

## **A carreira de comunicador público e a implantação do modelo de gestão infocomunicacional para os departamentos de comunicação do setor público brasileiro**

Allana Albuquerque

A reflexão ora proposta tem como intuito discutir diretrizes para o aprimoramento da comunicação pública e, conseqüentemente, para a valorização do comunicador público brasileiro, no contexto de evolução tecnológica digital.

Em princípio, cabe esclarecer que o uso do termo comunicador público – em vez de profissional de comunicação – tem um objetivo claro: iniciar a reflexão sobre a criação de uma carreira de estado, autônoma, cujo foco seria dar publicidade e transparência a atos e fatos a serem pautados na impessoalidade, no interesse público e em outros princípios constitucionais.

Acompanhamos, nos últimos anos, a criação de diversos canais de comunicação e de diálogos entre usuários, como mídias sociais, aplicativos de mensageria e de produção audiovisual, permitindo uma maior interação entre órgãos públicos, agentes públicos e a sociedade. Por outro lado, verificamos, muitas vezes, o uso da máquina pública

para divulgação de ações institucionais destoantes das melhores práticas de comunicação pública – aqui entendida como as ações ou práticas informativas e de interlocução utilizando recursos públicos.

Junto com as áreas de tecnologia e informação, a percepção é que os departamentos de comunicação sejam um dos locais que mais rapidamente tenham que se adaptar às novas mudanças tecnológicas. Essa rapidez com a qual ocorrem as evoluções digitais tem imposto (ou deveria impor) a esses setores a aquisição e/ou desenvolvimento de PDs para facilitar a gestão de produtos, serviços e a comunicação entre a organização e seus públicos de interesse.

Tais mudanças trazem reconfigurações no processo de trabalho que modificam os fluxos infocomunicacionais (BARICHELLO, 2009), impelindo constantemente os próprios profissionais a se adaptarem e a adquirirem novas habilidades e competências. Novas tecnologias têm sido desenvolvidas, por exemplo, no sentido de automatizar a produção de conteúdo, por meio do uso de inteligência artificial, com a criação de *chatbots* e, até mesmo, de notícias automatizadas (DANZON-CHAMBAUD, 2022).

Ao mediar relações no ambiente de trabalho as PDs permitem mensurar ações que antes eram custosas ou, simplesmente, inviável. Os fluxos de informação, dispersos e que transitavam em canais informais são registrados em PDs a partir de diversos metadados e dados. Diante disso, a capacidade de análise do comportamento do usuário tem se mostrado essencial, e extremamente necessária, tendo em vista a lógica de poder das PDs e seus reflexos socioeconômicos.

Importante pontuar que, com a pandemia da Covid-19, o digital passou a ter outro patamar de importância no cotidiano de diversos profissionais, globalmente e naturalmente em diversas instituições públicas brasileiras.

Neste artigo será discutida a capacidade de os departamentos de comunicação da administração pública brasileira organizarem seus fluxos informacionais por meio da gestão das suas PDs, bem como de gerarem informações voltadas à análise da eficiência e da eficácia dos seus trabalhos.

Serão expostos os conceitos de gestão infocomunicacional e comunicação sociotécnica. Ao final, será descrito um modelo de gestão infocomunicacional que visa à valorização dos comunicadores públicos e o fortalecimento da governança dos setores que cuidam da comunicação social das instituições públicas.

Esse modelo foi criado a partir do estudo do Sistema de Comunicação Social (Siscom) do MPF brasileiro, composto por cerca de 140 comunicadores públicos, espalhados em todos os estados brasileiros. É fruto de tese de doutorado elaborada junto às Universidades de Aveiro e do Porto, no âmbito do programa Informação e Comunicação em Plataformas Digitais. As premissas que envolveram sua elaboração podem contribuir para a estruturação de outros departamentos de comunicação da administração pública, uma vez que demonstra um caminho para o fortalecimento da carreira do comunicador público e de integração entre áreas e profissionais da própria comunicação.

### **Gestão da informação baseada no uso de plataformas digitais**

Em um rápido contexto histórico, Dutra e Barbosa (2020) contam que a evolução da gestão da informação nas organizações pode ser resumida em quatro fases: redução do custo de processamento de papéis (1950); informação como suporte aos propósitos de uma organização (1960 e 1970); informação como fator de controle, gerenciamento e tomada de decisão (1970 e 1980); informação como recurso estratégico e fonte de vantagem competitiva (1990 até os dias atuais).

Do ponto de vista de gestão empresarial, as informações de valor agregado se tornam uma das chaves mais relevantes para o sucesso dos negócios como um recurso estratégico para a economia baseada no conhecimento. No caso das organizações públicas, não é diferente, devido ao crescente anseio por transparência e uma gestão de qualidade dos recursos públicos. Os avanços nas tecnologias da informação e comunicação aumentam o processamento, a disseminação de informações e os mecanismos de controle nas organizações. Nesse contexto, os gerentes não precisariam de mais informações e sim de informações melhores, adequadas à tomada de decisão (RANGEL; HERNÁNDEZ, 2019b).

Para alcançar a gestão da informação, é preciso sistematizá-las, localizá-las, avaliá-las, organizá-las e usá-las, identificando fatores que levam ao sucesso ou fracasso do processo. Ou seja, é preciso conhecer o caminho pelo qual a informação transita, uma vez que o modelo de representação do fluxo da informação é formado pela identificação de necessidades e requisitos, obtenção, tratamento, armazenamento, distribuição, uso e descarte (BEAL, 2004).

A gestão da informação trabalha apenas com os fluxos organizacionais formalizados ou explicitados pela organização, conforme explica Valentim (2006, p. 18).

O estabelecimento de fluxos nutre toda a organização e a disseminação das informações, por meio de canais confiáveis, seguros e confiáveis, aumentam seus níveis de eficácia e eficiência, do sucesso do processo decisório (DUTRA; BARBOSA, 2020; RANGEL; HERNÁNDEZ, 2019a).

Ao analisar os fluxos de informação estruturados por meio das plataformas digitais, há a possibilidade ainda de conectá-los a novas estratégias de comunicação consideradas emergentes como robotização, novas narrativas, comunicação móvel e mensagens instantâneas

(GARCIA-OROSA, 2019). Tal perspectiva adentra ao conceito de Inteligência em Relações Públicas, que trata do conhecimento especializado e do uso da inteligência em comunicação estratégica e gerenciamento de relacionamento (SORIANO; ALVAREZ; VALDES, 2018).

As relações públicas e a inteligência estratégica tornaram-se cada vez mais importantes para a abordagem de gestão empresarial nos últimos anos, motivadas principalmente pelos avanços da tecnologia social em ambientes complexos e incertos (SORIANO; ALVAREZ; VALDES, 2018, p. 1609) (tradução nossa)<sup>1</sup>.

A penetrabilidade, a lógica das redes e a flexibilidade das interações entre homem-máquina são fatos sob os quais diversos profissionais se deparam constantemente. As plataformas digitais retratam as corporações, a organização, automatização e digitalização de seus processos de trabalho. No âmbito das transformações digitais pelas quais passam departamentos e agências de comunicação, emerge uma estrutura teórica chamada de *CommTech*, considerada:

As tecnologias digitais fornecidas ou usadas por funções ou departamentos de comunicação para gerenciar e executar atividades primárias, particularmente comunicações de partes interessadas e consultoria interna ou atividades de suporte funcional, como gerenciamento de fluxos de trabalho

---

<sup>1</sup> Texto original: Public relations and strategic intelligence have become increasingly important to the enterprise management approach over the last years, motivated primarily by social technology advances in uncertain complex environments.

internos para monitoramento, planejamento de conteúdo ou avaliação (BROCKHAUS; BUHMANN; ZERFASS, 2022, p. 4) (tradução nossa)<sup>2</sup>.

Segundo os autores, essas PDs podem ser próprias, ou seja, controladas pela própria instituição, requerendo uma estrutura própria mais cara de ser mantida; ou podem ser externas fornecidas por terceiros e mais fáceis de implementar e podendo ser usados pela concorrência.

Duas seriam as dimensões dessa estrutura: i) digitalização de comunicações e de produtos de comunicação, o que abrange práticas de uso de PD internas e externas, como mídias sociais e de gerenciamento de processos de comunicação; ii) e a construção de uma infraestrutura de suporte digital, que envolvem atividades de planejamento e monitoramento e manipulação de ativos digitais (logotipos, modelos, fotos e vídeos) ou acompanhamento de horas e recursos da equipe para projetos.

Uma terceira dimensão poderia ser identificada representando as PDs que auxiliam o trabalho em equipe e a divisão do trabalho nas organizações em geral, como sistemas de colaboração de videoconferência (*MS Teams e Zoom*) ou sistemas de gerenciamento de recursos empresariais (por exemplo, *software SAP*) – necessárias para qualquer outra função da organização, podendo ser intituladas de OrgTech para se diferenciar de outros tipos de tecnologias digitais funcionais (BROCKHAUS; BUHMANN; ZERFASS, 2022, p. 4).

Cabe aqui registrar, rapidamente, o conceito de plataforma digital, evitando torná-lo apenas uma moda ou não permitindo a

---

2 Texto original: CommTech are digital technologies provided or used by communications functions or departments to manage and perform primary activities, particularly stakeholder communications and internal advising, or functional support activities such as managing internal workflows for monitoring, content planning, or evaluation.

comparabilidade entre pesquisas, atendendo alerta de Reuver *et al.* (2018). Plataforma digital é “a base tecnológica capaz de promover a produção, o armazenamento, a recuperação, a disseminação de informações e a interação, de maneira dialógica ou não dialógica, entre seus usuários” (ALBUQUERQUE; SILVA, 2021).

Outro conceito importante de ser exposto é o de ecossistema digital. Para ser mais bem compreendido no âmbito dos setores de comunicação social, ecossistema digital deve ser entendido como o conjunto de plataformas e suas estruturas de apoio para desenvolvimento e/ou aquisição de ferramentas digitais, bem como de mecanismos de governança, o que inclui a elaboração de normativos de uso. Envolve mecanismos de gerenciamento voltados à eficiência, transparência, capacidade de resposta e prestação de contas (TEIXEIRA; GOMES, 2019). Abrange a compreensão dos níveis hierárquicos da organização, decisões, saberes e fazeres que influem na definição da priorização de investimentos em tecnologia digitais, bem como na produção de indicadores que possam mensurar serviços e entregas feitos e registrados no ambiente digital, capazes de auxiliar na melhoria da gestão da comunicação de uma organização.

Todos esses conceitos são importantes, pois deram sustentação à definição do modelo de gestão infocomunicacional que será apresentado adiante. Um modelo que se pretende dinâmico, passível de novos rearranjos e adaptável a outros departamentos de comunicação do setor público. O propósito é que sirva como ponto de partida para a discussão de uma nova carreira para os comunicadores públicas e quem sabe a criação de um sistema de comunicação pública, com a participação de todas as esferas de poder, cujo ambiente seja moldado por responsabilidades estejam claras, e a palavra integração sirva como base de atuação.

## Bases normativas para atuação do comunicador público

É obrigação da administração pública divulgar, por diversos canais, informações de interesse público. No âmbito da comunicação organizacional, os departamentos de comunicação social têm a responsabilidade de assessorar no relacionamento com a imprensa, de elaborarem estratégias de divulgações de temas de interesse de seus colaboradores internos, externos e da sociedade. Consta no art. 37 da atual Constituição Federal, o princípio da publicidade que atinge sobremaneira esses setores.

O princípio da publicidade relaciona-se a inúmeros outros princípios constitucionais, sendo elemento intrínseco ao Estado Democrático de Direito, que veda o ocultamento aos administrados dos assuntos que a todos interessam. Trata-se, sem dúvida, de pressuposto da transparência, facilitador da fiscalização social e marca indelével da gestão da coisa pública (NASPOLINI; SENA JÚNIOR, 2018, p. 194).

Conjugado ao princípio da impessoalidade e da moralidade, verifica-se que as bases da comunicação pública estão atreladas ao zelo da imagem da instituição pública, e não de pessoas. Entretanto, é possível encontrar o elemento vaidade – intrínseco ao ser humano – em notícias institucionais, nas quais surge um certo tom de autopromoção dos gestores. Infelizmente, a presença desse tom é considerada própria do jogo político institucional, do poder decisório, por grande dos profissionais de comunicação com os quais conversei sobre o tema.

Isso demonstra a percepção da falta de autonomia e a necessidade de definição mais clara das responsabilidades dos comunicadores públicos, que deveria abranger, necessariamente, o fomento à criação

de mecanismos e critérios que barrem tais distorções. Nessa reflexão é fundamental lembrar que a atual Constituição, em seu artigo 221, traz, expressamente, princípios a serem seguidos pela comunicação social brasileira, mais especificamente as empresas de radiodifusão e de telecomunicação. A Emenda Constitucional nº 36/2002 faz com que tais princípios alcancem também os meios de comunicação social eletrônica, independentemente da tecnologia utilizada para a prestação do serviço.

Até os dias atuais, não há menção ao trabalho desenvolvido por departamentos de comunicação de instituições públicas, sustentadas por recursos públicos. Essa lacuna normativa permite uma compreensão imprecisa do papel desses setores, ainda mais quando o principal cargo gerencial é de livre nomeação e exoneração do gestor da instituição. Esse gestor de comunicação acaba sendo visto como extensão do poder decisório sob o manto de que não caberia a negativa na publicação de fato considerado relevante pelo gestor.

Em seu artigo 37, § 1º, a CF/88 orienta que a publicidade dos atos, programas, obras, serviços e campanhas dos órgãos públicos tenha caráter educativo, informativo ou de orientação social. Essa previsão alcança o trabalho dos departamentos de comunicação. No entanto, observa-se que agentes externos ou empresas terceirizadas contratadas dão pouco valor a essa premissa<sup>3</sup>, uma vez que envolve posicionamento que pode ser contrário ao esperado por um gestor que não tem compromisso forte com a coisa pública.

Fato é que os princípios constitucionais para a comunicação abrangem todos os que fazem comunicação pública, que deverão sempre prezar por uma programação que dê preferência a finalidades

---

3 Acesso em 11 de junho de 2022. <https://apublica.org/2021/03/influenciadores-digitais-receberam-r-23-mil-do-governo-bolsonaro-para-propagandear-atendimento-precoce-contra-covid-19/>

educativas, artísticas, culturais e informativas; à promoção da cultura nacional e regional; e ao respeito aos valores éticos e sociais da pessoa e da família.

Diferentemente da falta de atenção com a comunicação pública, a regulação do contexto digital tem sido objeto de preocupação do parlamento brasileiro. Nos últimos anos, o Brasil aprovou a Lei de Acesso à Informação (LAI), a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) e o Marco Civil da *Internet*. Cabe destacar ainda a aprovação da Lei de Abuso de Autoridade.

Um outro aspecto social a ser acrescentado nessa reflexão é a disseminação de desinformação, de notícias falsas (*fake news*), e o importante papel das áreas de comunicação das organizações públicas para combatê-las, esclarecendo o cidadão ao disseminarem informações fidedignas. O momento torna-se propício para estudos que tragam propostas novas de fortalecimento das ações de gestão dessas assessorias.

Por fim, vale destacar projetos de lei, em tramitação no Congresso, que impactam na comunicação do setor público, como o PL nº 6256/19, que cria a Política Nacional de Linguagem Simples nos órgãos e entidades da administração pública direta e indireta.

O PL nº 1202/2022<sup>4</sup> estabelece conceito e diretrizes da comunicação pública brasileira, dispondo sobre a organização dos Serviços de Comunicação Pública nos três poderes das esferas federal, estadual, distrital e municipal, nos órgãos autônomos, nas empresas públicas e nas entidades conveniadas. Disciplina a gestão e a utilização de serviços públicos, incluídas emissoras de rádio e TV, portais, aplicações e perfis institucionais em plataformas de *Internet*, serviços

---

4 <https://www.camara.leg.br/propostas-legislativas/2322614>.

de atendimento ao cidadão, ouvidorias e assessorias nas áreas de comunicação em geral.

Desde 2015, na Câmara dos Deputados, tramita o Projeto de Lei nº 2431/2015<sup>5</sup>, que trata sobre o patrimônio público digital inserido na rede mundial de computadores, garantindo a preservação e manutenção do conteúdo digital institucional, acesso público e facilitado aos usuários. Já o PL nº 619/2020<sup>6</sup> obriga provedores de *internet* a assegurar acesso gratuito a conteúdos digitais produzidos por órgãos e entidades da administração pública sem descontar do pacote de dados contratado pelo usuário, assim como já ocorre com algumas aplicações como *Facebook*, *Twitter* e *WhatsApp*<sup>7</sup>. Esse seria um modo de ajudar a combater também *fake news*, pois muitos usuários não possuem créditos suficientes para adentrar o conteúdo completo, ficando à mercê da informação constante apenas nos títulos das matérias e/ou *links*, que circulam, notadamente, em serviços de mensageria, como *WhatsApp* e *Telegram*.

Com o intuito de alterar o Marco Civil da *Internet* (MCI), tramita o PL nº 1354/2021<sup>8</sup>, cuja redação diz que a finalidade é criar estímulo à pluralidade e diversidade de notícias, assegurar medidas de proteção ao jornalismo nacional e combate às *fake news*. Por meio desses estímulos, o intuito é adotar política de tratamento não discriminatório das empresas de mídia de jornais, revistas, rádio e televisão legalmente instituídas, bem como criar mecanismos de

---

5 <https://www.camara.leg.br/propostas-legislativas/1594241>.

6 <https://www.camara.leg.br/propostas-legislativas/2238971>.

7 <https://exame.com/tecnologia/claro-da-acesso-gratuito-a-facebook-whatsapp-e-twitter-em-todos-os-planos/>

8 <https://www.camara.leg.br/propostas-legislativas/2277800>.

equanimidade, pluralidade e diversidade de conteúdo na *internet*. A ideia é que empresas de tecnologia digitais repartam seus lucros com as demais empresas tradicionais de jornalismo, especialmente o *Google* e o *Facebook*. Arelado ao PL 1354/2021, está o PL nº 2950/2021<sup>9</sup>, que propõe a remuneração dos conteúdos jornalísticos reproduzidos por meio de plataformas que não sejam as originais. O pagamento seria feito pelo responsável pela monetização. Tais projetos demonstram como as mídias tradicionais de notícias buscam romper o oligopólio das grandes plataformas digitais.

Todo esse contexto normativo demonstra a importância de se pensar a regulação da comunicação pública e a parca atenção que vem recebendo desde 1988. A aprovação do PL nº 1202/2022 é fundamental para o aprimoramento dos trabalhos desenvolvidos pelos comunicadores públicos.

### Modelo de gestão infocomunicacional

Em poucas palavras, gestão infocomunicacional significa a gestão da informação baseada em plataformas digitais. No âmbito dos departamentos de comunicação, envolve a elaboração de normativos e o fortalecimento de mecanismos de governança destinados à criação de um ecossistema digital estruturado voltado à inovação, à inteligência em comunicação e à descoberta de novos produtos digitais capazes de aprimorar o relacionamento entre as instituições públicas e a sociedade.

Desse modo, esse conceito busca dar luz à importância de os departamentos de comunicação participarem do processo de inovação digital, no qual é fundamental fomentar novas habilidades e competências. Somente organizar fluxos informacionais capazes

---

9 <https://www.camara.leg.br/propostas-legislativas/2296064>.

de gerar dados que retratem a atuação de um determinado setor ou organização não garante a geração de conhecimento.

A Organização das Nações Unidas em seu Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 4 orienta sobre a importância de promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida profissional e desenvolver o pensamento analítico e crítico tanto dos integrantes da instituição como dos cidadãos, para que todos possam contribuir para a melhoria dos serviços públicos prestados.

Urge a participação do comunicador público na trajetória de evolução tecnológica a fim de que possa contribuir com a discussão dos valores éticos necessários ao uso de novas tecnologias, primando pela qualidade dos conteúdos gerados, a serem pautados, efetivamente, pelo interesse público.

No contexto da tese de doutorado, verificou-se que boa parte dos profissionais de comunicação vêm as plataformas digitais como ferramentas de auxílio à execução de tarefas e atividades. O que levanta uma outra reflexão: os comunicadores públicos estão realmente cientes da potencialidade do uso das plataformas digitais?

A cada etapa do estudo está mais claro que as plataformas digitais, sejam elas de demandas, de repositório, de distribuição e, até mesmo, as mídias sociais, foram adentrando a vivência dos departamentos e dos profissionais de comunicação sem um entendimento de quais seriam os potenciais ganhos para a realidade social e quais esforços seriam despendidos para se adaptar a essa nova realidade. Esse resultado pareceu ser oriundo da falta de participação e debate sobre o desenvolvimento tecnológico institucional.

A verdade é que a nova realidade tecnológica foi se misturando à antiga, as plataformas digitais, notadamente as mídias sociais, se juntaram à vontade de romper a barreira midiática e criar um

relacionamento mais direto com o cidadão. Além disso, externamente, o jornalismo digital foi se moldando, passando as mídias sociais a serem consideradas os novos gatekeepers das notícias por meio dos seus algoritmos. Até mesmo Mark Zuckerberg se rendeu a esse entendimento, chegando a afirmar que o *Facebook* é um grande editor de informações e se tornaria o melhor jornal personalizado do mundo<sup>10</sup>. Declaração que significou admitir que as mídias sociais não são apenas um ativo tecnológico, mas redes sociotécnicas, que possuem implicações sociais, econômicas e políticas.

Em paralelo a essa realidade, os departamentos de comunicação no setor público foram se adaptando às novas demandas que emergiam decorrentes da evolução tecnológica, mas sem a estruturação e a discussão necessária. O comunicador público passou a ser cada vez mais multitarefa.

Esse excesso de atividades, com certeza, prejudica a gestão da comunicação, que passa a concorrer com a produção jornalística diária e a atenção necessária a ser dada à imprensa. Planejamento requer atenção e esforço para avaliação do contexto, de acesso a dados e informações organizadas. Sem tempo para planejar, há pouca disposição para mudança, devido à dificuldade de se desvencilhar de prazos, amarras e interferências, esperadas em qualquer atividade profissional, principalmente na comunicacional.

Cabe frisar que distribuir informações por meio das PDs, sem que haja uma análise dos resultados alcançados, não ajuda os departamentos de comunicação a galgarem um papel estratégico na instituição. Pelo contrário, em uma realidade na qual qualquer pessoas é pode ser um prossumidor, apenas contribui para que sejam vistos como setores de caráter operacional.

---

10 <https://veja.abril.com.br/tecnologia/facebook-apresenta-novo-feed-de-noticias/>.

Assim, a inovação da comunicação social no setor público deve passar pela compreensão de que as PDs não são parte apenas de kit de ferramentas de comunicação voltadas à distribuição de conteúdo, mas também baseiam uma nova lógica de atuação dos departamentos de comunicação social, que devem incorporar uma roupagem cada vez mais tecnológica e dialógica. Essa forma de trabalho integrado entre profissionais de tecnologia e de comunicação tende ser o caminho trilhado por alguns veículos de comunicação da iniciativa privada, como o Jota (GOMES, 2020).

Mesmo que os profissionais de comunicação insistam em ver as PDs como instrumentos de comunicação, a lógica de atuação já vem sendo modificada, em ritmo rápido e sem previsão de parada. Não acompanhar a evolução digital, não fomentar novas competências infocomunicacionais ou não se apropriar de técnicas de monitoramento significaria negligenciar as consequências decorrentes desses avanços tecnológicos em prol da manutenção de um *status quo*, que se mostra obtuso. Hoje, por exemplo, os departamentos de comunicação não são obrigados a mensurarem audiência ou o alcance de suas produções, mas deveriam, pois a eficiência com o gasto público está também entre um dos princípios constitucionais a serem seguidos.

Caso os comunicadores públicos não participem desse processo ativamente, inevitavelmente movimentos administrativos *top-down* forçarão eles a se adequarem a novos cenários. As próprias PDs tem investido no oferecimento de ferramentas analíticas, capazes de mostrar o número de acessos a páginas, de visualizações, de curtidas, comentários e compartilhamentos.

Diante dessa lógica, caberiam aos comunicadores públicos conhecer as necessidades informacionais dos cidadãos para a criação de conteúdos e estratégias efetivas de relacionamento, utilizando-se, por exemplo, do poder de segmentação das plataformas digitais. A

informação de qualidade, bem apurada, junto com uma distribuição de conteúdo mais assertiva, contribuiria com a construção de uma sociedade mais informada de seus direitos e deveres.

Nesse ponto, um alerta precisa ser registrado para estar sempre no radar da condução da implementação do modelo de gestão infocomunicacional para departamentos de comunicação: valorização do comunicador público deve vir acompanhada da definição de um mecanismo de governança transparente e representativo. Os seguintes axiomas sustentação ora a ser discutido modelo de gestão infocomunicacional:

- 1º) equipe multidisciplinar formada por profissionais de comunicação e de informação, programadores, cientistas de dados, webdesigners;
- 2º) jornalistas especializados em vez de multitarefas, cujo foco esteja na qualidade dos produtos criados para a sociedade;
- 3º) desenvolvimento de competências infocomunicacionais, visando à especialização dos profissionais de comunicação no acompanhamento de temáticas de atuação;
- 4º) institucionalização de sistema de governança capaz de fomentar a inovação e auxiliar na reestruturação da comunicação do MPF com base na análise de dados;
- 5º) maior autonomia do Sistema de Comunicação Social no zelo pela imagem institucional e;
- 6º) integração entre as atividades e profissionais, independentemente do local de trabalho dos comunicadores públicos.

Assim, o modelo de gestão infocomunicacional proposto busca dar ao comunicador público um papel mais estratégico e efetivo, diferentemente do que ocorre na iniciativa privada e em contraponto ao

desenvolvimento de profissionais polivalentes. O comunicador público deve ser capaz de conectar as mais diversas informações que brotam no ambiente organizacional a fim de produzir conteúdos de qualidade, especializado, que auxiliem no alcance da estratégia institucional e no relacionamento com a sociedade. A especialidade temática seria a regra tanto no acompanhamento das temáticas como na formatação do conteúdo para as diferentes PDs.

Para isso, esse modelo de gestão infocomunicacional requer a criação de um Conselho de Comunicação Pública, cuja competência deve abranger a manifestação sobre procedimentos, normativos, estrutura organizacional e de pessoal, entre outros. Esse mecanismo de governança visaria aperfeiçoar a gestão da comunicação, bem como garantir que os dados, informações e conhecimentos gerados não sejam utilizados em prol de interesses individuais ou percepções equivocadas.

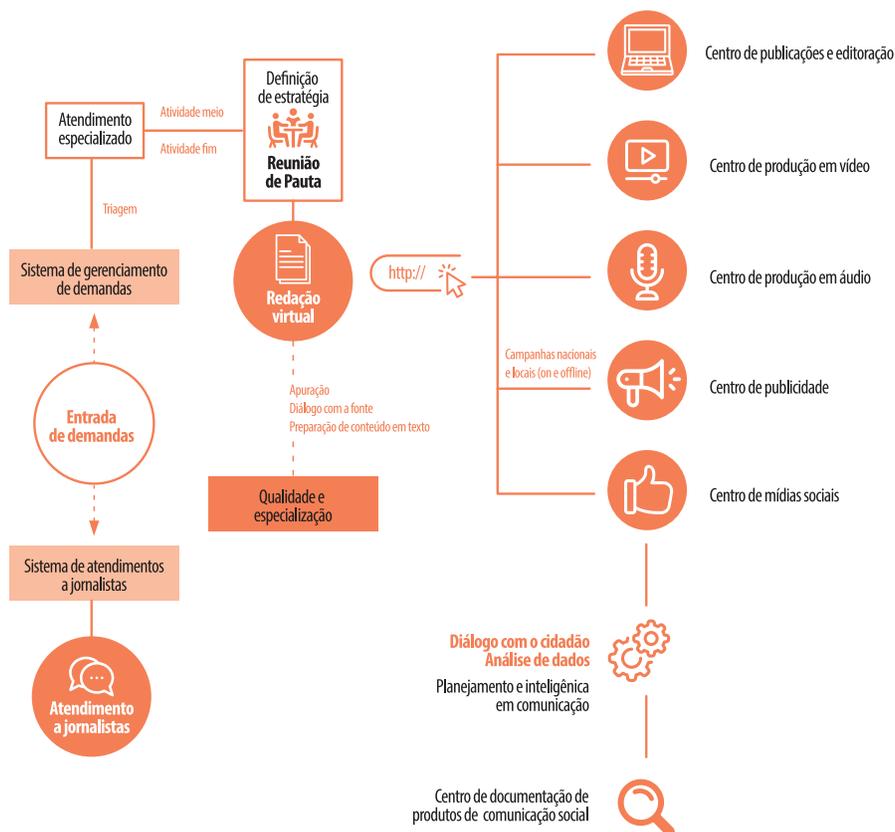
Dar vazão a essa nova lógica de atuação requer uma equipe multidisciplinar, pois como vimos o excesso e a rapidez de informações que circulam na *internet* impulsionam o desenvolvimento de jornalistas multitarefas menos focados na qualidade e mais na atratividade do conteúdo para que seja capaz de gerar novos leads, novos assinantes e anunciantes e, em consequência, mais lucratividade – o que não é o caso da comunicação pública, mas que devem ser levadas em consideração também nesse contexto.

A Figura 1 busca sintetizar o modelo de gestão infocomunicacional voltado a um Sistema de Comunicação Social, cujos profissionais atuem em diversos estados sob a criad o a partir das diversas informações teóricas e práticas coletadas durante pesquisa de doutorado. Lembrando que esse modelo de gestão infocomunicacional deve permitir a coleta e a modelagem de informações baseadas no uso de PDs em uma interconexão lógica de práticas destinadas a dar transparência aos elementos que levam à tomada de decisão. Esse modelo tem como

entrada das demandas ferramentas tecnológicas, que garantam também a gestão do processo de trabalho e a interoperabilidade com outras ferramentas digitais.

Figura 1 - Modelo de Gestão Infocomunicacional do Sistema de Comunicação Social para departamentos de comunicação

### Conselho de Comunicação Pública



Fonte: Autores, 2023.

Conforme observado na Figura 1, o modelo de gestão infocomunicacional ora proposto deve ser formado por nove grandes núcleos:

- Centro de Planejamento e Inteligência em Comunicação (CPIC);
- Centro de Documentação de Produtos de Comunicação Social (CDPCS);
- Redação Virtual (RV);
- Centro de Mídias Sociais (CMS);
- Centro de Produção em Vídeo (CPV);
- Centro de Produção em Áudio (CPA);
- Centro de Atendimento a Jornalistas (CAJ);
- Centro de Publicações e Editoração (CPEd);
- Centro de Publicidade (CPublicidade).

Como sua própria nomenclatura indica, a criação de um Centro de Planejamento e Inteligência em Comunicação (CPIC) visa garantir a elaboração de planos técnicos voltados à comunicação efetiva com a sociedade, bem como a construção de indicadores em prol do interesse público e o fomento de uma cultura de inovação. Os integrantes desse setor ficariam responsáveis pela proposição de novas plataformas, aplicativos ou funcionalidades voltadas ao aprimoramento dos serviços prestados pelos departamentos de comunicação, buscando aprimorar a capacidade inovativa e dialógica. Ademais, fomentaria a oferta de cursos ligados ao desenvolvimento das competências infocomunicacionais. No MPF, órgão que serviu como base para a elaboração desse modelo, apenas 29% avaliaram como adequada a oferta de capacitação para uso de plataformas digitais.

Esse centro seria formado pela atual equipe de *web*, a ser reforçada com a entrada de *webdesigners*, jornalistas e/ou relações públicas, programadores, analistas de suporte, cientistas da informação e/ou analistas de dados. Uma equipe multidisciplinar visa garantir que haja profissionais que compreendam não só do aspecto técnico como gerencial da comunicação pública, atendendo a necessidade identificada pelo *survey* de quadro de pessoal especializado para análise de dados e das informações decorrente do uso de PDs, ou seja, capaz de conectar os inúmeros dados produzidos pela instituição, transformando-os em informações que impulsionem a geração de conhecimento.

Os conhecimentos gestados no CPIC nutririam os demais profissionais de comunicação, orientando-os na elaboração de planejamentos de comunicação de longo, médio e curto prazo. A proposta de criação do CPIC destina-se a ressaltar a importância da gestão e da tecnologia no contexto dos trabalhos dos departamentos de comunicação – o que envolve, entre outras atividades, planejamento e apoio à estruturação da governança das suas PDs, a identificação de mecanismos automatizados capazes de fomentar o diálogo com os usuários-cidadãos, o desenvolvimento de mecanismos de acessibilidade e o fomento à capacitação.

A falta de governança se reflete na falta de regulamentações específicas para ferramentas digitais, como para o uso de mídias sociais – *YouTube, Facebook, Instagram e Twitter*.

Entre as atribuições e competências do Centro de Planejamento e Inteligência em Comunicação (CPIC) estariam:

- criar uma cultura de inovação tecnológica, prospectando, desenvolvendo e mantendo soluções a serem utilizadas no âmbito do Sistema de Comunicação;
- monitorar as plataformas digitais, notadamente as mídias

sociais, a fim de gerar informações que auxiliem na definição de estratégias efetivas e na tomada de decisão;

- fomentar capacitações voltadas ao desenvolvimento de competências infocomunicacionais, *softskills* e/ou *hardskills*, no intuito de criar uma cultura de aprendizagem ao longo da vida entre os profissionais de comunicação;
- promover debate sobre a difusão de inovações no que tange a comunicação institucional, apontado prioridades de investimentos;
- auxiliar na definição do planejamento de comunicação institucional;
- zelar pelas plataformas tecnológicas do Sistema de Comunicação, fomentando a criação de mecanismo de governança das PDs;
- difundir informações sobre novas funcionalidades disponibilizadas para otimizar o trabalho dos comunicadores públicos, atualizando manuais e/ou outros documentos correlacionados;
- identificar soluções que auxiliem no desenvolvimento de um modelo dialógico efetivo com o cidadão por meio das plataformas digitais utilizadas pelos comunicadores públicos;
- definir indicadores claros baseados no uso de plataformas digitais que mensurem resultados entregues à sociedade e a produtividade do departamento de comunicação e/ou do Sistema de Comunicação Social.

Entre alguns trabalhos que poderiam ser desenvolvidos pelo CPIC está a análise de contratação de *designers* e fotógrafos por meio de empresas terceirizadas. Os números c como a descrição de imagens.

A avaliação da distribuição e do alcance do conteúdo seria coletado por meio de algum sistema que poderia auxiliar na mensuração da meta física da execução orçamentária – quantidade estimada de bens ou serviços a serem entregues, obtidos ou prestados por ação, de forma regionalizada, no exercício financeiro<sup>11</sup>. Essa metodologia permite estimar o valor gasto por entrega/serviço feito.

Embora não haja um padrão na mensuração da metafísica definido entre os órgãos públicos brasileira para os serviços de comunicação, essa metodologia, com base no uso de PD, permite dar aos números registrados um objetivo e uma perspectiva do valor do serviço prestado – o que pode facilitar na argumentação da manutenção dos contratos de serviços ou na seleção desses cargos por meio de concurso público. Além disso, é possível incluir funcionalidades que permitam a mensuração qualitativa dos serviços prestados, com o usuário demandante do serviço, ao final do atendimento, realizando a avaliação dos serviços prestados. O CPIC atuaria nessa linha de difusão do conhecimento gerado no âmbito do próprio Sistema de Comunicação Social.

Ao lado do trabalho do CPIC, deve estar o Centro de Documentação de Produtos de Comunicação Social (CDPCS). Diversos órgãos públicos sofrem com a falta de catalogação adequada de seus produtos de comunicação, como banco de imagens institucional e de vídeos, essenciais para o gerenciamento adequado da memória institucional.

No âmbito desse modelo de gestão infocomunicacional, a criação de uma Redação Virtual (RV), formada por jornalistas especialistas em temáticas tratadas no âmbito das organizações públicas, parece o

---

11 Disponível em: [https://www.congressonacional.leg.br/legislacao-e-publicacoes/glossario-orcamentario/-orcamentario/termo/meta\\_fisica](https://www.congressonacional.leg.br/legislacao-e-publicacoes/glossario-orcamentario/-orcamentario/termo/meta_fisica). Acesso em 5 de junho de 2022.

caminho para valorização do comunicador público. Esses profissionais poderiam atuar como generalistas, quando necessário. Além de contribuir para o fortalecimento e o caráter estratégico do comunicador público dentro da instituição, visaria amenizar o seu papel multitarefa, permitindo que o foco esteja na produção de informação especializada e aprofundada, retirando-os do papel meramente operacional.

Nesse contexto, entende-se como essencial o desenvolvimento de competências infocomunicacionais que garantam o domínio de mecanismos de buscas em banco de dados, dentro e fora da instituição; a capacidade de conectar peças informacionais; o bom relacionamento com as fontes; e a elaboração de um texto de qualidade, mais robusto e completo.

Dentro da RV, caberia aos editores distribuir as pautas, revisar os textos, prezando sempre pelo uso das ferramentas multimídias, como o uso de *hiperlinks* para textos, vídeos ou áudios, bem como aspectos relativos à acessibilidade de pessoas com deficiência, a com o apoio institucional e formalizado do Centro de Planejamento e Inteligência da Comunicação. A RV seria uma central de produção de notícias.

Seguindo a lógica de especialização, o Centro de Mídias Sociais (CMS) seria composto por equipes qualificadas em cada rede social: *Facebook*, *Instagram*, *LinkedIn*, *Twitter* e *YouTube*. A construção da estratégia de divulgação nas mídias sociais seria definida em conjunto com os especialistas de cada área, buscando, a partir da comunicação integrada, fomentar o uso de estratégias mais atrativas e segmentadas. Esse modelo abriria espaço para o desenvolvimento de estratégias transmídias, que requerem mais planejamento, mais autonomia, mais ousadia.

Também em conjunto com o CPIC, caberia aos profissionais do CMS conhecer a dinâmica das plataformas digitais e dos *gatekeepers* algorítmicos, bem como disseminar conhecimentos aos demais

comunicadores públicos da instituição. Na formação inicial desse grupo, sugere-se a participação de assessores de comunicação que já produzem conteúdo para mídias sociais pelo país.

Visando dar um caráter especializado no que tange a produção de conteúdos audiovisuais, esse modelo de gestão infocomunicacional seria composto por dois outros núcleos: o Centro de Produção em Vídeo (CPV) e o Centro de Produção em Áudio (CPA).

Além de gerir a produção do Programa Interesse Público e o Canal do *YouTube*, o CPV ficaria responsável pela produção de documentários, de vídeos curtos para uso em mídias sociais e outros produtos do gênero. Atualmente, algumas assessorias de comunicação se destacam por esse tipo de trabalho. Já o CPA seria responsável pela gestão do Programa Direitos de Todos, bem como pela elaboração de outros produtos em áudio, como podcasts, e a sua distribuição, com a orientação do CPIC a partir de análises de dados.

O Centro de Atendimento a Jornalistas (CAJ) visaria reunir em um só local as demandas de repórteres de todo o país de uma determinada instituição, mesmo que atue em âmbito nacional. Esses profissionais teriam como diretriz o registro dos atendimentos em plataformas digitais, que permitiram a auditoria, fortalecendo sempre o caráter público das informações, sem viés político. Seria possível criar uma série de *dashboards* apresentando a quantidade de demandas atendidas por tipo e nome do veículo, jornalista, área de interesse, entregas, análise do caso e tempo de resposta. Esses dados deveriam passar por análise para que gerem conhecimentos.

Diante disso, o CAJ contaria com os profissionais de comunicação com maior expertise nesse tipo de relacionamento, os quais caberiam, além de atender os repórteres e intermediar contatos de jornalistas com integrantes da instituição, analisar os dados gerados, fomentar e/ou realizar capacitações sobre as melhores práticas de relacionamento com

a imprensa. O trabalho conjunto de diversos profissionais fortaleceria o caráter técnico desse serviço no âmbito interno e externo, minimizando o uso indevido da mídia para repercutir assuntos que possam, na verdade, caracterizar prejuízo à imagem da instituição.

É fundamental a previsão de um Centro de Publicações e Editoração (CPEd). Em alguns locais, como no caso estudo, o trabalho de diagramação e de revisão de textos é efetuado pela Secretaria de Comunicação, quando não são produzidos alguns conteúdos. Esse centro deve contar com a participação de profissionais da informação como arquivistas e bibliotecários, o que reforçar a importância de uma equipe multidisciplinar. Observa-se que a decomposição dessa atividade prejudica a especialização e a qualidade do serviço.

Já o Centro de Publicidade (CPublicidade) ficaria responsável pela elaboração de propostas de campanhas publicitárias, a serem validadas pelo Conselho de Comunicação Pública, a fim dar mais efetividade aos valores destinados a esse tipo de serviço, conforme determinado numa Política de Comunicação Social. Assim, caberia ao CPublicidade conhecer a realidade da instituição tendo em vista sua abrangência, para coordenar, orientar, propor e elaborar ações e/ou produtos para divulgação de campanhas de publicidade *on-line* ou *off-line*, com a elaboração de design de material gráfico e de web. Outro papel seria gerenciar e monitorar o uso da marca.

### Considerações finais

O modelo apresentado demonstra a importância de estratégias de gestão que visem de um modelo baseado na gestão infocomunicacional, bem como que permita discutir responsabilidades mais claras com a finalidade de demonstrar a importância da carreira de comunicador público. É fundamental fomentar uma cultura organizacional de inovação para dentro da própria gestão da comunicação.

Novos concursos públicos também podem levar em consideração esse modelo de gestão, especialmente no que se refere à formação de uma equipe multidisciplinar a partir da previsão de profissionais de outras áreas. E como dito anteriormente, esse modelo não pretende ser imutável. Pelo contrário, seu objetivo é servir como base para discussões aprofundadas que permitam identificar pontos a serem alterados e/ou adaptados à realidade institucional.

No MPF, o modelo tem sido utilizado justamente como ponto de partida, sendo apresentado aos profissionais de comunicação que compõe o órgão em duas reuniões virtuais, que reuniram, juntas, mais de 60 profissionais. A primeira ocorreu em agosto e a segunda em novembro de 2022. Houve boa recepção acerca do modelo, bem como o pedido para que esta pesquisadora pudesse contribuir com os próximos passados visando a sua implantação dentro de uma proposta de criação de Sistema Nacional de Comunicação Social do MPF, determinada alta administração.

Além disso, o modelo foi apresentado ao Comitê Carreira e Estrutura da ABCPública<sup>12</sup>. Esse grupo promoveu, em 18 de novembro, o seminário intitulado “Papéis e Carreira do Comunicador Público”. Na ocasião, aspectos desse modelo foram expostos tendo em vista a participação desta pesquisadora no painel “Comunicador público: rumo a uma nova carreira?”<sup>13</sup>.

---

12 Esta pesquisadora recebeu o convite para assumir a coordenação do Comitê Carreira e Estrutura da ABCPública, a partir de dezembro de 2022.

13 Saiba mais sobre o webinar realizado em formato híbrido em <https://abcpublica.org.br/debate-sobre-a-carreira-do-comunicador-publico-destaca-desafios-do-setor/>. O evento completo está disponível no YouTube em <https://www.youtube.com/watch?v=fyBgtRZqjxA>

## Referências

ALBUQUERQUE, A.; SILVA, T. Plataformas digitais e departamentos de comunicação/relações públicas: uma revisão sistemática. **Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, Rio Tinto, v. 42, p. 79 – 94, 2021. Disponível em: <https://abcpública.org.br/biblioteca/plataformas-digitais-e-departamentos-de-comunicacao-relacoes-publicas-uma-revisao-sistematica/>. Acesso em: 25 abr. 2023.

BARICHELLO, E. M. R. Apontamentos sobre as estratégias de comunicação mediadas por computador nas organizações contemporâneas. *In*: KUNSCH, M. (ed.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2012. p. 337-353.

BEAL, A. **Gestão estratégica da informação: como transformar a informação e a tecnologia em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

BROCKHAUS, J.; BUHMANN, A.; ZERFASS, A. Digitalization in corporate communications: understanding the emergence and consequences of CommTech and digital infrastructure. **Corporate Communications: An International Journal**, [s. l.], v. 2, n. 2, p. 274-292, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2022-0035>. Acesso em: 20 abr. 2023.

DANZON-CHAMBAUD, S. **Experimenting with automated news at the BBC**. [s. l.]: Columbia Journalism Review, 2022. Disponível em: [https://www.cjr.org/tow\\_center/the-tow-centernewsletter-experimenting-with-automated-news-at-the-bbc.php](https://www.cjr.org/tow_center/the-tow-centernewsletter-experimenting-with-automated-news-at-the-bbc.php). Acesso em: 10 jul. 2022.

DUTRA, F. G. C.; BARBOSA, R. R. Modelos e etapas para a gestão da informação: uma revisão sistemática de literatura. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 26, n. 2, p. 106–131, 2020. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/view/91922>. Acesso em: 20 mar. 2023.

GARCÍA-OROSA, B. 25 years of research in online organizational communication. Review article. **Profesional de la información / Information Professional**, [s. l.], v. 28, n. 5, 2019. Disponível em: <https://revista.profesionaldelainformacion.com/index.php/EPI/article/view/epi.2019.sep.17>. Acesso em: 20 mar. 2023.

NASPOLINI, S. D. F; SENA JÚNIOR, R. D. A publicidade e a propaganda na administração pública. **Revista Jurídica ESMP-SP**, São Paulo, v. 16, p. 190 – 211, 2018. Disponível em: [http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/documentacao\\_e\\_divulgacao/doc\\_biblioteca/bibli\\_servicos\\_produtos/bibli\\_boletim/bibli\\_bol\\_2006/Rev-Jur-ESMP\\_n.16.pdf#page=190](http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/documentacao_e_divulgacao/doc_biblioteca/bibli_servicos_produtos/bibli_boletim/bibli_bol_2006/Rev-Jur-ESMP_n.16.pdf#page=190). Acesso em: 19 abr. 2023.

RANGEL, M. J. H.; HERNÁNDEZ, M. L. M. Desafíos de la información sistematizada y comunicación en el fortalecimiento de organizaciones públicas. **Revista de Ciencias Sociales**, Maracaibo, v. 25, n. 4, p. 51–64, 2019. Disponível em: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/30516>. Acesso em: 10 abr. 2023.

REUVER, M.; SORENSEN, C.; BASOLE, R. C. The digital platform: a research agenda. **Journal of Information Technology**, [s. l.], v. 33, n. 2, p. 124–135, 2018. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1057/s41265-016-0033-3>. 15 abr. 2023.

SORIANO, A. S.; ALVAREZ, C. L.; VALDES, R. M. T. Bibliometric analysis to identify an emerging research area: Public Relations Intelligence-a challenge to strengthen technological observatories in the network society. **Scientometrics**, [s. l.], v. 115, n. 3, p. 1591–1614, 2018. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11192-018-2651-8>. Acesso em: 10 abr. 2023.

TEIXEIRA, A. F.; GOMES, R. C. Governança pública: uma revisão conceitual. **A Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 70, n. 4, p. 519–550, 2019. Acesso em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3089/2325>. 20 abr. 2023.

VALENTIM, M. L. P. Processo de Inteligência Competitiva Organizacional. In: VALENTIM, M. L. P. (ed.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2. ed. Marília: Fundepe Editora, 2006. p. 9-24.