade, inclusão e diversidade, tão atual, evidencia a necessidade de a área de comunicação estar capacitada para divulgar os novos valores e compromissos a serem assumidos pelas instituições. Temos evoluído, mas talvez mais lentamente do que deveríamos para dar conta das exigências da sociedade. Este empenho que se coloca para a área pública nada tem a ver com vantagens fiscais ou financeiras, como parece ser o caso de algumas empresas privadas, mas representa o reconhecimento da importância efetiva do processo de inclusão e de valorização da diversidade. Essa percepção precisa ser assumida por todas as instituições, mas sobretudo pelas públicas.

Ainda não contemplamos, por exemplo, a questão da diversidade nem mesmo na constituição das estruturas de comunicação. A maioria dos profissionais da área pública ainda está concentrada em uma categoria, os jornalistas, e estou à vontade para fazer esta afirmação porque sou jornalista. A ampliação das competências nas estruturas profissionalizadas de comunicação precisa ser viabilizada rapidamente porque ela vai qualificar o trabalho e tornar as estruturas mais próximas da realidade brasileira.

Podemos perguntar (e temos que saber): quantos comunicadores negros temos nas instituições públicas? E quantos ocupam postos de direção? Precisamos discutir e resolver ainda essas e outras questões absolutamente relevantes. É hora de fortalecer e valorizar a comunicação pública. A sociedade certamente será recompensada se esta condição for preenchida.