

COMUNICAÇÃO PÚBLICA

GUIA DE SOBREVIVÊNCIA

E-BOOK COMEMORATIVO AOS
5 ANOS DO PODCAST NO AR

ALINE CASTRO



ABCPública

COMUNICAÇÃO
PÚBLICA

GUIA DE SOBREVIVÊNCIA

E-BOOK COMEMORATIVO AOS
5 ANOS DO PODCAST NO AR

ALINE CASTRO

Copyright ABCPública
Todos os direitos desta publicação são reservados à ABCPública
Associação Brasileira de Comunicação Pública

Ficha Técnica

Capa, Projeto Gráfico e Diagramação: Bonach Comunicação

Comitê Editorial da ABCPública: Ana Paula Lucena, Lília Gomes, Jorge Duarte e Wilson Bueno

ABCPública – Associação Brasileira de Comunicação Pública

Presidente: Jorge Duarte

Vice-Presidente de Gestão e Parcerias: Kárita Sena

Vice-Presidente de Comunicação: Lília Gomes

Vice-Presidente de Coordenação Regional: Armando Medeiros de Faria

Vice-Presidente de Relações com o Associado: Aline Castro

Vice-Presidente de Relações Acadêmicas: Ana Paula Lucena

Vice-Presidente de Relações Legislativas e Governamentais: Lincoln Macário

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema Integrado de Bibliotecas da UFRPE
Biblioteca Prof. Roldão Siqueira Fontes, Tiúma-PE, Brasil

C355c Castro, Aline

Comunicação pública: [livro eletrônico] guia de sobrevivência e-book comemorativo aos 5 anos de podcast no ar / Aline Castro.

– Brasília/DF: ABCPública, 2025.
5958 kb.: il.; ePUB

Inclui bibliografia
ISBN 978-65-01-72936-7

1. Podcast 2. Comunicação pública 3. Entrevista
4. Setor público. 5. Comunicação I. Título

CDD 302.231

Elaborado por Marilene S. de Araujo CRB-4/PE - 2398/O

Comunicação Pública: Guia de Sobrevivência é mais do que um e-book – é uma curadoria especial que reúne os momentos mais marcantes dos cinco anos do podcast homônimo.

Nesta obra, Aline Castro reúne entrevistas que abriam caminhos possíveis para uma comunicação verdadeiramente pública, cidadã e conectada com as necessidades da sociedade.

Ao encarar os desafios dos comunicadores públicos com leveza e bom humor, o e-book se transforma em bússola – e também em combustível – para quem insiste em comunicar com propósito, mesmo diante de orçamentos escassos, estruturas frágeis e cenários incertos.

Se você já se sentiu sozinha(o) diante do caos, seja bem-vinda e bem-vindo ao seu guia de sobrevivência.



SUMÁRIO

- 09 **ANTES DE APERTAR O PLAY**
- 10 **COMUNICAÇÃO EM REDE**
André Tamura
- 15 **COMUNICAÇÃO INTERNA: POR QUE E O QUE PRIORIZAR?**
Paulo Henrique Soares e Murilo Lemos
- 21 **COMUNICAÇÃO, DIVERSIDADE E LUTA ANTIRRACISTA**
Patrícia Gonçalves e Reinaldo Bulgarelli
- 29 **CULTURA ORGANIZACIONAL E A COMUNICAÇÃO PÚBLICA**
Thatiana Cappellano
- 36 **COMUNICAÇÃO INCLUSIVA: COMO TORNAR A INFORMAÇÃO
ACESSÍVEL A PESSOAS COM DEFICIÊNCIA**
Simone Freire e Clarissa Sanches
- 43 **COMO E POR QUE MEDIR RESULTADOS EM
COMUNICAÇÃO DO SETOR PÚBLICO**
Lília Gomes e Daniela Senador
- 50 **O QUE É BRANDING E COMO APLICÁ-LO NO SERVIÇO PÚBLICO**
Felipe Barreto
- 57 **COMO CONSTRUIR UMA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO**
Wilson Bueno e Renata Martinelli
- 63 **DIREITO HUMANO À COMUNICAÇÃO**
Andrea Trigueiro
- 72 **ESTRATÉGIAS PARA COMUNICAÇÃO DIGITAL**
Érica Abe e Jéssica Macedo

- 81 COMO GERIR ATIVIDADES DE COMUNICAÇÃO
POR MEIO DAS METODOLOGIAS ÁGEIS
Maurílio Hoffmann
- 92 PLANO DE COMUNICAÇÃO: COMO FAZER
Isabela Pimentel
- 102 ENDOMARKETING E ENGAJAMENTO NO SERVIÇO PÚBLICO
Daniel Costa
- 110 COMUNICAÇÃO PÚBLICA E INFLUÊNCIA DIGITAL
Carolina Terra
- 120 COMO CRIAR AÇÕES DE COMUNICAÇÃO DE
IMPACTO E QUE DEIXEM LEGADO
Jorge Duarte
- 128 EVENTOS: COMO INTEGRÁ-LOS À ESTRATÉGIA
DE COMUNICAÇÃO
Bianca Dreyer
- 137 14 LIÇÕES DOS MEUS 14 ANOS DE LIDERANÇA
Aline Castro
- 145 A COMUNICAÇÃO PÚBLICA ONTEM, HOJE E AMANHÃ
Eugênio Bucci
- 154 EDUCAÇÃO MUDIÁTICA: O QUE É E COMO PROMOVER
Michel Carvalho
- 163 LINGUAGEM SIMPLES E USABILIDADE
Patrícia Roedel
- 181 PALAVRA FINAL
- 



PREFÁCIO

O ano era 2005. O setor se chamava Protocolo e Informações Processuais. E eu fazia um pouco de tudo. Recebia as petições (em papel, logicamente), organizava os maquetes, cuidava do fax do setor e atendia o balcão. E essa última parte era a que mais me angustiava. As dúvidas eram as mais diversas possíveis. Pessoas de todas as idades vinham, quase sempre aflitas, com perguntas do tipo: “Por que meu processo demora tanto?”, “Será que eu ganhei ou perdi?”, “Meu advogado sumiu, e agora?”. Eu olhava o trâmite no sistema, quebrava a cabeça para entender e tentava dar a melhor resposta possível para quem estava ali, na minha frente, com olhinhos esperançosos por boas notícias. Ali, compreendi que “entregar justiça” não era só sobre processos e pagamentos, mas sobre acolhimento e sobre o direito de entender direitos.

Foram dois anos neste setor, até que a oportunidade de trabalhar na Assessoria de Comunicação apareceu. Relutei, em um primeiro momento. Nessa época, estava prestes a me formar, mas um pouco desencantada com o sonho de ser jornalista.

Mas fui, assim mesmo. E não demorou nem alguns dias para que, durante a cobertura de um evento, eu tivesse uma epifania: meu texto, que seria publicado no portal da instituição, poderia ir além de um simples relato do evento. Ele poderia ser útil para ajudar aqueles mesmos olhinhos ansiosos que eu atendia na época do balcão.

Eu renasci nesse momento. Fui arrebatada por um entusiasmo difícil de conter. Estávamos em 2007 e não demorou muito para as redes sociais despontarem no horizonte. Lembro de pensar: “Temos tanto para fazer!”, encantada com as novas possibilidades de ir além dos muros do site organizacional e da assessoria de imprensa e realmente atingir as pessoas e transformar vidas.

Porém, como ilustra a Jornada do Herói de Joseph Campbell, os desafios não tardaram a chegar. A equipe era pequena, o orçamento inexistente, e as demandas incessantes. Mais difícil ainda era a batalha por reconhecimento: para muitos, a equipe de comunicação era apenas o “pessoalzinho que tira fotos”. Isso precisava mudar - eu pensava. Mas como?

Com resiliência e paciência, comecei a construir as bases de uma comunicação de interesse público, mesmo sem saber, nessa época, que “comunicação pública” era um conceito, de fato. Criei manuais, documentos orientadores e busquei, com diplomacia, abrir caminhos. Foram 16 anos de muito aprendizado, erros e acertos. Não transformei o mundo, mas gosto de acreditar que, junto com uma equipe incrível, conseguimos impactar positivamente a vida de muitas pessoas.

Nesse percurso, vi muitos colegas de outros órgãos “jogarem a toalha”. Uns mudaram de carreira, alguns foram afastados das posições de gestão, outros, ainda, cederam à pressão do “método do pastel”: executar sem questionar, focando na quantidade em vez da qualidade. Esse cenário me motivou a criar o **“Comunicação Pública: Guia de Sobrevivência”**, um podcast para compartilhar experiências, ouvir histórias de quem persiste e, principalmente, lembrar aos profissionais de comunicação do setor público que o papel que exercemos é fundamental.

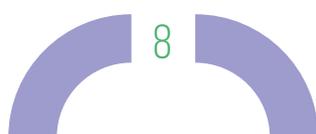
O primeiro episódio foi ao ar em janeiro de 2020. No começo, tinha muita vergonha e medo da exposição. Mas fui colecionando elogios e comentários que me impulsionam a continuar. Eis que cinco anos se passaram. A audiência do podcast segue não sendo imensa. Eu sigo sem conseguir manter uma produção tão profissional quanto eu gostaria. Mas, o mais importante: eu sigo. Assim como no campo da comunicação pública, nem sempre temos o cenário e as condições ideais, mas é preciso seguir, com mangas arregaçadas, visão apurada e sobretudo com um coração cheio de propósito.

A todas e todos que, ao longo desses anos, colaboraram para essa realização, seja me concedendo entrevistas, compartilhando cases ou simplesmente enviando uma palavra de incentivo: muitíssimo obrigada!

E aos queridos e queridas ouvintes (e agora leitores!), espero que cada página deste e-book os inspire a perseverar na missão de comunicar pelo bem coletivo. E que sua jornada seja repleta de significado e de amor, assim como a minha tem sido.

AlineCastro

Dezembro/2024



ANTES DE APERTAR O PLAY

Fluxo de trabalho que parece balcão de rede de fast-food.

Trocas de gestão daquele tipo apocalípticas.

Equipes com número de pessoas inversamente proporcional ao dos superiores na hierarquia.

Orçamento limitado. Isso quando ele existe!

Se você se identificou, é bem capaz que você seja um sobrevivente! Pois é, trabalhar com comunicação na área pública não é fácil e nem para qualquer um.

A introdução da primeira temporada do Comunicação Pública: Guia de Sobrevivência sempre arrancou risos - de nervoso! - de muitos ouvintes, que se identificavam logo de cara com a realidade apresentada.

Ao longo de cinco temporadas, o objetivo do podcast não mudou: acolher as dores dos comunicadores, mas também servir de bússola para que sigam (e persistam) no caminho da comunicação cidadã.

Transformar o podcast em um e-book é uma alegria imensa. Sou imensamente grata a todas as pessoas que tornaram isso possível - em especial ao Jorge Duarte, que não só plantou a ideia como fez questão de regá-la até florescer. Agradeço também aos colegas da ABCPública, por seguirem comigo nessa travessia.

E agradeço, com todo o coração, aos meus pais, Carlito e Virgínia, por tudo que me ensinaram sobre compromisso e generosidade. E ao Helcio, meu marido, pelo apoio constante (inclusive nos muitos finais de semana aos quais me dediquei à edição do podcast).

Este e-book reúne uma curadoria de entrevistas que tive a honra de conduzir ao longo desses cinco anos. A seleção não foi simples - como escolher entre tantas conversas potentes? - mas foi feita com base em índices de audiência e diversidade temática.

Que este material te inspire e te nutra de boas ideias.

Use-o como uma bússola - ou um guia de sobrevivência.



#4 COMUNICAÇÃO EM REDE

COM ANDRÉ TAMURA

EPISÓDIO FOI AO AR EM 09/03/2020

A comunicação em rede revolucionou a forma como fazemos comunicação organizacional. No setor público, a estrutura das unidades de comunicação nem sempre acompanhou essa mudança. Como dar conta da atuação em múltiplos canais? O que é mais importante nesse processo? E o que o futuro digital possivelmente nos reserva?

LINK PARA O EPISÓDIO:

CLIQUE AQUI



CLIQUE AQUI



ALINE CASTRO:

Alguém aí ainda se imagina traçando alguma estratégia sem pensar em redes sociais? Eu acho quase impossível. A maioria de nós já trabalha há um bom tempo com isso e já percebeu a força que as redes sociais têm. E possivelmente também já percebeu que, com elas, nosso trabalho ficou muito mais complexo. Hoje, a gente precisa criar conteúdo, interagir, medir resultados...

Para começar a abordar o assunto, eu trouxe um especialista em comunicação em rede e serviço público. Ele estudou administração de empresas e ciências econômicas e é um grande entusiasta da inovação no setor público. Ele também é o fundador e diretor da WeGov. Estou falando do André Tamura.

E a primeira pergunta que eu fiz para ele foi “como sobreviver no meio digital?”. Com tantas atividades para fazer, tantas mídias disponíveis, tanta gente falando ao mesmo tempo, como as organizações públicas devem atuar, em especial aquelas que não têm muita estrutura para dar conta de tanta coisa?

ANDRÉ TAMURA:

É muito comum ainda encontrarmos equipes que, por serem muito pequenas, não têm capacidade de realização e de entregar tudo aquilo que é demandado. Por conta disso, algumas escolhas podem ser determinantes.

Escolha poucas redes, poucos canais e faça um trabalho bastante personificado. Defina uma frequência que você conseguirá manter as entregas. E utilize as ferramentas gratuitas de analytics de cada rede, pois elas ajudam você a entregar um bom trabalho.

E mais: faça redes com outros profissionais de outros órgãos, de instituições equivalentes. Se você é de um município, procure por municípios parceiros, se você é de uma instituição da justiça trabalhista, junte-se a outras, que assim por diante. Com parceria e troca de ideias, mesmo quem tem uma equipe pequena e pouca estrutura, pode exercer um trabalho melhor. Faça poucas e boas escolhas, não tente abraçar o mundo, porque certamente não vai conseguir.

ALINE CASTRO:

“Fazer poucas e boas escolhas” - eu fiquei pensando sobre essa fala do André. A gente sabe que em comunicação menos pode ser mais, ou seja, é preferível escolher uma mídia e se dedicar a ela, produzindo um bom conteúdo, mantendo um canal eficaz de

atendimento, enfim, é preferível ter menos canais, com mais qualidade. Mas, mesmo sabendo disso, existe a tal cobrança por manter a tal da “presença digital” em múltiplos canais. E isso pode ser angustiante. Como lidar com isso? O André responde.

ANDRÉ TAMURA:

Essa questão de estar presente em todos os canais é uma discussão que vem desde o começo. O que eu penso é que se for para ter “só mais um canal”, é um tiro no pé. Quando eu falo de fazer poucas escolhas, é especialmente relacionado à produção de conteúdo. Você precisa ter uma frequência, mas não necessariamente tem que ser diariamente. O mais importante é produzir conteúdo naquela mídia para um determinado público.

O grande erro, eu diria, é que algumas instituições escolheram estar em alguns canais e aquilo passou a ser só mais um lugar para despachar as questões que já estavam sendo feitas pela instituição em outros canais. Esse é o ponto principal. As poucas escolhas devem ser feitas sobre aquilo que você vai produzir para aquele canal específico. É sobre um conteúdo que seja relevante, que faça diferença na vida do seu público, das pessoas.

ALINE CASTRO:

Pessoal, eu acho que tem mídia sim que a gente tem que estar. Mesmo com pouca estrutura, é preciso fazer um esforço para ter presença em determinados canais. Mas não é para a gente sair depositando nessas mídias conteúdo irrelevante. E não é para a gente ignorar os questionamentos que a gente recebe lá, se não, acaba depondo contra a nossa imagem.

Redes sociais, elas só são úteis se elas forem *sociais*, se forem voltadas para o interesse público, se elas tiverem como meta criar essa aproximação, fazer um contato que ajude e que crie redes com as pessoas.

Eu troquei uma ideia com o André sobre essa era de excesso de informação e como é difícil despertar a atenção das pessoas para o que nós, órgãos públicos, estamos fazendo.

ANDRÉ TAMURA:

Isso é um problema, uma nova doença social: o excesso de informações e a quantidade de dados que a gente é praticamente obrigado a consumir no nosso dia.

Não é um desafio apenas da comunicação pública, é um desafio da comunicação em geral. Então, é preciso escolher os seus pontos de referência, fazer uma espécie de

curadoria. Escolha algumas fontes, faça isso e revise a cada seis meses, pode ser fundamental para, daí sim, você transmitir isso para o seu público.

Vale lembrar que você, como instituição, também pode atuar como um órgão curador, além de ser fonte oficial de informação. Isso é muito poderoso!

Outro ponto é estabelecer uma linguagem simples com o seu público, lembre-se de que uma vida atingida sempre será 100%. Então, diminuir um pouco essa ansiedade ou o fetiche do like, é importante para ter mais impacto verdadeiro.

ALINE CASTRO:

Essa fala do André me lembrou um livro que eu queria recomendar, o título é: “Superfans, de um autor chamado Pat Flynn.” No livro ele comprova que para um negócio ser bem-sucedido, basta você ter mil fãs. Então, ele desmistifica totalmente essa cultura do like que o André mencionou.

E como é que a gente cultiva esses superfãs? Fazendo diferença na vida das pessoas. A gente ama quem resolve os nossos problemas, não é? Ainda mais se tratando de órgãos públicos que, em geral, têm como função resolver problemas das pessoas. Se a gente colaborar, ainda que minimamente, para suavizar as dores dos nossos públicos, com certeza seremos amados, vamos conquistar fãs.

Então, qualquer carinho, qualquer atenção que a gente consiga dar provavelmente já vai superar muito as expectativas.

Bem, seguindo na conversa com o André, nós falamos a respeito de uma outra característica muito marcante dos tempos atuais da comunicação em rede, que é o fato de tudo mudar o tempo todo. Então eu quis saber do André, o que está por vir?

ANDRÉ TAMURA:

Especialmente em termos de desafios, temos essa questão das notícias falsas. Isso pode ser uma grande ameaça, e a tendência é que aumente um pouco nos próximos anos.

Outro ponto é a influência tecnológica muito alta quando se fala em comunicação. Os “bots” e aqueles algoritmos que conversam com a gente também devem crescer demais nos próximos tempos*.

Mas, especialmente no sentido social, comportamental, eu confio que os cidadãos comuns vão olhar para as instituições públicas e saber que ali encontrarão um canal de comunicação real. O trabalho que as instituições têm feito vai bastante nesse sentido.

Ainda é muito comum a autoridade não ser a própria instituição pública, dada algum tipo de liderança, mas eu acho que as instituições devem se fortalecer no sentido de apresentar-se para o cidadão, como um canal oficial de comunicação. Em que o que será perguntado ali será respondido. Uma espécie de atendimento 24 horas para os cidadãos.

Uma previsão um pouco mais ousada, é que eu acredito que vai acontecer uma espécie de esgotamento das unidades de comunicação. Eu acho que o trabalho de comunicação pública que elas desenvolvem tende a ficar mais diluído, mais descentralizado dentro de uma instituição. Já há sinais nesse sentido. Seria uma espécie de revisão desse modelo de assessoria de comunicação, no sentido de que os profissionais comunicadores passariam a atuar diretamente junto a áreas estratégicas, fazendo um trabalho um pouco mais descentralizado, mas ainda assim mais relevante e poderoso.

ALINE CASTRO:

Previsões interessantes. Ou deveria dizer, assustadoras? (risos). Pessoalmente, eu acho que a comunicação vai até se expandir, como o Tamura disse, para uma consciência mais universal dentro das instituições, para a importância do atendimento, do relacionamento, da transparência. Então seria a comunicação em um sentido mais amplo.

Para fechar, pessoal, fica o convite para que, quando o assunto é comunicação em rede, você pense em como você pode, genuinamente, somar na vida dos seus seguidores. Se você conseguir melhorar a vida de *um* deles, já vai ter valido a pena.

E persiga a meta de fazer dos órgãos públicos fontes primárias de informação nos ambientes digitais. Isso pode ser um antídoto importante para o problema das notícias falsas.

Por fim, é não esquecer que redes são para conectar. Nesse sentido, atendimento ao público e produção de conteúdo devem caminhar juntos, fortalecendo e ampliando as redes.

*Episódio gravado em 2020, em um contexto prévio à ascensão da Inteligência Artificial Generativa.



#11 COMUNICAÇÃO INTERNA: POR QUE E O QUE PRIORIZAR?

COM PAULO HENRIQUE SOARES E MURILO LEMOS

EPISÓDIO FOI AO AR EM: 09/06/2020

A comunicação interna, muitas vezes, é pouco priorizada nas organizações. Mas ela é essencial, pois são os empregados que materializam o propósito e as estratégias das organizações. Um bom programa de comunicação interna, que inclui o apoio e a capacitação de líderes, pode promover o engajamento dos membros da instituição, transformando realidades e impactando diretamente nos resultados organizacionais.

LINK PARA O EPISÓDIO:

CLIQUE AQUI



CLIQUE AQUI



ALINE CASTRO:

Para gerar transformação de verdade, a gente tem que trabalhar de dentro para fora. Não adianta ter a campanha mais linda em todos os canais de TV ou na capa da Folha de São Paulo. Não adianta ter um milhão de curtidas no Facebook. Quem vai dar veracidade, substância para o nosso discurso é cada um dos nossos servidores. Nos balcões de atendimento, nos telefones, nas salas de audiência, qualquer que seja o ponto de contato que a gente tenha com a população.

Hoje vamos falar desse braço tão importante e muitas vezes tão pouco priorizado, que é a comunicação interna. Eu tive a oportunidade de estar com o Paulo Henrique Soares, diretor de comunicação do IBRAN, o Instituto Brasileiro de Mineração. Ele também é um profissional referência nesse assunto e autor de livros. Ele começou nossa conversa contextualizando a importância da comunicação interna e os desafios de fazer isso no serviço público.

PAULO HENRIQUE SOARES:

A comunicação interna (ou comunicação com os empregados) é importante em qualquer organização porque são esses empregados que fazem a entrega daquilo que é prometido pelas organizações. Então, se existe a necessidade de priorizar um público, eu, sem dúvida alguma, priorizaria os empregados. São eles que entregam aquilo que tem que ser feito pelas organizações. Eles materializam o propósito e as estratégias dessas empresas, sejam elas públicas ou privadas.

Os servidores públicos têm algumas características, eles têm uma relação diferente com o trabalho. Isso precisa ser entendido pelos profissionais de comunicação. Outra característica: eles passam um tempo muito maior dentro das organizações em termos de tempo de trabalho, ou seja, de tempo de casa. Isso também muda um pouco as relações. Eles geralmente não têm mudanças, então fazem toda a sua carreira dentro da mesma instituição. Com isso, criam vínculos muito fortes e, obviamente, esses vínculos podem ser pontos positivos. Mas, o outro lado da moeda, é que talvez se crie uma resistência maior à mudança, talvez tenham um entendimento “de que eu sempre fiz assim, sempre farei assim”. E também uma relação que sabem que não podem ser desligados e que têm seus direitos garantidos na sua plenitude. Tudo isso muda o comportamento. Mas, para o profissional de comunicação, esse deve não ser o ponto final, mas o ponto de partida.

E o ponto de partida é entender a característica dessas relações, da cultura estabelecida dentro das empresas públicas. Entender também como podemos fazer a comunicação com esses servidores, o que é valorizado, quais são as expectativas e aí sempre ir trabalhando na perspectiva de criar canais, criar os eventos internos, campanhas internas e, principalmente, em apoiar a liderança dessas empresas para também fazer o seu papel de comunicar para dentro.

ALINE CASTRO:

O Paulo Henrique, em seus livros e cursos, costuma falar a respeito dos quatro quadrantes da comunicação interna. Eu acho que vocês já notaram uma ênfase dele em um deles, mas vou deixar ele mesmo explicar.

PAULO HENRIQUE SOARES:

O modelo de gestão da comunicação com empregados prevê a existência de quatro processos muito bem definidos. Vou começar pelos três primeiros:

- 1) Fazer a produção de veículos - talvez seja a área que a gente mais domine.
- 2) Campanhas internas - interessante pois requer também que usemos o conhecimento da publicidade para dentro e falando com os empregados
- 3) Eventos de relacionamento - ocasiões internas comemorativas para os empregados.

Todos esses talvez sejam disciplinas, atividades e processos que a gente já faz. Porém, esquecemos que o empregado, o servidor, ele tem a necessidade de receber a comunicação através dos seus gestores. Então, parte do trabalho da equipe de comunicação interna é dar suporte aos líderes das organizações para que eles também comuniquem, para que eles se relacionem, para que se somem ao esforço de fazer uma comunicação pública em um ambiente público. O quarto processo é, portanto, a liderança.

ALINE CASTRO:

Eu pedi mais detalhes para o Paulo Henrique. Como será que a gente pode fazer isso na prática? Será que a gente precisa criar um canal, um boletim, alguma coisa exclusiva para a liderança, fazer capacitação, evento?

PAULO HENRIQUE SOARES:

De tudo um pouco e muito de tudo. Primeiro, a gente tem que partir para um processo de conscientização desses líderes de empresas públicas que têm o papel, ou melhor, o dever de comunicar com as suas equipes, de fazer uma comunicação com os seus servidores. Então, é uma atividade que ele não pode delegar a ninguém.

Podemos usar, sim, veículos específicos para manter essa liderança informada e ajudá-los a fazer essa comunicação junto e com esses servidores. Podemos e devemos treiná-los e capacitá-los no processo dialógico de comunicação, onde ele tem que sentar com o servidor, tem que ouvir, tem que dialogar, tem que expor as posições e explicar as mudanças e as orientações daquele órgão. E no final, o que talvez seja o nosso papel mais nobre enquanto comunicador: a gente assessorá-lo nesse processo de comunicação, prepará-lo, quase como um “media training interno”.

ALINE CASTRO:

Com certeza não tem veículo, campanha, evento de comunicação que chegue perto do impacto que uma boa liderança pode ter na motivação e no engajamento dos funcionários. É por isso que eu acho que a comunicação interna e a gestão de pessoas são áreas que precisam traçar estratégias conjuntas. Eu sei que isso está um pouco longe de acontecer na maior parte das organizações e por isso quis trazer aqui, para complementar o nosso papo, um especialista nessa área. **Murilo Lemos** é mestre em gestão e políticas públicas, professor, pesquisador e profissional de gestão de pessoas.

MURILO LEMOS:

Nesses meus 19 anos de andanças pelos governos, o que percebo é que, no geral, a área de recursos humanos nos governos ainda é muito burocrática. Ela foca nos aspectos de administração de pessoal e, na maioria das vezes, não vai além disso. Não consegue executar nem dar suporte para os processos estratégicos de gestão de pessoas, que seria mais a questão de formação e suporte para a liderança, gestão do desempenho, motivação, clima organizacional, processo de recrutamento e seleção estratégicos, capacitação e desenvolvimento, só para citar alguns.

Quando a gente fala de comunicação, acho que a primeira coisa que vem à mente é a questão do papel do líder. A gente acaba tendo pouco preparo e má seleção dos líderes. Seja um concurso público que acaba sendo organizado com critérios insatisfatórios, seja cargos de confiança que são contratados sem critérios técnicos. Há uma série de questões que acabam refletindo nisso.

Falando um pouco da relação com a comunicação, se você pensar do ponto de vista de endomarketing, isso acaba dependendo muito do chefe de cada área. Não há um alinhamento e depende muito do perfil da liderança. Há chefes mais proativos, que querem engajar e envolver a equipe, explicar o contexto do todo etc. Isso é fundamental, mas, infelizmente, a grande maioria acaba não fazendo praticamente nada.

Alguns ainda procuram ter iniciativas como a de aniversariantes do mês. Só que isso pode acabar sendo apenas protocolar. Não traz o resultado esperado de realmente engajar e deixar as pessoas mais motivadas e integradas. Quando a gente vai para a comunicação interna, em geral, ela acontece por canais obsoletos. O e-mail acaba sendo usado como se fosse um mural de papel, só que virtual, em termos de linguagem e formato. Não há preocupação sobre a forma como a mensagem será entregue, quem é seu receptor, se o receptor compreendeu a mensagem... Enfim.

Para agravar, muitos colaboradores nas organizações públicas nem consultam e-mail, nem têm e-mail. Dependendo da área do serviço público, temos uma idade média alta, ou seja, uma força de trabalho envelhecida. Isso dificulta o uso de tecnologia de informação, redes sociais... e o próprio e-mail acaba sendo pouco acessado.

ALINE CASTRO:

Relacionada a essas características que o Murilo nos trouxe, o Paulo Henrique também comentou sobre um pressuposto da boa comunicação interna, que é saber conseguir priorizar e segmentar.

PAULO HENRIQUE SOARES:

Se eu não priorizo ou se eu coloco na mesma balança assuntos administrativos, assuntos estratégicos, mudança de cultura, mudanças organizacionais... Eu acabo tratando tudo como pautas semelhantes e elas não são. A gente precisa saber o contexto em que a gente está e escolher o que vai fazer.

Precisamos, principalmente, fazer uma comunicação segmentada, porque às vezes eu faço uma comunicação para todo mundo que está dentro da minha instituição, como se todos fossem iguais, mas eu tenho diversos públicos, eu tenho, inclusive, públicos que são terceirizados ou que tem outro regime de trabalho. A comunicação precisa ser segmentada no momento em que ela nasce, e não simplesmente você produzir um texto e mandar para todo mundo. Isso não é comunicar, e sim informar.

ALINE CASTRO:

Talvez você esteja com a mão na testa agora, pensando, e agora o que é que eu faço? Vamos ouvir algumas dicas do Murilo Lemos para nós, comunicadores.

MURILO LEMOS:

Eu atuo com gestão de pessoas e posso afirmar: para você chegar no servidor público, a comunicação tem que ser mais espontânea. Ela não precisa ser informal, mas ela tem que soar espontânea, para poder gerar o engajamento e gerar a absorção do receptor. Uma alternativa seria envolver os sindicatos, as entidades de classe, ou mesmo associações, grêmios, enfim, grupos de servidores específicos para que eles ajudem na transmissão das informações. Isso dá mais legitimidade, mais credibilidade e gera mais aderência da informação para o público receptor.

Uma outra questão tem a ver com contexto de teletrabalho¹. Tem alguns órgãos públicos que estão fazendo pesquisas, perguntando se as pessoas estão tendo alguma dificuldade, como está a questão da saúde mental, se está tudo bem, se ela está com depressão, o que está acontecendo. Normalmente essas pesquisas são feitas pela internet. Em alguns poucos órgãos, eles estão utilizando a devolutiva dessa pesquisa para fazer rodas de conversa de psicólogos com as equipes, para levantar pontos possíveis de melhoria, como lidar melhor com o teletrabalho... E fazem isso pensando no futuro.

ALINE CASTRO:

Gente, eu consegui desenvolver há alguns anos um projeto de rodas de conversa dentro do órgão onde eu atuo. Foi uma parceria com a área de psicologia e eu posso afirmar para vocês que nada foi tão rico em termos de comunicação como essa experiência. E isso aconteceu por dois motivos: o primeiro é que o material que se colhe nesses momentos não se tem em pesquisa de clima nenhuma. E esse material vai embasar e dar respaldo para todas as ações de comunicação interna e para todo o conteúdo dos canais de comunicação que a gente mantém, até a persona ali na vida real mesmo. E o segundo motivo é o impacto que ouvir verdadeiramente as pessoas têm. A gente precisa não só prestar atenção nas informações que os nossos funcionários estão precisando para trabalhar, seja remotamente ou seja com proteção, mas a gente precisa também prestar meios de acolhimento e de amparo para essas pessoas.

¹ Episódio foi ao ar durante o período de isolamento social, na pandemia de covid-19.





#13 COMUNICAÇÃO, DIVERSIDADE E LUTA ANTIRRACISTA

COM PATRÍCIA GONÇALVES E REINALDO BULGARELLI

EPISÓDIO AO AR EM 07/07/2020

LINK PARA O EPISÓDIO:

CLIQUE AQUI



CLIQUE AQUI



ALINE CASTRO:

Se tem algo que a gente precisa quando faz comunicação pública é união. Juntar forças para superar os desafios e fazer uma entrega de uma comunicação verdadeiramente social. E para que isso aconteça, ninguém pode ficar para trás. O assunto de hoje não é uma tendência ou uma pauta temporária; ele precisa ser permanente, porque fala de algo que está enraizado na nossa cultura e presente no nosso dia a dia. Às vezes, um pouco mais velado, mas na maior parte das vezes, bem escancarado. O que acontece é que a gente se habituou a não olhar para ele.

Eu estou falando de racismo, de preconceito, de quando um ser humano se sente no direito de oprimir outro ser humano por uma questão de gênero, de cor de pele, de orientação sexual ou por qualquer outra característica que ele foi ensinado a menosprezar, julgar ou até mesmo ignorar.

Bom, a gente vai ter dois profissionais incríveis com a gente. Para começar, vamos ouvir a primeira fala do Reinaldo Bulgarelli. Ele é secretário-executivo do Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+, professor em temas como sustentabilidade, direitos humanos e diversidade, e sócio-diretor da Txai Consultoria e Educação. Eu perguntei para ele: afinal, o que é diversidade? Essa palavra que está em alta, digamos assim. E como podemos realmente promover a inclusão dentro das nossas organizações?

REINALDO BULGARELLI:

Trabalhar com o tema da diversidade é trazer para a organização a vida como ela é. Nós temos dificuldade de lidar com a mulher, com a gravidez, com o envelhecimento, com a juventude, com as nossas diferenças ditas raciais – que, do ponto de vista biológico, são uma invenção, porque nós somos uma raça só. Enfim, uma das coisas importantes é trazer o senso de pertencimento de todo mundo à diversidade humana. Não existem os diversos e os outros que não são diversos; todo mundo é diverso.

Então, essa é a ideia de valorizar a diversidade. E a gente usa o termo “diversidade e inclusão” no mundo inteiro. Às vezes, invertem, mas é a mesma ideia. Valorizar a diversidade significa, didaticamente, cuidar da qualidade da demografia, do seu critério na comunicação, quem você está colocando para falar, quais são as pessoas que são escutadas, como você faz isso. Você põe só as pessoas com deficiência para falar na hora sobre a questão da deficiência ou sobre as competências que essa pessoa tem na organização? Enfim, é cuidar da demografia em todos os aspectos.

A inclusão seria o cuidado com a qualidade das relações, como a gente fortalece o respeito, a justiça, o diálogo, a empatia, sempre visando criar um ambiente de segurança para todas as pessoas, e que promova respeito na sociedade como algo básico.

Eu sempre gosto de lembrar que o respeito não está no campo da escolha; é algo obrigatório. As pessoas confundem isso com amor. O amor está no campo da escolha; você escolhe quem vai ter como amigo, quem convida para jantar, para almoçar, quem leva para sua casa. Agora, o respeito é com todas as pessoas. A base disso é esse senso de pertencimento de todos à diversidade, porque, senão, a gente fica com a ideia de “normais e minorias”. A ideia de diversidade não é trabalhar só com as minorias.

ALINE CASTRO:

Bom, eu quis saber então do Reinaldo como ele vê o papel da comunicação nessa causa. Como podemos dar pertencimento e promover a diversidade? E também pedi a ele dicas práticas para nós, comunicadores, realmente atuarmos em favor disso.

REINALDO BULGARELLI:

A comunicação pode atrapalhar à medida que reforça estereótipos ou pode ajudar um projeto de diversidade humana. Ela pode cuidar da linguagem para que seja inclusiva, o que ainda é uma tarefa bastante difícil.

Também é preciso ter cuidado com as imagens, com a escolha de quem vai falar, como vai falar. Esses são exemplos de cuidados para tornar a comunicação mais inclusiva e efetivamente promotora da diversidade, desde que isso seja um projeto da organização.

A comunicação pode sim reforçar estereótipos, mas também pode desconstruí-los.

Estereótipos alimentam preconceitos; preconceitos são atitudes, e as atitudes, por sua vez, podem virar discriminação, que é ato, gesto concreto. Então, quando a gente diz erradicar preconceitos, isso não cabe, porque todo mundo tem preconceitos, que são alimentados por estereótipos – essa forma mais rápida do cérebro funcionar para colocar as pessoas em caixinhas, resumir o procedimento.

Quando a gente investe em uma comunicação que combate os estereótipos, isso mexe com essas noções. Por exemplo, uma coisa que eu lido bastante nas fábricas é a questão da força. Eu sempre dou esse exemplo porque é muito didático e faz um bem danado numa fábrica onde só tem homens. A comunicação pode ajudar a mostrar assim: “Olha, foco na força”, porque as pessoas justificam que é por conta da força, mas

há homens fracos e mulheres fortes. Então, o foco na força é o principal. Isso é o estereótipo de que todo homem é forte, todo japonês gosta de matemática, todas as mulheres negras são sexualizadas. Enfim, são muitos estereótipos que a gente pode reforçar com uma comunicação descuidada, ou pode estar desconstruindo isso também.

ALINE CASTRO:

Olha, eu acho que por muito tempo a gente fez uma comunicação bem inconsciente nesse sentido, né? Usando nas nossas comunicações imagens só de pessoas brancas, apostando no rosa e nas coisinhas fofas no Dia das Mulheres, enfim, reforçando mesmo os estereótipos, como o Reinaldo comentou. E por que será que a gente fez e ainda faz tanto isso?

Para nos ajudar a entender, eu convidei a Patrícia Gonçalves, uma mulher negra, jornalista e UX Writer, que faz parte de uma iniciativa maravilhosa chamada UX para Minas Pretas, que busca inserir mulheres negras no mercado de tecnologia. Vamos ouvir a reflexão da Patrícia sobre a nossa comunicação atual.

PATRICIA GONÇALVES:

Quando falamos de comunicação, uma dificuldade importante a destacar é quem constrói essa comunicação no Brasil hoje. Fazer um curso de comunicação e se manter na área até conseguir um bom emprego é algo bem elitizado. A maioria das faculdades que se destacam são particulares. Eu estudei na PUC Campinas e, apesar de vir de uma família de classe média do interior de São Paulo, meus pais pagaram com muito esforço para que eu pudesse estudar em outra cidade. Isso é uma vantagem significativa, especialmente para pessoas negras, e é uma realidade muito peculiar. Conheço pouquíssimas pessoas que tiveram essa oportunidade na transição da adolescência para a vida adulta.

A primeira questão é que, pela falta de acesso à educação, temos uma deficiência de profissionais negros no mercado. Por isso, a comunicação sempre foi feita por pessoas brancas, reforçando estereótipos. Quando criamos uma peça publicitária, escrevemos algo no jornal ou relatamos uma história, essa narrativa traz muito desse olhar histórico da branquitude, em que pessoas negras se encaixam em certos estereótipos e são vistas como não pertencentes a determinados espaços.

ALINE CASTRO:

Eu conheci a Patrícia por causa de um artigo que ela escreveu, em que ela faz uma provocação interessante sobre a hashtag que bombou em uma terça-feira no começo de junho de 2020, a Black Out Tuesday, parte do movimento Black Lives Matter. Nele, ela pergunta o que vamos fazer quando a hashtag sair de moda e menciona que essa é uma boa ilustração de momentos em que os negros são visualizados, mas isso não significa que estão sendo visibilizados. Escuta só.

PATRICIA GONÇALVES:

No texto que escrevi, comentei sobre a diferença entre visibilidade e visualização. Eu aprendi com a professora doutora Rosane Borges que falar sobre visibilidade coloca as pessoas negras em outro patamar. Precisamos ser vistas como parte do comum, fazendo parte de tudo que as pessoas brancas fazem, sem esforço, algo que ainda não ocorre na comunicação. O que vemos hoje é mais uma visualização. Estamos presentes em propagandas e algumas pessoas estão na TV, mas falta a visibilidade real. Isso nos deixa em falta com o que deveria ser normal, pela escassez de profissionais negros e pela falta de capacitação dos profissionais brancos para nos ver como naturais, poderosos, líderes e parte da sociedade que realmente somos.

ALINE CASTRO:

Usar a hashtag definitivamente não nos torna antirracistas. A Patrícia trouxe outros conceitos e, em seguida, destacou que para ser antirracista, precisamos mudar a forma como fazemos comunicação.

PATRICIA GONÇALVES:

Cada vez mais eu acredito que a gente também tem que olhar para a comunicação com o olhar de interseccionalidade. O que a interseccionalidade traz, que é um conceito da Kimberlé Crenshaw, uma pensadora e escritora dos Estados Unidos, é que tudo que a gente olha, a gente tem que considerar o recorte de gênero, classe e raça. Eu acho que é isso que falta na comunicação para que a gente, de fato, abarque uma comunicação antirracista, pensando muito nesse contexto que estamos vivendo. A gente sabe como esse recorte faz diferença na hora de contar uma história, de construir uma narrativa ou de representar algo ou alguém.

O que vale é a gente conhecer histórias de pessoas, especialmente pessoas negras com outras vivências. E também, além desse passo da diversidade como palavra, a gente de fato entender o que significa abordar gênero, classe e raça e como isso nos atravessa o tempo inteiro. A pandemia é um exemplo de como temos tido dificuldade para passar informação para as pessoas, e como essas informações não são claras, justamente porque temos esse recorte. Será que realmente essa informação está chegando para as pessoas? Por que a gente tem discutido tanto fake news? Por que as pessoas não têm entendido as coisas?

O que falta para o comunicador, e o que sempre faltou, na verdade, é que ele sempre olhou a comunicação apenas como comunicação e não como uma questão social. Eu, na faculdade, me formei em comunicação social, com habilitação em jornalismo, mas faltou muito do *social* para que eu entendesse e estudasse sobre, de fato, essa interseção, sobre o conceito de interseccionalidade. **O meu convite é para que os comunicadores saiam desse campo quase que psicoafetivo, de que já existe uma receita de bolo e que você vai ali colher uma história e construir uma narrativa. É importante que as pessoas, de fato, recaiam sobre a alteridade das outras. Então, eu vou sentar ali e vou entender qual é a sua vivência sem colocar o meu olhar.**

A gente fala muito de imparcialidade, mas acho que o convite é tentar captar o essencial das pessoas, o que elas contam e entender por que estão dizendo aquilo. Qual é a cor delas, qual é a raça delas e qual é o gênero delas. Isso costuma mudar algumas perspectivas.

ALINE CASTRO:

Eu não sei se você ficou refletindo tanto quanto eu com essa fala da Patrícia. Eu já trouxe aqui no podcast algumas vezes o exercício das personas, também chamado de mapa de empatia, que busca entender o universo em que os nossos públicos estão inseridos, suas dores, necessidades e desejos. Fiquei pensando se realmente somos capazes de entender com a profundidade necessária essas dores e esses contextos em que as pessoas menos visibilizadas da nossa sociedade vivem.

Seja sincero: se você já desenhou suas personas, será que não contemplou nelas só as “maiorias”? Esse mapeamento, esse desenho das pessoas, não é um trabalho básico de forma alguma, mas eu acredito que, nesse ponto, ele precisa de um mergulho ainda mais profundo da gente. Precisamos ir além da superfície para não reforçar ainda mais os estereótipos e gerar a inclusão de verdade dessas pessoas. E, assim, dentro do que a Patrícia nos colocou, precisamos realmente ter efetividade na nossa comunicação com essas pessoas.

Precisamos entender o universo delas para conseguirmos nos conectar com elas. Bom, queria que vocês ouvissem agora as propostas que tanto a Patrícia quanto o Reinaldo nos fizeram para que a gente não só fale sobre a hashtag e o que a sociedade precisa mudar, mas para que a gente seja realmente parte dessa mudança.

PATRICIA GONÇALVES:

A gente precisa entender um pouco mais sobre cada história das pessoas negras. As pessoas negras também não são iguais, assim como as pessoas brancas não são. Então, eu acho que é um exercício constante. Não dá para a gente dar dicas ou fazer um checklist de como as pessoas devem ser antirracistas, como se fosse uma listinha. Mas eu acho que, a partir desse momento, esse assunto está em destaque, especialmente desde o mês passado*.

E espero que, daqui para frente, todas as pessoas que se comprometeram, continuem essas práticas. Como eu disse no meu texto, depois que essa hashtag sumir, o que essas pessoas estão fazendo e o que elas vão fazer?

REINALDO BULGARELLI:

Depois da morte do George Floyd nos Estados Unidos, a gente vê um movimento mundial antirracista. Lá nos EUA, dizem que é a segunda maior onda de protestos contra o racismo, depois da morte de Martin Luther King. No Brasil, esse movimento não chegou tão forte; temos mais dificuldade para lidar com o racismo. O que é o convite mundial? Que todas as pessoas assumam o compromisso antirracista, sobretudo os brancos, porque a responsabilidade muitas vezes recai apenas sobre as pessoas negras.

A ideia é que todos devem trabalhar contra o racismo, como uma ideologia que está na cabeça de todo mundo. Precisamos atuar contra ele. A questão do lugar de fala que a Djamila Ribeiro ajudou a divulgar no Brasil não foi algo que ela inventou, mas trouxe essa conversa de volta ao cenário, dizendo o seguinte: **cuidado para não falar em nome das pessoas, deixe que elas falem sobre suas próprias realidades. Porém, jamais deixe de falar em defesa delas.** Esse é o convite não só do movimento antirracista, mas de qualquer outra situação envolvendo as chamadas minorias. Todo mundo tem um papel e pode contribuir.

ALINE CASTRO:

A gente tem, sem dúvida, muito trabalho para fazer nas nossas instituições, mas principalmente nas nossas vidas, começando por nós mesmos. Confesso que fiquei bem reflexiva com esse episódio.

No campo da comunicação, é muito importante a gente prestar atenção no tipo de imagem e de linguagem que usamos, mas isso não basta. Precisamos buscar naturalizar a inserção de pessoas negras, LGBTQIA +, e pessoas que sofrem algum tipo de opressão. Tem coisas que sempre foram feitas de um jeito, e esse jeito vem do sistema branco e moralista que sempre esteve no poder.

Nós, comunicadores, podemos buscar entradas nesse tecido social, talvez fazendo pequenas cavidades nele e aumentando essa abertura aos poucos. Uma abordagem interessante é tratar a diversidade como algo inerente à natureza humana. Ouvi um dia alguém dizendo que uma floresta é considerada rica quando tem biodiversidade. Então, por que na sociedade a gente quer ter um padrão? Ter diferença é ter vida. E isso é lindo.

Se você é comunicador social, atue pela inclusão social no seu trabalho, mas principalmente na sua vida. Preste atenção, não seja conivente, seja um agente das mudanças que você quer ver acontecendo.

*Em 2020, o movimento Black Lives Matter teve um grande impacto em todo o mundo, com protestos em várias cidades dos Estados Unidos e de outros países, após a morte de George Floyd, um homem negro assassinado por um policial branco em 25/5/2020.



#16 CULTURA ORGANIZACIONAL E COMUNICAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

COM THATIANA CAPPELLANO

EPISÓDIO FOI AO AR EM: 25/08/2020

A cultura organizacional é um reflexo de quem somos e como vivemos e é indissociável da comunicação interna. Palavras, símbolos, trajes, arquitetura... isso molda a cultura. O profissional de comunicação tem uma responsabilidade extra nesse sentido. É preciso compreender a cultura que se tem, a cultura que se quer ter, verificar o que é inconsistente nesse caminho e manejar para atingir as mudanças necessárias.

LINK PARA O EPISÓDIO:

CLIQUE AQUI



CLIQUE AQUI



ALINE CASTRO:

O serviço público no Brasil é marcado por muitos estereótipos, alguns bastante injustos, mas outros mais próximos da realidade, como os que associam as repartições públicas a estruturas burocráticas e rígidas. Como a percepção social impacta diretamente o nosso trabalho de comunicação, hoje vamos falar sobre cultura organizacional, um tema que me encanta. Para isso, teremos como convidada **Thatiana Cappellano**, relações públicas pela FAAP, com especializações em comunicação corporativa pela FGV e em semiótica e psicanálise pela PUC. Ela também tem mestrado em ciências sociais pela PUC e é sócia-fundadora da 4CO, uma agência especializada em cultura e comunicação. Para começar nosso papo, pedi que ela nos explicasse o que é cultura e como esse conceito se relaciona com a área de comunicação.

THATIANA CAPPELLANO:

A cultura organizacional é a expressão daquilo que somos e da forma como vivemos. É um elemento muito forte, na maioria das vezes difícil de tangibilizar, mas sempre sentido por todos. Você pode estar em uma organização há duas semanas ou há trinta anos, e ainda assim você sente essa cultura.

Ela diz respeito à maneira como aquele grupo de pessoas age, pensa o mundo, interage entre si e simboliza o que importa para aquele grupo. E ela tem uma interação muito forte com a comunicação interna, uma vez que ela é uma troca de elementos simbólicos entre os membros.

Então, para que eu e você nos sintamos parte de um só grupo, a gente precisa trocar simbolicamente determinados entendimentos. Quando a gente fala em uma troca simbólica, a gente está falando de um processo de comunicação. Assim, a cultura organizacional e a comunicação interna precisam ser pensados como dois lados de uma mesma moeda.

Um constrói o outro, um interfere no outro, um ajuda com que o outro se desenvolva melhor ou não. Os canais de comunicação interna têm muita importância porque eles vão falando sobre aquela organização. E aquilo que um grupo fala sobre si ajuda a delimitar esse “quem somos”.

Além disso, quando a gente pensa em ritos culturais, que são elementos essenciais para o estudo da cultura organizacional, os ritos estão estabelecidos em cima de processos de comunicação. O que são ritos culturais? São momentos em que a organização, coletivamente (não necessariamente todo o coletivo do grupo, mas uma boa



parte do grupo) se dispõe a estar junto para celebrar ou reforçar algum laço, ou dizer sobre um momento de passagem simbólica da organização.

Nesse sentido, costumamos dizer que não dá para separar a comunicação da cultura. Porque sempre que você fala, você está construindo algo sobre a cultura, delimitando algo sobre a cultura.

ALINE CASTRO:

Eu acho que justamente são as duas faces da mesma moeda porque o jeito com que a gente fala, tanto espelha a cultura que a gente tem, como reforça a cultura que a gente está mantendo. No vocabulário que a gente usa, nos títulos que a gente dá... Tudo isso vai construindo cultura. E a Thatiana endossou isso. Vamos ouvir.

THATIANA CAPPELLANO:

A cultura vai sendo manejada dentro de uma organização através de pequenas sutilezas. A escolha de uma determinada palavra ou outra, a escolha de um símbolo, de uma foto, de uma cor... A estrutura do prédio, se a gente opta em ter salas fechadas ou salas abertas, se a gente escolher trabalhar com determinadas roupas ou outras... Tudo isso comunica e constrói cultura.

Essas sutilezas dentro da construção da cultura organizacional precisam ser pensadas de uma forma crítica. Não pode ser algo despropositado. Porque cada um desses elementos - a arquitetura do prédio, o tipo de parede, o tipo de sala que a gente tem, as palavras que a gente usa, o tom da voz... Tudo isso são significantes que, para aquele grupo, vão ter um determinado significado.

Então, se a linguagem adotada nos canais é uma linguagem extremamente formal, ou ela é uma linguagem mais solta, mais atual, mais contemporânea, mais fluida, isso diz para os membros do grupo sobre quem somos. Então, precisa, sim, ter um olhar crítico e a gente precisa ter muito cuidado na escolha desses símbolos e desses elementos.

ALINE CASTRO:

Se você que está ouvindo, por acaso, costuma ter que publicar comunicados pronto cheios de expressões formais, você também deve ter se arrepiado com essa fala da Thatiana. Tem coisas que parecem muito enraizadas nas nossas instituições, não é? Eu fiquei pensando se a gente pode, um dia, conseguir mudar essas coisas. E foi isso que eu perguntei para ela. Afinal, a gente pode transformar culturas?

THATIANA CAPPELLANO:

Sim e não. Sim, no sentido de que culturas podem evoluir, e trabalhamos para que isso aconteça. Mas não, no sentido de uma mudança que implique uma ruptura completa com o passado. Isso não existe. A cultura tem como um elemento principal ou uma característica principal um aprendizado simbólico que se acumula ao longo do tempo. É isso quer dizer que aquilo que nós fomos nos trouxe até aqui.

Não podemos, então, fazer um processo que cause uma ruptura muito forte nesse tecido. Porque se chegamos até aqui, aquilo que nós sempre fomos tem algo de bom. A gente está aqui, a gente chegou até aqui.

A questão é que a gente poderia chegar de uma outra forma, ou numa outra velocidade, ou com outro tipo de esforço... Mas chegamos até aqui. Então eu costumo optar pela palavra *manejo de cultura* em vez de *transformação cultural*, porque a ideia de manejo pressupõe que a gente vai pegar um elemento e reconduzi-lo a um outro status, dar a ele um outro significado. Eu não preciso e não devo ignorar por completo o passado. É desrespeitoso para as pessoas que estão ali construindo aquela história. É preciso tomar muito cuidado com isso.

ALINE CASTRO:

Perguntei também o que ela pensa sobre a cultura no setor público, que é tão marcada por traços burocráticos.

THATIANA CAPPELLANO:

O setor público está passando por um momento de mudança, um novo paradigma, pois a sociedade está mais crítica e questionadora em relação a essas estruturas. E aí vocês podem pensar, “mas estamos falando de dentro do serviço público” e essa criticidade vem do mundo lá fora. Só que esse mundo lá fora invade a estrutura pública, porque as pessoas que trabalham na estrutura pública elas vivem neste mundo, que traz questionamentos, que traz novos olhares, que traz novas discussões. Então, o setor público tem o desafio de conseguir modernizar a sua imagem, modernizar a sua forma de fazer as coisas.

Dentro das estruturas públicas, imagino que no Judiciário, principalmente, existe essa questão de trajes, da linguagem formal etc. E tudo isso tem uma importância pelo rito. Mas a questão é que a gente não precisa acabar com o rito se a gente estiver modernizando esses elementos. Se modernizar esses elementos for algo que colabora para o

clima da instituição, para a retenção de talentos, para que as estruturas públicas estejam mais perto dos anseios da sociedade hoje em dia, por que não fazê-los?

Eu não estou dizendo que o rito não importa mais. O que eu estou dizendo é que os símbolos que constroem esse rito podem ser outros, podem ser levemente flexibilizados, para não ter uma ruptura muito grande.

Promover o manejo de cultura nas instituições públicas só tende a ajudá-las a ter melhores profissionais, a ir rompendo com essa imagem muito estabelecida na sociedade de que é um lugar de ineficiência, porque é isso que a gente ouve. Ouvimos que o serviço público é um lugar onde as pessoas não se empenham.

Então, eu acho que essa modernização não é no sentido de acabar com os ritos que são importantes ou de romper completamente a estrutura. É no sentido de fazê-la ser mais aderente ao que a sociedade tem sido. E digo “tem sido” porque a sociedade evolui enquanto cultura e vai continuar evoluindo. Então, é nesse sentido que eu acho que tem uma grande oportunidade de o serviço público ser repensado.

ALINE CASTRO:

Eu costumo dizer que 10 em 10 planejamentos estratégicos institucionais que eu vejo por aí tem pelo menos um objetivo traçado que fala diretamente de “aproximação com a sociedade”. A gente precisa, então, avaliar se a cultura que estamos cultivando contribui para essa aproximação. Muitas vezes, eu acredito que não.

A Thatiana ofereceu, em seguida, um passo a passo para pensarmos como manejar a cultura organizacional e destacou a responsabilidade dos comunicadores nesse processo.

THATIANA CAPPELLANO:

Eu acho que um ponto principal é compreender o quanto se quer fazer essa transformação. O que a alta administração verdadeiramente quer construir? Muitas vezes o propósito de uma organização, o legado de uma organização, está muito relacionado com o chamamento dessas altas lideranças.

Então, primeiro a gente precisa identificar o que se quer construir. Segundo, obviamente, fazer um estudo da cultura é extremamente importante, porque vai nos ajudar a identificar quais elementos vão precisar ser gerenciados. O que precisamos eliminar, o que queremos, o que queremos implementar?

Muito do diagnóstico de cultura consiste em olhar para os processos de trabalho do dia a dia, porque os processos são aquilo que os funcionários vivem, eles vivem o dia a dia da organização através de processos. Esses processos parecem inofensivos, mas podem comunicar algo que a gente não quer. Por exemplo: de repente, a gente quer comunicar para todos os funcionários que nós precisamos ter agilidade, simplicidade na tomada de decisão. Só que os nossos processos de tomada de decisão são extremamente burocráticos, extremamente lentos. Essa incoerência, aos olhos de quem trabalha na organização, é muito complicada. Então, o diagnóstico de cultura ajuda nisso.

Um terceiro ponto é o que o comunicador pode buscar realizar nesse contexto. E ele pode buscar conversar muito com as pessoas, a fim de compreender onde essas incoerências entre discurso e prática acontecem. E ele também pode ajudar aqueles que têm poder para tomar decisão a observar essas incoerências, que impactam todos.

Eu sempre acho que o papel do comunicador é um papel de alta responsabilidade em relação a isso. O comunicador não pode, na minha opinião, ser conivente com a construção de um discurso que gere, no funcionário que está dentro daquela entidade, mais dúvidas do que certezas. Mais insegurança do que segurança. Mais descredibilidade do que credibilidade. Eu acho que o comunicador não pode, de forma alguma, compactuar com isso. Porque ele está compactuando em criar um discurso que vai afastar a organização do próprio corpo de trabalhadores. Então, eu acho que o comunicador tem uma responsabilidade fortíssima no sentido de ajudar os tomadores de decisão a compreender tudo isso e pensar no impactos de tudo que se faz e se divulga na organização. Ninguém rende no trabalho com desconfiança, com desconforto, com insegurança, com medo.

ALINE CASTRO:

Para a gente ter as transformações que a gente almeja no serviço público, a gente precisa de estratégia, e principalmente de estratégia de dentro para fora?

THATIANA CAPPELLANO:

Tem que ter estratégia. E pode até parecer estranho a gente usar a palavra “marca” quando se trata de uma estrutura pública, mas é preciso pensar em criar processos de comunicação que tornem esses ambientes atrativos. As empresas privadas investem muito dinheiro em construir o que eles chamam de “marca empregadora”, a marca que atrai talentos. Tenho alguns que querem, que sonham em trabalhar em determinadas empresas. O que isso representa?

Representa uma pessoa, um profissional, que a hora em que ele estiver dentro destes lugares, ele terá um bairra desempenho, um compromisso, uma entrega muito grande.

O serviço público também precisa se tornar um empregador interessante, de modo que não seja procurado só por quem quer estabilidade ou por quem procura “uma vida fácil”. Até porque isso é uma mentira, porque os servidores públicos que eu conheço não trabalham pouco, não. Uma imagem melhor nesse sentido precisa ser cultivada.

ALINE CASTRO:

O tema é muito profundo, tem muitas camadas...e para a gente fechar, eu não podia deixar de perguntar para a Thatiana sobre o impacto da pandemia na cultura das nossas organizações*. Vamos ouvir o que ela disse.

THATIANA CAPPELLANO:

Acredito que o home office, de forma ampla, não interfere diretamente na cultura organizacional. Não é a delimitação física que faz com que nos sintamos parte de um grupo. Temos povos que passaram por diásporas e ainda se veem como unidade. Portanto, a distância não é determinante. No entanto, o processo de comunicação precisa se intensificar para que, mesmo a distância, continuemos nos sentindo conectados. Isso é um esforço comunicacional.

*Episódio foi ao ar durante o período de pandemia.



#18 COMUNICAÇÃO INCLUSIVA: COMO TORNAR A INFORMAÇÃO ACESSÍVEL A PESSOAS COM DEFICIÊNCIA

COM SIMONE FREIRE E CLARISSA SANCHES

EPISÓDIO FOI AO AR EM: 06/10/2020

Comunicação pública só é verdadeiramente pública se é voltada para as pessoas. E só é verdadeiramente comunicação se é compreensível e acessível a todos e todas. Tornar nossa comunicação inclusiva pode ser mais fácil do que se imagina. Nesse episódio, vamos ver dicas práticas nesse sentido.

LINK PARA O EPISÓDIO:

CLIQUE AQUI



CLIQUE AQUI



ALINE CASTRO:

Se um dos papéis da comunicação pública é construir pontes, é fundamental que essas pontes não tenham nenhum tipo de barreira, você concorda? No episódio de hoje vamos falar sobre como garantir que a nossa comunicação seja acessível a todos, inclusive aos milhões de brasileiros e brasileiras que têm algum tipo de deficiência.

Será que estamos prestando atenção se os nossos canais e conteúdos estão sendo acessados e compreendidos por quem tem deficiência visual, auditiva, motora ou outra?

Para essa reflexão, convidei duas queridas colegas. Uma delas é Simone Freire, jornalista com especialização em gestão de organizações do terceiro setor. Em 2009, ela fundou a Espiral Interativa, uma agência digital focada em causas e acessibilidade digital. Ela também é idealizadora do movimento Web Para Todos.

A Simone compartilhou números surpreendentes sobre a população brasileira e a acessibilidade dos sites e tecnologias no Brasil, relacionando isso ao contexto da pandemia. Vamos ouvir.

SIMONE FREIRE:

Os dados do censo do IBGE de 2010 indicam que 25% da população brasileira têm algum tipo de deficiência, o que equivale a mais de 45 milhões de brasileiros. Esse número abrange todas as deficiências: auditiva, visual, intelectual, motora e múltiplas deficiências. Houve uma nova releitura em 2018, indicando que mais de 6% da população brasileira têm algum tipo de deficiência severa, que exige o uso de tecnologia assistiva para exercer a cidadania no mundo digital.

Essa realidade é alarmante quando consideramos que menos de 1% dos sites brasileiros estão preparados para receber visitantes com deficiência. Realizamos um estudo no *Web Para Todos* em agosto de 2019, com uma atualização em abril de 2020, que confirmou esses dados.

É chocante imaginar que, no cenário pós-pandemia, com tantas atividades migrando para o digital – de consultas bancárias a compras, trabalho e reuniões virtuais –, as pessoas com deficiência ainda enfrentam barreiras que as impedem de realizar essas tarefas essenciais. Isso cria um cenário alarmante de exclusão digital.



ALINE CASTRO:

Conhecendo os ouvintes, consigo imaginar o que vocês estão pensando: “Sim, precisamos prestar atenção na acessibilidade, mas não tenho orçamento para isso” ou “Minha área de TI não colabora” ou “Minha equipe é muito pequena e não temos tempo de fazer isso”. Vamos ouvir o que a Simone Freire nos contou sobre *mitos* envolvendo a acessibilidade.

SIMONE FREIRE:

Existem muitos mitos sobre acessibilidade digital, como a ideia de que tornar um site ou aplicativo acessível vai deixá-lo feio, será caro ou atrapalhará a rotina do meu tipo de desenvolvimento, de design ou de conteúdo. Esses são mitos baseados em falta de conhecimento.

É a falta de conhecimento que leva as pessoas a acreditarem que a acessibilidade é algo muito difícil de se implementar. E outro mito é, realmente, de que fazer isso é muito custoso.

A gente costuma fazer uma analogia muito interessante da construção de uma casa. Se você vai construir uma casa e você vai fazer isso do início, você vai pensar em toda a estrutura desde o comecinho, ali, na planta baixa. Exemplo: você pensa em colocar uma escada. E aí você se lembra que pode vir te visitar algum amigo com um carrinho de bebê, ou talvez você se lembre da sua mãe, idosa, e pensa que vai ser muito mais fácil que ela suba por uma rampa do que por uma escada. Você vai planejando aquela construção como um espaço que seja bacana para todo mundo, certo?

A construção do site e do aplicativo, quando a gente fala de acessibilidade, é exatamente a mesma. A gente tem que pensar, desde o início do projeto: e se uma pessoa com deficiência visual acessar meu site, como vai ser a experiência dela? E se alguém com limitação motora, que precise navegar pelo teclado e não tenha uma mobilidade tão bacana nas mãos, o que ela vai encontrar no meu site? Então, quando a gente começa a pensar em todas essas necessidades específicas na construção do projeto, a gente não vai gastar mais por isso.

Agora, vamos voltar ao exemplo da casa. Se você não pensou nessas necessidades antes e botou aquela escada lá, maravilhosa. E aí se lembrou que, poxa vida, como é que eu vou chegar agora, aqui, com um carrinho de supermercado? Você teria que derrubar a escada e construir uma rampa. E aí, obviamente, você vai gastar mais dinheiro e vai ter mais dor de cabeça, porque vai ter um retrabalho, diferente do que seria se você tivesse pensado lá no início.



Essa é a analogia que a gente faz. Uma vez que o seu produto está pronto, é impossível acessibilizar? Não, não é impossível. É claro que você vai ter um investimento pra poder mexer no código da página, que pode não estar tão preparado. Talvez, também, você tenha que começar a treinar as equipes para pensar de uma maneira diferente, considerando os diferentes públicos na experiência digital.

Mas dizer que é muito mais caro e que é muito difícil se o site já estiver pronto, isso é um mito, definitivamente.

ALINE CASTRO:

Eu pedi então pra Simone nos dar dicas práticas pra gente pensar a nossa comunicação com essa ótica da acessibilidade.

SIMONE FREIRE:

Existem várias maneiras de tornar um site mais acessível. E não se trata apenas de programação; as equipes de design e conteúdo também têm um papel crucial. Designers precisam se atentar a questões como contraste de cores, tipo e tamanho de fonte, evitando elementos que dificultem a navegação. Já os produtores de conteúdo devem sempre descrever as imagens, tanto em sites quanto em redes sociais, para que pessoas com deficiência visual, que usam leitores de tela, possam entender o conteúdo visual.

Hoje, muitos leitores de tela ainda leem o nome do arquivo de uma imagem, o que não transmite a mensagem correta. Descrever as imagens é fundamental para incluir esses milhões de brasileiros em nossa comunicação. A recomendação atual é inserir, após a legenda do post, a informação “Descrição da imagem” ou “Descrição do vídeo”.

Existem uma série de dicas para deixar o site mais acessível. E é importante dizer que quando a gente fala de site a gente está falando de tudo: loja virtual, blog, portal de notícias, site do governo, intranet.. Site abrange tudo. E, na verdade, não é algo só relacionado à programação computacional. É fundamental que as pessoas que trabalham com design, experiência do usuário e principalmente o pessoal que trabalha com conteúdo, entenda que sim todos precisam se envolver e contribuir.

A galera do design, por exemplo, tem que o tempo inteiro estar atenta a questões como contrastes de cores, que está sendo usado nas páginas do site, o tipo de fonte, o tamanho da fonte, porque dependendo da deficiência, todos esses elementos acabam prejudicando a experiência do usuário. Aqueles carrosseis que ficam lá em cima com todas aquelas promoções ou aqueles conteúdos passando rapidamente toda hora -

mesmo quem não tem deficiência tem dificuldade de compreender! Esses aspectos da experiência do usuário têm que ser levados em consideração.

E quanto à produção de conteúdo, a maior contribuição que os amigos de comunicação podem dar é passar a descrever as imagens. É essencial que tantos sites quanto as redes sociais tenham descrição das imagens que estão sendo postadas. Por quê?

Porque a gente tem 6 milhões e meio de pessoas com algum tipo de deficiência visual severa, que é ou cegueira ou baixa visão, que navegam por uma tecnologia assistiva chamada leitor de tela. E esse leitor de tela, na prática, lê o que está escrito no texto e fala para o cego poder criar mentalmente a imagem daquilo que está sendo construído. Quando a gente não descreve a imagem, e a gente tem muito conteúdo imagético hoje nas redes sociais e nos próprios sites, o leitor de tela vai ler o nome do arquivo.

Então, imagina que a gente tem uma notícia, tem uma imagem super expressiva de um incêndio, por exemplo, e se não tem nada descrevendo aquela imagem, o leitor de tela vai ler o nome da imagem, e é 329538.jpg. E às vezes a informação está sendo passada pela imagem. É essencial que as pessoas de comunicação descrevam as imagens para incluir esses milhões de brasileiros na sua comunicação.

ALINE CASTRO:

Pessoal, agora, vamos ouvir a Clarissa Sanches, servidora da equipe de comunicação do TRT de São Paulo e pessoa com deficiência visual, que compartilhou algumas dicas valiosas com a gente sobre tudo isso.

CLARISSA SANCHES:

A gente que trabalha com comunicação sabe muito bem que ela não cumpre o seu objetivo quando, por qualquer motivo, ela não comunica de verdade. E isso acontece com muita frequência, quando a gente pensa nas pessoas com deficiência visual. O mundo, hoje em dia, está muito pautado na imagem. Então isso acontece quando, por exemplo, aquela foto, aquela imagem, fala mais do que as mil palavras, só que não. Quando aquele email marketing maravilhoso, com aquela arte linda, tem todas as informações necessárias, mas em formato de imagem.

E aí uma parte significativa da população acaba ficando excluída. E é uma parte da população que está aí consumindo, produzindo, precisando ter acesso a serviços e informações.



**COMUNICAÇÃO INCLUSIVA: COMO TORNAR
A INFORMAÇÃO ACESSÍVEL A
PESSOAS COM DEFICIÊNCIA**

Simone Freire e Clarissa Sanches

A boa notícia é que isso pode ser revertido com muita facilidade, e que na verdade já vem se revertendo. Hoje em dia a consciência com relação a essas questões de acessibilidade tem aumentado muito. Instituições, empresas, mesmo pessoas físicas estão adotando as hashtags ou utilizando os campos para texto alternativo para descrever suas fotos e suas comunicações. As pessoas costumam achar que é muito difícil fazer, que é muito complexo.

Eu sempre digo, comecem. Comecem e vocês vão ver que não é tão complicado assim, como vocês estão imaginando. Começa descrevendo o essencial, que é mais importante naquela comunicação, e depois passe para o acessório. Pode falar de cores, não tem problema, as pessoas com deficiência visual estão acostumadas com esses termos, mesmo que elas nunca tenham enxergado. E se tiver alguma coisa que está fora do repertório delas, que elas não conhecem, elas vão perguntar, elas vão pesquisar, não se preocupe.

Uma coisa legal de observar também é que os stories não são totalmente acessíveis. Então, se você utiliza esse recurso talvez seja mais interessante procurar outro recurso para conseguir alcançar as pessoas que têm deficiência visual.

Bem, o mais curioso é que quem começa descrever as imagens, normalmente relata que passaram também a olhar para as imagens de uma forma diferente, mais cuidadosa...

Então, no fim das contas, acaba sendo rico para todo mundo.

ALINE CASTRO:

Adorei isso que a Clarissa nos trouxe. De que, a acessibilidade enriquece a vida de todo mundo. Quando descrevemos uma imagem, passamos a observar detalhes que antes poderiam passar despercebidos. E essa comunicação mais consciente, menos fast food, é essencial para tudo. Para a gente ser mais efetivo no que a gente faz, mais perceptivo realmente. Eu pedi, então, à Simone para falar um pouco mais sobre a acessibilidade no contexto da pandemia.

SIMONE FREIRE:

No período de isolamento, a exclusão digital tornou-se ainda mais evidente. A gente viu muitos jovens e crianças terem que acessar aulas online sem nem sequer ter televisão em casa. A acessibilidade passou a ser olhada de uma maneira mais ampla e se tornou vital para a inclusão das pessoas no período de pandemia.



COMUNICAÇÃO INCLUSIVA: COMO TORNAR
A INFORMAÇÃO ACESSÍVEL A
PESSOAS COM DEFICIÊNCIA

Simone Freire e Clarissa Sanches

Quanto às pessoas com deficiência, o cenário era ainda mais gritante. Quando não podiam sair de casa e dependiam, por exemplo, de entrar em um aplicativo para comprar um produto na farmácia? Recebemos diversos relatos assim no Movimento Web Para Todos. A falta de acessibilidade digital. Esperamos que o período todo tenha ajudado as organizações a acelerarem esse processo de acessibilidade digital.

Existe a Lei Brasileira de Inclusão que obriga a acessibilidade em sites. E existe também a “obrigação” social e moral. É por aí que procuramos atuar: conscientizar as empresas sobre isso e também sobre a oportunidade que podem estar perdendo, quando não são acessíveis. Afinal, trata-se de um público, como eu falei, que consome, que trabalha e quer interagir nessa sociedade como qualquer cidadão, independentemente de ter ou não algum tipo de deficiência.





#24 COMO E POR QUE MEDIR RESULTADOS EM COMUNICAÇÃO COM LÍLIA GOMES E DANIELA SENADOR

COM LÍLIA GOMES E DANIELA SENADOR

EPISÓDIO FOI AO AR EM 10/02/2021

A prática de medir resultados pode transformar a comunicação organizacional, fazendo com que deixe de ser uma mera operadora de tarefas e passe a ser uma área que atua com estratégias fundamentadas e eficazes.

LINK PARA O EPISÓDIO:

CLIQUE AQUI



CLIQUE AQUI



ALINE CASTRO:

Eu sinto um incômodo muito grande quando o meu trabalho fica reduzido ao fazer, fazer, fazer de uma forma quase inconsciente. E se você que está me ouvindo é comunicador público, provavelmente você sabe do que eu tô falando. Recebemos um milhão de demandas por dia e ficamos sempre com aquela sensação de enxugar gelo. É ou não é? Um bom remédio para combater esse “ritmo da pastelaria” é medir os resultados daquilo que produzimos. Assim, a gente consegue comprovar e focar no que é realmente eficaz para nossas organizações. Para conversar sobre isso, temos duas entrevistadas maravilhosas: Lília Gomes e Daniela Senador. Lília é jornalista e relações públicas, mestre em estudos de linguagem e atualmente é vice-presidente de comunicação da AB-CPública. Durante a pandemia, ela escreveu um ótimo artigo sobre por que devemos parar de pensar antes de realizar muitas lives em nossas instituições. Ela nos conta agora um pouco mais sobre isso e sobre a importância de dedicarmos tempo para medir resultados do que fazemos em comunicação.

LÍLIA GOMES:

De fato, Aline, mensuração e avaliação podem sim, a princípio, parecer um trabalho extra. No entanto, quando conseguimos incorporar essas práticas na nossa rotina, percebemos que são fundamentais para que a comunicação seja conduzida a um patamar estratégico na organização. Olhando para a experiência atípica de 2020, vejo que essas práticas foram um sinal de alerta para os comunicadores públicos. Foi um ano em que as assessorias de comunicação, especialmente as menores, experimentaram de forma mais intensa essa rotina que você descreveu na abertura do podcast: demandas muito maiores que a capacidade das equipes. Um exemplo claro foi a questão das lives.

No contexto da pandemia, tivemos que reinventar nossos produtos e processos, e as lives se destacaram como uma estratégia viável e quase inevitável de interlocução com nossos públicos. Elas vieram para ficar, mas também trouxeram uma grande interrogação: qual o custo e o retorno dessas ações? Se por um lado não podemos ignorá-las como um novo recurso, por outro, também não dá para embarcar em qualquer tendência sem análise, porque isso pode acarretar custos sem o retorno esperado. Acredito que foi esse o grande alerta sobre avaliação de resultados em 2020, e é o gestor de comunicação que precisa evidenciar isso para a organização.

Ao longo daquele ano, muitos profissionais que não estavam utilizando indicadores de resultados se viram à deriva, sob influência de outros setores, por não terem dados que justificassem, por exemplo, um posicionamento contrário à quantidade de lives

propostas. Esse cenário me motivou a escrever um artigo sobre os custos das lives, justamente para lembrar que todo projeto ou ação de comunicação tem seu custo. Sabemos disso, e, enquanto gestores, precisamos administrar essa ‘concorrência’ entre projetos, o que exige uma análise objetiva e estratégica, alinhada às metas da organização. No caso das lives, há um custo invisível que raramente é contabilizado, como o tempo de trabalho de todos os envolvidos – de cada palestrante às equipes de suporte, TI e comunicação. Esse custo deve ser ponderado, por exemplo, em relação ao público esperado para a live. Assim, é necessário listar todos os custos, definir indicadores de resultado e considerar quais projetos poderão ficar suspensos em função da demanda por lives e qual seria o impacto dos resultados que esses projetos trariam caso estivessem ativos.

ALINE CASTRO:

O que ocorre é que importamos do jornalismo esse fluxo de trabalho de fazer sempre muita coisa. Produzimos textos, publicamos vídeos e, muitas vezes, aderimos a uma nova moda. Isso nos mantém muito focados na execução, às vezes no planejamento, mas quase nunca na avaliação do que produzimos.

Isso acaba se tornando uma bola de neve, pois, se não paramos para observar os efeitos do texto, do vídeo, da live ou de qualquer ação que estamos realizando, continuamos “fritando pastel” de acordo com o sabor que as outras áreas estão nos solicitando.

LÍLIA GOMES:

Uma situação que a gente vê comumente e que nós revisitamos com bastante ênfase agora na onda das lives são as de assessorias de comunicação navegando à deriva, sob a ingerência de outros setores da organização que supõem que esse ou aquele projeto ou ação devam ser executados. E os profissionais que não estavam lidando com indicadores de resultados não conseguiram fazer um contraponto diante da demanda excessiva e não planejada de lives.

O que vai poder nos resgatar desse funcionamento no mar de incertezas é exatamente conhecer bem o cenário da organização e da área, manejar os indicadores, para poder defender tecnicamente a eficiência das estratégias escolhidas pela Ascom.

Bom, falando assim, parece tudo muito simples e fácil, não é, Aline? Nós sabemos que não é. Requer tempo, requer maturidade profissional, um saldo de credibilidade resultante de projetos anteriores bem-sucedidos. Enfim, é um caminhar, mas ele pode ser



mais ou menos longo, dependendo de quanto do nosso tempo e da nossa energia nós vamos conseguir destinar para isso.

Na essência, a mudança chega mesmo primeiro dentro de nós. Ninguém vai nos conceder a prerrogativa de atuar estrategicamente. Somos nós que alcançamos. Ela amadurece dentro de nós à medida que vamos percebendo e pensando estrategicamente a organização.

ALINE CASTRO:

Pessoal, para sermos vistos como uma área estratégica dentro de nossas instituições, precisamos, primeiramente, refletir sobre por que fazemos o que fazemos e onde desejamos chegar com isso. Em seguida, é necessário colocar a mão na massa, mensurar os resultados e estabelecer isso como uma atividade prioritária em nossa rotina. Não é simples, mas precisamos tentar e começar de algum lugar. Eu pedi, então, à Lília que citasse alguns pontos fundamentais para que possamos fazer isso.

LÍLIA GOMES:

Um referencial interessante que temos é o do professor Mitsuri Anasi, da USP. Ele publicou em 2010 um livro detalhado sobre retorno de investimento em comunicação, onde engloba as etapas de mensuração e avaliação. Nesse livro, ele e seus colaboradores situam a mensuração como uma etapa da avaliação, na qual você identifica e coleta indicadores objetivos da organização e da área, que posteriormente poderá manejar no contexto da avaliação. Esse sim, é mais amplo e envolve também indicadores não objetivos, que não são tão facilmente tangíveis. Numa noção bem breve, a mensuração seria uma etapa da avaliação, que é o processo mais complexo que enfrentaremos. Sobre os facilitadores, vamos tentar organizar cinco pontos importantes. No primeiro lugar, devemos buscar um suporte teórico.

É fundamental ampliar a clareza conceitual, conhecer métricas e indicadores propostos pelos teóricos do assunto. No segundo ponto, devemos conhecer bem os objetivos da organização, sua missão, onde exatamente está e onde quer chegar, alinhando as ações de comunicação com esses objetivos estratégicos. Para o terceiro ponto, devemos identificar os principais indicadores da área de comunicação, partindo dos mais concretos e acessíveis, e nos colocarmos diante deles frequentemente.

Esse exercício de observação contínua nos ajuda a amadurecer o olhar e evoluir no manejo desses dados. No quarto ponto, é importante ter cuidado consigo mesmo, evi-

tando impor metas tão ambiciosas inicialmente, adotando uma escala de complexidade nas práticas de avaliação, partindo das menos complexas e reduzindo o número de ações realizadas sem planejamento. Por fim, no quinto ponto, devemos explorar soluções prontas de avaliação de resultados. Hoje, contamos com diversas ferramentas analíticas de uso gratuito, que podem ser um bom começo para quem deseja iniciar essa prática.

ALINE CASTRO:

Algumas dessas ferramentas incluem os relatórios analíticos das redes sociais e o Google Analytics, que espero que você já tenha pelo menos ouvido falar. Mas, calma, vamos abordar um pouco mais o que Lília nos trouxe. Para começar, será que a gente sabe diferenciar objetivo de meta e de indicador? Quem explica isso melhor é Daniela Senador.

Ela é consultora e professora de marketing e comunicação, mestre pela USP, e ministra cursos de mensuração de resultados. Inclusive, eu fui aluna dela. Ela é uma pessoa muito querida e já esteve conosco na primeira temporada, no episódio 11, falando sobre planejamento de comunicação. Vale a pena ouvir, se você ainda não teve a oportunidade.

DANIELA SENADOR:

Para falarmos sobre avaliação de resultados, primeiramente, é importante esclarecer a diferença entre os conceitos de objetivos, metas e indicadores-chave de performance (os chamados KPIs ou KPIs, Key Performance Indicators).

O objetivo é a diretriz que orienta o que queremos alcançar com as nossas ações de comunicação. A meta é um desdobramento do objetivo e deve ser definida a partir de critérios mensuráveis, como “conseguiremos mil acessos ao site em 2022”, por exemplo. Já o indicador é um parâmetro que nos diz se estamos cumprindo a meta.

Um exemplo de indicador seria “em um mês, alcançamos 500 acessos ao site”, ou seja, estamos a meio caminho de alcançar a meta estabelecida. Para que consigamos observar o impacto das nossas ações, precisamos, portanto, estabelecer esses três elementos. Essa clareza facilita a avaliação de resultados e nos auxilia a melhorar continuamente nossas práticas de comunicação. Como a Aline mencionou, ferramentas como Google Analytics e relatórios de redes sociais podem nos ajudar a coletar dados para avaliar o desempenho das nossas ações.

O Google Analytics, por exemplo, permite que tenhamos uma visão abrangente do tráfego do nosso site e do comportamento dos visitantes, enquanto os relatórios das



redes sociais nos mostram o engajamento e o alcance das nossas publicações. O uso dessas ferramentas nos fornece uma base sólida para análise e avaliação dos resultados. E o mais importante: devemos sempre olhar para os dados com um olhar crítico e reflexivo. A avaliação não deve ser apenas um momento de coleta de dados, mas sim um processo contínuo de aprendizado e aprimoramento.

ALINE CASTRO:

Para ajudar a entender isso que a Daniela nos trouxe, vou citar aqui um exemplo. Vamos supor que um tribunal queira aumentar o índice de conciliação em processos judiciais. Para ajudar a instituição a atingir esse objetivo, nós, da comunicação, podemos desenvolver uma campanha, por exemplo, que esclareça os procedimentos para firmar acordos e incentive o comparecimento nas audiências. Uma ação dentro dessa campanha pode ser justamente uma live, para usar o que a Lília nos colocou. E o nosso indicador para saber se a live foi bem-sucedida ou não pode ser o número de participações.

É claro que se conseguirmos juntar esse dado com informações “lá da ponta”, por exemplo, se depois da live foi contabilizado um aumento no número de inscrição dos processos para conciliar, aí temos o cenário ideal.

Então, indicador é o que nos indica se a gente está no caminho certo para agregar valor para aquilo que a nossa organização pretende. A Daniela falou um pouco mais sobre os diferentes tipos de indicadores que a comunicação pode ter.

DANIELA SENADOR:

Existem algumas métricas que precisam ser monitoradas pelos profissionais de comunicação. A visibilidade de determinado conteúdo, por exemplo. A visibilidade pode ser traduzida como um objetivo. No entanto, cada ferramenta de coleta de dados tem uma nomenclatura diferente para transmitir qual foi a visibilidade de determinado conteúdo. O Google Analytics, por exemplo, utiliza três nomenclaturas diferentes: usuários, novos usuários e sessões. Então, é muito importante quando selecionarmos ferramentas, também identificarmos como ela coleta e qual a nomenclatura que ela utiliza para determinados objetivos que temos definidos.

Além da visibilidade, também temos outras métricas, como reputação, ou seja, a percepção de valor do público-alvo em relação à marca da organização ou aquilo que foi comunicado.

O engajamento, que é a criação de vínculo emocional que determinado público teve com a marca ou com o fato que foi comunicado. A construção de lealdade, que é o reforço desse vínculo e a conversão, que pode ser em vendas ou em qualquer outra atitude tomada pelo público envolvido nessa ação.

ALINE CASTRO:

Pessoal, é claro que no mundo ideal é legal a gente cruzar dados quantitativos, qualitativos, colher a percepção do público, fazer auditorias de imagem... Ou sejam, medir aspectos objetivos, como cliques, índices de leitura, número de compartilhamentos, junto com pesquisas de satisfação, por exemplo.

Agora, o que eu acho é que se a gente conseguir pelo menos começar mudar nossa mentalidade para perceber que uma campanha só termina quando a gente coleta, no mínimo, alguns dados básicos do que ela resultou, a gente já vai estar no caminho certo. A Lília Gomes falou um pouco sobre essa nossa realidade de comunicador público.

LÍLIA GOMES:

A maioria dos comunicadores públicos se vê muito distante das condições ideais para análise de resultados, lidando com uma carga de trabalho alta, equipes reduzidas e orçamentos limitados – ou, em muitos casos, inexistentes. Com isso, equilibrar as funções operacionais e de planejamento torna-se difícil e, em muitos momentos, parece até inviável. **O comunicador acaba constantemente dividido entre fazer e pensar o fazer. E, naturalmente, a pressão pelo fazer é forte; adiamos, deixamos o planejamento para depois. Ficar parados, lamentando a falta de um cenário ideal, não parece ser uma opção. Temos a nosso favor um recurso importante: a criatividade, que pode fazer a diferença. Se não temos todos os requisitos ideais, o caminho é identificar o que temos à disposição e explorar ao máximo isso.**

Além disso, é fundamental buscar ânimo em cada avanço, celebrando o que conseguimos alcançar, pois os processos são lentos – tanto nosso amadurecimento profissional quanto o das próprias instituições, que é ainda mais gradual. Ao amadurecermos como profissionais, participamos também de um processo de amadurecimento organizacional, o que não acontece da noite para o dia.



#26 O QUE É BRANDING E COMO APLICÁ-LO NO SERVIÇO PÚBLICO

COM FELIPE BARRETO

EPISÓDIO FOI AO AR EM: 10/03/2021

Falar de branding em instituições públicas faz sentido? Sim, pois se trata de ferramenta estratégica essencial para criar uma identidade sólida e se engajar efetivamente com o público. Branding vai além de marketing e se refere a um conjunto de experiências e significados que uma instituição transmite ao seu público. É, portanto, fundamental para construir uma conexão duradoura e confiável com os cidadãos e cidadãs.

LINK PARA O EPISÓDIO:

CLIQUE AQUI



CLIQUE AQUI



ALINE CASTRO:

Eu tenho uma crença profunda de que, com um mix de estratégia e empatia, podemos realizar um trabalho muito transformador. E o episódio de hoje tem tudo a ver com isso, com a gente saber desenhar um conjunto de ações e de experiências para ajudar as nossas instituições a cumprirem as suas missões.

Vamos ao tema de hoje: branding. Nosso entrevistado é Felipe Barreto, jornalista, mestre em comunicação pela UERJ, assessor de imprensa e coordenador de mídias sociais do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro.

Pessoal, quando eu ouvia falar de branding, eu imaginava que não tinha muito a ver com o setor público. E, cá entre nós, eu nem sabia definir corretamente o que era branding. Por isso, comecei perguntando ao Felipe se o branding pode ser aplicado no serviço público e pedi que ele explicasse melhor esse conceito.

FELIPE BARRETO:

Sim, nós podemos aplicar uma questão que vem da iniciativa privada, que vem do mercado, que é o *branding*, e podemos sim trazê-la como prática e estratégia de comunicação pública. Eu posso conceituar o branding como um conjunto de experiências, sentidos e significados que um indivíduo atribui a um produto, a um serviço, a uma empresa ou uma instituição. A provocação que eu faço é: como o branding pode ser usado em órgãos públicos? Se marcas chegam perto da vida das pessoas, como o órgão público pode chegar mais perto da vida das pessoas, se órgãos públicos são tão importantes para a vida das pessoas? Seja o departamento de trânsito, seja o Judiciário, seja uma pequena prefeitura, seja o Supremo Tribunal Federal, seja de um órgão de qualquer esfera de poder, seja de qualquer esfera governamental, municipal, estadual ou federal. O branding, ou as técnicas de branding, podem sim ser aplicadas em órgãos públicos.

ALINE CASTRO:

Bem, se tem uma coisa que eu acho que é nosso papel, é gerar aproximação das pessoas, chegar perto da vida das pessoas, como o Felipe comentou. Serviço público em geral é visto como algo chato, distante, difícil para a maior parte da população. Então, se tem uma técnica para a gente mudar isso, eu sou “toda ouvidos” agora para o Felipe.

FELIPE BARRETO:

O que observamos, em geral, nos órgãos públicos é que existem políticas de marketing, mas pouca coisa de branding. Veja, há uma diferença entre o marketing e o branding. O marketing, ele é fruto do branding. O marketing é o que você diz que é. O que eu digo que eu sou é o marketing. O branding é o que os outros dizem o que eu sou. O branding é um conjunto de ações. Não é uma ação para atingir um maior número de pessoas, ou uma ação para atingir um determinado grupo de pessoas. O branding é o universo da marca. Se o marketing faz as pessoas visitarem um local, o branding faz as pessoas retornarem ao local. O branding é mais abrangente do que o marketing. O branding é um alicerce. O marketing é o operacional.

Então, há possibilidade de órgãos públicos adotarem ações de branding? Eu diria que sim, e eu diria que há alguns utilizando. Não quero fazer juízo de valor, mas quando você tem, por exemplo, um governo, uma ação do governo federal, e esse governo que estamos observando, de forma tão identitária com os seus propósitos, com o seu direcionamento, nós estamos vendo ali mais do que uma ação de marketing, mas é uma ação de branding. Uma ação que procura dar identidade àquele governo. Eu também não quero aqui colocar se isso é comunicação pública ou comunicação de governo. Isso seria outra discussão. Mas temos, sim, o caso de uma ação de branding em que o governo está se revestindo de uma identidade para se aproximar de determinado grupo de pessoas. Não apenas com ações pontuais de marketing, mas ações que permeiam toda a marca institucional.

ALINE CASTRO:

Uma das funções deste podcast é ajudar a romper a visão propagandística que alguns gestores têm da nossa função na comunicação pública. Muitas vezes, há confusão sobre nosso verdadeiro papel nas instituições. Nossa postura é clara: trabalhamos em prol do cidadão, não para fazer publicidade ou marketing de gestores. O que Felipe está explicando é que podemos e devemos usar estratégias de branding para cumprir nosso papel democrático.

Bom, mas seguindo na conversa: quando penso em marca, muitas vezes associo imediatamente a logotipo e slogan. Comentei com Felipe que muitos de nós, comunicadores, enfrentamos demandas de diferentes áreas da instituição, todas querendo sua própria identidade visual. Perguntei o que ele pensava sobre isso e se isso pode abalar a nossa marca.

FELIPE BARRETO:

Numa sociedade com tantos apelos visuais, é fundamental que as instituições tenham uma identidade visual para criar uma identidade com o público. E ter padrão nisso ajuda a ter uma relação mais perene com o cidadão. O cidadão vai olhar para as cores, para a logo e para a tipografia e lembrar: isso aqui pertence àquela instituição.

Então, isso é fundamental. Agora, há diferenças entre marca, entre imagem e branding. A gente pode definir a marca como a soma da comunicação visual, a soma da comunicação verbal e da comunicação textual.

Isso é a marca. E aí, cada governo imprime a sua marca. Quando eu passo para a imagem, é a comunicação que a instituição passa através do seu visual.

Então, a imagem é o resultado da aplicação de marca. E, por último, o branding. O branding é justamente a projeção dessa marca, a projeção dessa imagem associada à reação das pessoas e integrada a um gerenciamento, à intenção de se comunicar.

Então, o branding tem mais peso, tem mais musculatura. É muito mais importante a gente trabalhar com o branding, porque o branding, sim, vai nos dar a confiança e vai nos dar a credibilidade necessária para nos comunicarmos com o cidadão.

ALINE CASTRO:

O Felipe mencionou a importância da comunicação visual e verbal. Eu pedi, então, para ele falar mais sobre tom de voz e a importância de construirmos uma composição comunicacional coesa, indo além do visual.

FELIPE BARRETO:

Olha, estabelecer um tom de voz, um *ethos*, é fundamental para os órgãos públicos, porque quando a gente cria esse direcionamento e a principal função do branding é definir quem é a instituição, é definir os valores da marca, a gente está no branding trabalhando com valores, a gente está trabalhando com identidade, com missão, visão, a gente está trabalhando com personalidade, a gente está trabalhando com uma proposta de valor.

Proposta de valor não é em termos monetários, mas uma proposta de entrega, de prestação de serviço, de utilidade pública. Então, quando a gente enxerga o branding como o conjunto de todos esses significados, a gente começa a dar um tom de voz, a gente começa a dar uma linha de pensamento, um ethos para essa instituição.

A gente tem que, claro, alinhar a missão, objetivos, valores, o propósito daquela instituição, as aplicações de branding dela, principalmente no ambiente digital. Mas é fundamental que a gente entenda que não estamos fazendo apenas situações pontuais, situações episódicas, e sim toda a marca abraçando o conceito. O branding, ele tem essa função de criar, de envelopar, de criar essa unidade, de criar esse único tom de voz.

ALINE CASTRO:

Agora, para a gente criar essa unidade, a gente precisa ter muita clareza do que a gente quer construir. E tem uma palavrinha que é fundamental e que tem tudo a ver com isso: propósito. Eu pedi para o Felipe explicar melhor os conceitos de propósito, identidade e marca, e nos contar como isso se encaixa dentro do branding.

FELIPE BARRETO:

O propósito é a essência. Imagina um grande círculo e imagina uma bolinha pequenininha no meio desse círculo. Essa bolinha é o propósito. O propósito é o porquê de você existir, a razão mais elevada da sua marca, a razão mais elevada da sua instituição. Procure aplicar um propósito para a sua instituição pública. Qual é o propósito do Judiciário, que é um tema que a gente lida bem, entende, domina? O propósito é a pacificação social. O propósito é estabelecer o fim dos conflitos, ou chegar a um bom termo quando você tem duas partes que estão em litígio, né? Então é isso, aplicando justiça, equidade, tudo. Então, essa bolinha menor dentro do maior círculo é o propósito.

Depois, nós vamos para uma bolinha um pouco maior, que são os valores. Valores são o seguinte: como você vai agir para chegar ao seu propósito? Qual é a cultura da sua instituição e como ela vai nortear as escolhas por trás de cada decisão que você tomar? Isso são os valores.

Depois nós temos uma bolinha maior, que é a visão. Onde nós queremos chegar? Onde eu quero estar no futuro? E, por fim, nós temos uma bolinha ainda maior, que é a missão.

Então, propósito, valores, visão e missão, do menor para o maior. O que devemos fazer para chegar lá? O que a gente quer entregar? Quais são as iniciativas específicas centradas em torno do desenvolvimento das soluções? Quando eu consigo responder essas perguntas, eu tenho a missão da minha instituição.

E aí vamos, então, falar de identidade. E aqui vou me ater à parte da identidade visual, ok? Identidade visual é um conjunto de pontos estéticos visuais, evidentemente, que vão dar cara para a instituição. São as cores, as imagens, o layout, a tipografia, a hierar-

quia das informações, o uso correto dos espaços... É importante ter um brand book, um livro de marca, que mostra como eu aplico a minha marca para que tenha uma unidade e para que tenha a melhor forma de recepção.

Já o branding tem uma abrangência muito maior. No branding, eu tenho que definir quais são os valores, qual é a personalidade da minha marca, ou seja, como é que ela vai se posicionar. Será de forma mais distante ou mais próxima das pessoas? Vou dar um exemplo aqui de como uma marca pode mudar a sua personalidade e se redirecionar. Nós estamos acompanhando, claro, as ações do Instituto Butantan com a vacina, com a Coronavac, e fizeram uma paródia de um funk, com aquele “bumbum tantã”, utilizando uma música que já existia. Dava para imaginar que uma instituição científica, distante da população, distante no sentido, assim, com preocupações científicas, técnicas, voltadas para a ciência, chegasse a esse público tão abrangente?

Isso foi possível com a personalidade da marca, ou seja, digital branding, trabalhou a personalidade da marca, redirecionou a marca para torná-la mais popular. Tom e voz também tem a ver com o branding, ou seja, qual é o tom, qual é a voz que eu quero falar com as pessoas, distante, próximo, como é que eu vou falar isso? Canais, quais são os canais que eu vou falar com o meu público? E-mail marketing, Instagram, Facebook, Twitter, LinkedIn, por aí vai, TikTok, enfim.

ALINE CASTRO:

Para finalizar, eu pedi ao Felipe dicas práticas de como aplicar o branding nas nossas instituições públicas.

FELIPE BARRETO:

Eu queria colocar algumas questões que eu considero importantes. Primeiro: o digital branding de uma instituição pública é um processo que nunca acaba, porque é um processo de construção e gestão da marca. Para que a instituição continue viva, presente na vida das pessoas, elas precisam de um processo dinâmico, então a ação de branding não acaba nunca.

Segundo: a gente precisa entender que nem todos os nossos seguidores são nossos fãs, ou são fãs da instituição. Às vezes a gente acha que tudo o que a gente está publicando, divulgando, é para atingir pessoas que gostam do trabalho da instituição. Às vezes a gente tem que esclarecer, a gente tem que tomar posicionamento, a gente tem que ter um direcionamento, não para levantar debates com *haters*, não é isso. Mas é se

posicionar para deixar muito clara a demarcação, a identidade e aquilo que estamos entregando para o público.

Uma dica prática de ação de branding é sair do reativo e ir para o estratégico. A gente tem o hábito de reagir apenas quando somos provocados, e a gente precisa considerar a marca da instituição como algo ativo e atuante. Então, é passar de só apenas se movimentar quando provocados, para pautar a sociedade, levar soluções para a sociedade, observar aquilo que a sociedade mais reclama da nossa instituição.

Para isso nós temos ouvidorias, para isso nós temos departamentos específicos que têm essa relação direta com o cidadão. Então, uma visão de marca estratégica precisa se relacionar e isso e oferecer diretrizes para as ações de marketing. E é o meu branding quem vai determinar as ações de marketing.

Então, dicas práticas para ação de branding. Primeira. causar movimento. Eu preciso produzir assuntos, produzir conteúdo que tenham a ver com as pessoas, não olhando apenas para dentro, mas como eu posso mexer o lado de fora, o cidadão. Entender que dicas de branding, confiança é fundamental. É preciso resgatar, se for o caso, mas estabelecer uma relação de confiança. Agir com rapidez, tirar as dúvidas, esse tipo de atendimento é fundamental, isso é a base da comunicação pública. Eu vou tocar as pessoas se eu realmente me aproximar das pessoas, não apenas fazendo algo distante ou para cumprir tabela.

Uma outra dica prática de branding: autenticidade. Ela precisa ser baseada em algo genuíno. Em que a instituição acredita? É nessa linha? É nesse trabalho? Então, crie uma personalidade para essa marca focada nesse trabalho que você faz, focada nas políticas públicas que você dispõe.



#31 COMO CONSTRUIR UMA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

COM WILSON DA COSTA BUENO E RENATA MARTINELLI

EPISÓDIO FOI AO AR EM: 14/07/2021

Uma política de comunicação bem estruturada é essencial para que os órgãos públicos se posicionem de maneira coerente e eficaz, fortalecendo a relação com a sociedade e garantindo que a comunicação cumpra seu papel de forma estratégica e cidadã.

LINK PARA O EPISÓDIO:

CLIQUE AQUI



CLIQUE AQUI



ALINE CASTRO:

Eu acredito profundamente no papel fundamental que a comunicação desempenha dentro de uma organização, mas também compreendo as dificuldades que enfrentamos para que esse papel seja compreendido por outras áreas que compõem as instituições. Hoje, neste episódio, vamos tratar desse assunto, porque o nosso tema é Política de Comunicação.

E para isso, teremos aqui conosco um professor mais do que especial, além de uma profissional de comunicação pública que, no momento em que o episódio foi ao ar, atuava no Supremo Tribunal Federal, órgão que havia publicado recentemente sua política de comunicação.

É uma grande honra para mim ter aqui o Wilson da Costa Bueno. Ele é professor da ECA, Escola de Comunicação e Artes da USP, autor de mais de dez livros, diretor e consultor na Contexto Comunicação e Pesquisa. Já orientou mais de 120 teses e dissertações, incluindo a minha, e assessorou diversos órgãos e empresas na implementação de políticas de comunicação. Eu comecei perguntando ao professor: o que é e para que serve uma política de comunicação?

WILSON DA COSTA BUENO:

A política de comunicação, na verdade, consiste em um conjunto de diretrizes, posturas, processos, estratégias, ações e produtos que permitem a uma instituição ou empresa ampliar e fortalecer o relacionamento com seus públicos estratégicos. Ela funciona como um estatuto da comunicação. Sua definição resulta de um trabalho coletivo, especialmente na área pública, e permite que a instituição tenha ações e processos padronizados para interagir com seus públicos estratégicos.

É comum, em estruturas descentralizadas, que pessoas e gestores diferentes adotem posturas divergentes, como serem parceiros ou adversários da empresa, criando confusões. Portanto, a política de comunicação é o início do processo de construção de uma autêntica cultura de comunicação interna. É frequente que a estrutura de comunicação seja relegada a um segundo plano. Nas reuniões institucionais, muitas vezes, ocupamos os últimos cinco minutos. Este é o momento de trazer a comunicação para a vanguarda e permitir que a instituição discuta amplamente as questões relacionadas à comunicação.

ALINE CASTRO:

Notaram que o professor mencionou a importância de processo e cultura. Portanto, a política de comunicação não é apenas um documento que se publica e encerra. E eu pedi para ele falar um pouquinho mais sobre isso.

WILSON DA COSTA BUENO:

O produto da política de comunicação é, de fato, um documento que consolida as diretrizes, orientações e estratégias. No meu caso, não trabalho apenas para definir recomendações gerais, mas para abordar casos concretos. A política de comunicação deve considerar focos relevantes que estão presentes no dia a dia das organizações.

Tenho enfatizado que a política de comunicação não deve se restringir a recomendações gerais, pois, na hora de aplicá-la, isso pode se tornar um entrave. É fundamental analisar como a instituição está presente e atua nas mídias sociais, qual é o nosso relacionamento com a mídia e nossa proposta de gestão de crise.

ALINE CASTRO:

Antes de a gente voltar a falar com o professor Wilson, eu gostaria que vocês ouvissem Renata Martinelli, que atuava como gerente de comunicação interna da Secom do Supremo Tribunal Federal¹. Ela possui muita experiência em planejamento estratégico de comunicação pública e comunicação integrada. Pedi que ela comentasse sobre a importância da política de comunicação para um órgão público. O STF passou a ter uma política de comunicação social em abril de 2021.

RENATA MARTINELLI:

Esse é um passo significativo para uma instituição pública. Entre os diversos motivos que podemos destacar, um que considero extremamente relevante é a profissionalização da comunicação social. O trabalho de um assessor de imprensa ou assessor de comunicação, muitas vezes, é desafiador. Essa pessoa é frequentemente crítica ou contrária a uma ideia do assessorado, que, muitas vezes, é o líder da instituição. Portanto, imaginem ter que dizer: “Não é possível fazer esse release” ou “Não podemos responder dessa forma”. Às vezes, isso pode até impactar o emprego de alguém.

Quando existe uma política de comunicação, o órgão público comunica a todos, tanto ao público interno quanto à sociedade, que há diretrizes e objetivos a serem perseguidos pela comunicação social. Na maioria das vezes, a instituição expressa seus valores nessa política: transparência, verdade, respeito à diversidade, moralidade, entre outros. A política de comunicação traz enormes benefícios ao setor de comunicação, à instituição e à sociedade, pois nesse documento estão descritas as diretrizes que conduzem os trabalhos de comunicação.

¹ Atualmente, Renata Martinelli atua na chefia da comunicação do Ministério Público Federal.

Dessa forma, o documento pode estabelecer que trabalharemos na assessoria de imprensa com agilidade, celeridade e verdade, e na comunicação interna pautamos sempre pelo respeito e engajamento, mobilizando o público interno. Assim, a política de comunicação proporciona enormes benefícios, garantindo que, independentemente das mudanças na direção ou na gestão, a comunicação esteja claramente estabelecida.

Outro ponto importante na perspectiva da profissionalização da comunicação é o respeito que ganhamos dentro da instituição. O setor de comunicação, independentemente do nome que receba, passa a ser mais proativo, estratégico e alinhado aos objetivos da instituição. As demais áreas começam a perceber que, assim como elas, nós da comunicação também temos planejamento, estratégia e indicadores. Dessa maneira, deixamos de ser meros executores de ordens e passamos a contribuir com a instituição.

ALINE CASTRO:

Para alcançar esse respeito mencionado pela Renata, é fundamental que as outras áreas participem do processo de construção da política. O professor Wilson Bueno mencionou esse ponto quando eu o questionei por onde devemos começar.

WILSON DA COSTA BUENO:

O primeiro passo é a existência de uma demanda na instituição. A organização deve estar plenamente convencida de que é hora de estruturar a comunicação. Muitas vezes, nos tornamos reféns de situações, correndo atrás de problemas, apagando incêndios de comunicação, pois isso não está devidamente definido. Quando uma crise ocorre, a pergunta que surge é como resolver a situação e trabalhar a comunicação.

É essencial pensar em soluções de forma antecipada e organizada. Com a presença das mídias sociais, é importante definir como responder, qual estrutura e proposta devemos ter para atuar nesse ambiente, além de nosso relacionamento com a mídia. Portanto, a demanda e a conscientização são essenciais. A partir disso, devemos formar um grupo de pessoas, uma comissão de comunicação. Em todos os trabalhos que realizei, sempre estabelecemos uma comissão de comunicação, geralmente liderada pela estrutura profissionalizada de comunicação, mas que envolve todos os outros setores.

Se estivermos em uma universidade, por exemplo, devemos incluir pró-reitorias que lidam com competências específicas como ensino, pesquisa e extensão. É fundamental que essas áreas estejam representadas. A partir daí, começamos a identificar quais são os temas e focos da política de comunicação.



Dessa forma, teremos um capítulo sobre relacionamento com a mídia, outro sobre mídias sociais, outro sobre gestão de crise, que deve ser prioritário... Devemos também identificar quem são os públicos estratégicos da nossa instituição, pois muitas organizações não têm essa clareza.

ALINE CASTRO:

Tudo começa com uma vontade genuína de realizar uma comunicação efetiva. Em seguida, montamos uma comissão multidisciplinar e, então, elencamos os temas que a política irá detalhar. É importante ressaltar que os veículos de comunicação são apenas um dos pontos abordados na política, mas não são os únicos. O professor comentou como a política deve ser concebida de forma ampla, não se restringindo apenas ao que realizamos no setor de comunicação social.

WILSON DA COSTA BUENO:

Essa ideia surge na comunicação, mas deve ser assumida por todos. A essência da política de comunicação é demonstrar que a comunicação é responsabilidade de todos. Grande parte das ações de comunicação em uma instituição não é realizada pela estrutura profissionalizada. Existe uma relação de setores dentro das organizações e os públicos externos, e nem tudo deve passar pela área de comunicação. Por exemplo, em uma universidade, a relação professor-aluno, se não for bem administrada, pode gerar crises. Os gestores também têm papéis fundamentais nessa dinâmica.

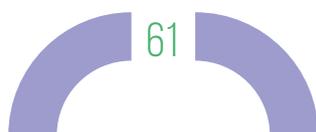
Portanto, é importante disseminar a ideia de que a comunicação é responsabilidade de todos. A estrutura profissionalizada de comunicação deve atuar em ações específicas, como o relacionamento com a mídia e a comunicação interna e externa, mas muitas ações não são realizadas por essa estrutura. Assim, a competência em comunicação e a cultura de comunicação devem permear toda a instituição.

ALINE CASTRO:

Para que tudo isso se torne viável e essa cultura seja realmente estabelecida, há outro ponto fundamental. Vamos ouvir.

WILSON DA COSTA BUENO:

Um aspecto importante é o envolvimento da alta administração. Se a alta administração não legitima isso, não dá seu apoio, a tendência é que as iniciativas se fragmentem



e, na hora da implementação, faltem coordenação e liderança. Muitas vezes, as definições conflitam com interesses de grupos. Nossas estruturas podem estar isoladas, e a própria política de comunicação exige integração e diálogo, o que pode incomodar culturas mais hierárquicas.

ALINE CASTRO:

A Renata também mencionou a importância do envolvimento da alta liderança e do processo de construção coletiva para que uma boa política de comunicação seja desenvolvida.

RENATA MARTINELLI:

Existem diversas maneiras de elaborar uma política de comunicação. Além do STF, ajudei na elaboração da política de comunicação social do Ministério Público Federal, editada em 2013, se minha memória não falha. Em ambos os casos, houve apoio e interesse da alta administração. Sem isso, é desafiador concluir uma política. É possível realizar todo o trabalho de pesquisa e análise, mas se o líder máximo da instituição não considera isso importante, o esforço pode ser em vão.

Além desse apoio, algumas políticas são elaboradas a partir de pesquisas com o público interno. Realizamos uma consulta pública, onde apresentamos uma minuta do documento e as pessoas podem opinar pontualmente. É um processo longo, mas muito produtivo, pois conseguimos captar a perspectiva das pessoas. Assim, podemos perceber se existem demandas que precisamos atender ou se é preciso rever alguma questão.

WILSON DA COSTA BUENO:

Outro elemento essencial é que a política de comunicação deve estar sempre em constante atualização. O ideal é que, ao final do ciclo, haja uma nova revisão. Portanto, assim como as estratégias e ações de comunicação devem ser constantemente revistas, a política também deve seguir esse caminho.

ALINE CASTRO:

Encerramos este episódio reforçando a importância da construção coletiva de uma política de comunicação social. Ela não é um projeto apenas da área de comunicação, mas da instituição como um todo. O envolvimento da alta administração e a participação das equipes são fundamentais para a construção e implementação dessa política. A comunicação deve ser integrada e assumida como responsabilidade de todos.



#32 DIREITO HUMANO À COMUNICAÇÃO

COM ANDREA TRIGUEIRO

EPISÓDIO FOI AO AR EM 11/08/2021

Comunicação pública “para valer” está diretamente relacionada à garantia do direito humano à comunicação. Muito além de simplesmente receber informações, esse direito trata da abertura de espaços para que os cidadãos e cidadãs efetivamente tenham poder de voz por meio de mídias e emissoras públicas.

LINK PARA O EPISÓDIO:

CLIQUE AQUI



CLIQUE AQUI



ALINE CASTRO:

O assunto de hoje é fundamental para entendermos e refletirmos sobre a importância do que fazemos no campo da comunicação do setor público. Muito além de manter um site, uma rede social ou gerenciar crises: nosso trabalho se refere a uma garantia do Estado e a um direito do cidadão. E é sobre isso que iremos falar hoje com Andrea Trigueiro, jornalista, especialista em Direitos Humanos, doutora em comunicação pela UFPE, professora da Universidade Católica de Pernambuco (UNICAP) e consultora da Dialógica Comunicação Estratégica.

A primeira pergunta que fiz a Andrea, como de praxe, foi a mais básica possível: afinal, o que é o direito humano à comunicação?

ANDREA TRIGUEIRO:

O direito humano à comunicação não é um direito fácil de entender, mas é um direito simples. Estamos mais acostumados a falar sobre direitos mais tangíveis, como o direito à saúde, à educação e à moradia. Quando falamos do direito à comunicação, muitas pessoas ficam surpresas. Esse direito existe? Onde ele é garantido? Como posso acessá-lo? Como se manifesta no meu dia a dia?

O direito humano à comunicação não é um termo comum e é um conceito que vem sendo construído principalmente a partir da década de 70. Trabalhamos com o entendimento de que a comunicação é um direito humano, e esse entendimento é recente na nossa história. A UNESCO desempenhou um papel importante nesse debate, especialmente no âmbito da ONU, e particularmente na UNESCO, que é a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura, responsável por temas como comunicação, informação, ciências humanas e sociais e educação.

Esse direito humano à comunicação se alicerça em documentos legais. A Constituição Federal, nosso mais importante documento legal brasileiro, é um dos alicerces, mas existem outros, como a Declaração Universal dos Direitos Humanos, e alguns pactos internacionais dos quais o Brasil é signatário, como o Pacto Internacional sobre Direitos Civis e Políticos e a Convenção Americana sobre Direitos Humanos. O Relatório Macbride também traz essa discussão. Esses documentos internacionais, quando analisados, oferecem o alicerce jurídico para a compreensão do que é o direito humano à comunicação.

ALINE CASTRO:

Talvez você tenha pensado, assim como eu, que o direito à comunicação é o mesmo que o direito à informação. A Andrea explicou melhor essa diferença.

ANDREA TRIGUEIRO:

Esse direito humano à comunicação engloba o direito à informação, mas é mais amplo, pois além de garantir o direito de nos informarmos, também nos garante o direito de informar. Temos o direito de receber informações, que é o direito à informação, mas também temos o direito da liberdade de expressão, entendendo que essa liberdade não nos dá o direito de violar outros direitos. Por exemplo, não posso, em nome da liberdade de expressão, ter um discurso racista ou LGBTfóbico.

Assim, a liberdade de expressão está contida no direito à comunicação, assim como o direito à informação. O direito à comunicação é, portanto, um direito mais amplo, que permeia todos os demais direitos. Na arena do direito à comunicação, existe o debate sobre o direito à saúde, por exemplo, porque pautamos esses temas, assim como os direitos à moradia, ao transporte, à renda, à cultura, ao lazer, aos direitos da infância, das mulheres, da população negra, entre outros.

ALINE CASTRO:

Com a fala da Andrea, fiquei refletindo sobre a beleza do que fazemos por meio do nosso trabalho, que é garantir outros múltiplos direitos. A entrega do nosso trabalho, por si só, é um direito. Precisamos entender melhor sobre isso e, principalmente, sobre o que são esses direitos humanos.

ANDREA TRIGUEIRO:

Quero fazer um percurso rápido sobre o que são os direitos humanos, para que consigamos situar onde esse direito humano à comunicação se encaixa. Os direitos humanos são um conjunto institucionalizado de diversos direitos e garantias para nós, seres humanos. Esses direitos têm como finalidade básica o respeito à dignidade humana.

Eles existem para garantir que sejamos protegidos contra o arbítrio do poder do Estado, que é o maior violador dos direitos humanos. Os direitos humanos são deveres do Estado para nós, cidadãos. Por exemplo, quando não temos o direito à saúde garantido, é o Estado, que tem a obrigação de garantir esse direito através de políticas públicas, que falha nesse aspecto.



Os direitos humanos surgiram ao longo da história da humanidade. Temos os direitos humanos de primeira geração, que estão relacionados ao conceito de liberdade, lembrando da Revolução Francesa e seu lema: liberdade, igualdade e fraternidade. Os direitos de primeira geração incluem direitos civis e políticos, como liberdade de expressão, direito à propriedade, à intimidade e à participação política.

Os direitos de segunda geração surgiram em resposta à evolução da sociedade, exigindo uma atuação mais ativa do Estado. Esses são os direitos econômicos, sociais e culturais, que refletem a ideia de igualdade, como saúde, educação e habitação.

Por fim, existem os direitos de terceira geração, que estão ligados à fraternidade e à solidariedade, incluindo direitos como o direito à paz, à autodeterminação, ao desenvolvimento e a um meio ambiente equilibrado. Então, percebe-se que são debates até mais recentes. Todo mundo tem direito a um meio ambiente saudável. Os direitos da terceira geração vêm de debates mais recentes quando comparados com os primeiros direitos conquistados.

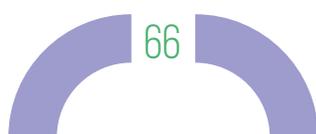
ALINE CASTRO:

Acabamos de ter uma aula sobre direitos humanos, não é, pessoal? É claro que não dá tempo de nos aprofundarmos no assunto aqui no podcast, mas recomendo que você faça uma pesquisa maior, pois o tema é fascinante. Agora, gostaria que vocês ouvissem a continuação da fala de Andrea, explicando onde o direito à comunicação se encaixa nessa evolução.

ANDREA TRIGUEIRO:

Pensando no direito humano à comunicação, a gente vê que ele está presente desde os direitos de primeira geração, que garantiam a liberdade de expressão, até os direitos mais recentes, de terceira geração, que têm esse lado mais coletivo, como o direito de ter interesses de grupos representados. Um exemplo é quando a comunicação acaba invisibilizando alguns grupos sociais. Vamos pensar nas mulheres negras em posições de poder, como apresentadoras de telejornais: é raro ver uma. A gente vê mais mulheres negras como repórteres de rua. Isso acaba “invisibilizando” essas mulheres em papéis de destaque.

Outro exemplo são as novelas que mostram a favela de forma romantizada. Às vezes, a gente escuta: “Ah, a vida na favela não é bem assim, não é tão fácil como a novela mostra.” Esse tipo de retrato parcial também é uma barreira para o direito à comunicação,



que, pela Constituição, deve permitir o acesso a diferentes visões sobre a realidade. Se eu só mostro um lado, talvez romantizando um aspecto que não é tão positivo, estou violando esse direito, porque não dou às pessoas a chance de verem as várias faces de uma mesma situação.

É por isso que, às vezes, quando a gente vê os grandes conglomerados de comunicação, eles parecem transmitir a mesma versão de um fato, sem trazer a diversidade de perspectivas que existe na sociedade. Tudo isso envolve o direito à comunicação e se reflete no dia a dia. É um conceito importante, mas quase não se fala sobre ele nos meios de comunicação. O cidadão comum, o ouvinte, o leitor, o telespectador, muitas vezes nem sabe que esse direito existe, muito menos que ele poderia reivindicá-lo.

ALINE CASTRO:

Na mídia comercial, o desafio é gigante, mas e na comunicação pública? Eu e Andrea conversamos bastante sobre isso e acho importante que você entenda a definição de comunicação pública que Andrea trouxe.

ANDREA TRIGUEIRO:

A gente entende a comunicação pública como uma comunicação que tem um compromisso com o interesse público e que envolve a sociedade. É aquela que abre espaço para a atuação da sociedade como um sujeito, como um ator.

Aqui no Recife, por exemplo, temos a Rádio Frei Caneca, uma rádio pública mantida pela Prefeitura, mas que pertence à sociedade. Da mesma forma, temos a TV Pernambuco, uma emissora pública sustentada pelo governo do Estado. Essas emissoras não são estatais; são públicas. Ou seja, apesar de serem financiadas pela gestão estadual ou municipal, elas pertencem a toda a sociedade.

Essas rádios e TVs públicas geralmente abrem editais para que faixas de sua programação sejam ocupadas por diversos grupos sociais, como programas voltados para mulheres, para o público infantil ou quilombola, por exemplo. São grupos que, muitas vezes, não se sentem representados nos meios de comunicação tradicionais, já que não têm espaço para produzir esses conteúdos. Na comunicação pública, esse é o lugar onde a sociedade pode se comunicar diretamente e exercer seu direito humano à comunicação.

Já a comunicação estatal é a comunicação oficial dos órgãos que fazem parte da estrutura do Estado. Isso inclui canais como a TV Câmara, TV Senado e TV Justiça, além

de portais e outros meios de divulgação que veiculam informações sobre as ações de atores políticos e gestores públicos de forma transparente e prestando contas à sociedade. A Hora do Brasil, por exemplo, é um exemplo de comunicação estatal, onde as ações dos entes públicos são comunicadas diretamente à população para mantê-la informada sobre o que está sendo feito.

Em resumo, a comunicação pública é aquela feita com a participação social e voltada para atender aos interesses e necessidades da sociedade organizada. Já a comunicação estatal cumpre o papel de informar sobre as atividades e serviços do governo. Ambos os espaços têm papel essencial na promoção do direito à comunicação e no fortalecimento da participação social.

ALINE CASTRO:

Enfim, o ponto é: seja qual for a mídia ou a instituição em que você atua, tem muita coisa para se fazer pelo direito humano à comunicação. E a Andrea vai explicar agora como a gente pode fazer isso.

ANDREA TRIGUEIRO:

O jornalismo, e a comunicação social de forma geral, têm um papel fundamental na promoção dos direitos humanos, e com essa missão, precisamos criar os meios e as estruturas – ferramentas, espaços, plataformas – para garantir que a sociedade tenha seu direito à comunicação assegurado. Isso significa tanto oferecer a informação, como estamos fazendo agora, levando conteúdo e garantindo o direito das pessoas de se informarem, quanto criando oportunidades para que a sociedade também se expresse e produza seus próprios conteúdos.

Na comunicação jornalística, a sociedade frequentemente participa como fonte de informação: o médico que comenta sobre determinado tema, ou alguém de uma etnia indígena, como os xukurus de Pernambuco, que compartilha um pouco de sua cultura e cotidiano. Mas essa participação, na estrutura comercial da comunicação, geralmente se limita a esse papel de fonte, não a de produtor direto de conteúdo.

Já na comunicação pública, há o dever de promover essa participação mais ativa. E uma maneira de garantir o direito humano à comunicação é abrindo espaço para que o cidadão não só receba a informação, mas também possa criar e transmitir suas próprias mensagens. Existem algumas iniciativas em emissoras comerciais com um perfil mais comunitário, como os quadros de “repórter por um dia,” onde as pessoas mos-

tram problemas de suas comunidades, muitas vezes com vídeos de celular. Essa prática é mais acessível hoje, com os avanços tecnológicos. No entanto, na comunicação pública, isso ainda é limitado.

Uma forma de avançar na comunicação pública é criar esses espaços de produção, seja de fala ou de escrita, e incentivar o cidadão a ser mais que uma fonte – a ser o próprio produtor de conteúdo. O jornalista, então, cumpre o papel de mediador, ajudando, contribuindo e preparando essas pessoas para que sua comunicação seja mais eficaz e acessível. Dessa forma, promovemos um jornalismo mais inclusivo e alinhado ao direito à comunicação da sociedade.

ALINE CASTRO:

Nesse papel de informar e de se aproximar das pessoas é importante que a gente também pense em meios de maximizar o nosso alcance. E a Andrea falou sobre uma possível parceria que a gente pode fazer, que é muito necessária e bem-vinda, por sinal, com rádios comunitárias.

ANDREA TRIGUEIRO:

Enquanto comunicação pública, a gente tem a responsabilidade de criar circunstâncias e espaços, mas também de formar comunicadores para ocupar esses espaços e produzir conteúdos que sejam relevantes, socialmente impactantes e de interesse público. Hoje, com audiências mais segmentadas, as rádios comunitárias ganham importância, principalmente para alcançar públicos que muitas vezes ficam à margem das pautas dos grandes meios de comunicação.

Aqui no Recife, existe uma experiência marcante iniciada há algumas décadas por um prefeito chamado João Paulo. Na época dos CDs, ele costumava gravar sonoras sobre serviços públicos, como emissão de documentos, campanhas de vacinação e ações de utilidade pública. Sua equipe distribuía essas gravações para as rádios comunitárias, que exibiam os conteúdos como uma forma de informação de serviço à comunidade. Isso porque muitas rádios comunitárias operam com equipes pequenas e poucos recursos, o que torna essas parcerias essenciais.

Essa estratégia oferece uma ponte direta entre os órgãos públicos e o cidadão comum. Não são conteúdos políticos, no sentido de promover uma pessoa ou partido, mas informações úteis que ajudam a sociedade a se aproximar dos serviços públicos e a perceber que a prefeitura, o juizado ou outras instâncias governamentais não são tão

inacessíveis. Fornecer contatos, perfis em redes sociais e informações úteis quebra barreiras e permite que a comunicação pública se estenda além dos muros institucionais.

Então, as redes comunitárias são um celeiro maravilhoso, um caminho muito oportuno para quem se interessa por garantir o direito humano à comunicação (lembrando que é um direito pelo qual perpassam todos os demais) e chegar junto de quem muitas vezes não tem acesso.

ALINE CASTRO:

Uma pergunta que fiz para a nossa entrevistada: se o direito à comunicação envolve promover meios de participação social mais efetivos, será que ter conselhos de comunicação dentro das nossas instituições, com a participação de pessoas comuns, cidadãos, poderia ser um caminho?

ANDREA TRIGUEIRO:

Olha, um dos princípios da comunicação pública é ter uma ouvidoria, um canal aberto, exclusivo, para que as pessoas possam se manifestar. Ter conselhos é algo fantástico. Um conselho editorial, por exemplo, com representantes dos grupos sociais. Em alguns países, tanto na América Latina quanto, principalmente, na Europa, você encontra meios de comunicação públicos, e até comerciais, com conselhos de controle social. Quando falamos em controle... dá certo arrepio, alguns podem pensar, ah, mas isso é censura. Não é censura, certo? Esses conselhos não têm o poder de decidir o que entra ou sai, de vetar algo; o papel deles é, justamente, garantir a representatividade. Eles ajudam muito a qualificar a produção dos conteúdos, porque se eu tenho uma pessoa negra no meu conselho editorial, por exemplo, posso ouvir as dores, lutas e desafios da população negra – coisas que eu, Andréa, não experimento diretamente. Então, ter alguém negro na equipe, no conselho editorial, na redação, me ajuda a entender melhor essas questões. É importante falarmos sobre esses espaços de participação social, de controle social, mas não censura – e sim, opinião e sugestão.

ALINE CASTRO:

Como eu sempre costumo fazer, eu pedi dicas práticas para a nossa convidada de hoje, para que possamos partir para ação e contribuir para a garantia desse direito tão fundamental. Vamos ouvir.



ANDREA TRIGUEIRO:

Eu diria que, antes de tudo, é importante se informar sobre os princípios da comunicação pública. Isso vai te dar uma ótima base sobre o que vai te guiar, quais são os valores que vão orientar a sua atuação. Ler e entender sobre isso é o primeiro passo. Depois disso, converse com outras pessoas. Assim, você vai ampliando sua compreensão do mundo, não só sobre o seu papel, mas também sobre o coletivo nesse debate e nessa discussão. Depois, é hora de procurar cases. Quem já está fazendo isso? Quem está tomando iniciativas nesse sentido? Como posso me inspirar nessas experiências? O que posso aprender com o que deu certo ou não? Como isso pode enriquecer minha formação e meu repertório? Isso também é uma maneira de se inspirar, de ver que tem gente fazendo isso, mesmo que às vezes nadando contra a corrente, tendo que convencer os outros, mas faz parte do processo. Eu acho que também podemos promover espaços. Sei lá, de repente, o tribunal tem um perfil no Instagram, por exemplo. Então, eu posso criar uma publicação semanal para os stories e, ali, fazer um destaque com esse conteúdo produzido pelo cidadão comum. Isso é totalmente viável! Ele vai vir, eu vou gravar, ensinar, e ele vai fazer. Podemos organizar formações, seminários, webinários, trazer pessoas para falar e debater. Quem sabe até criar oficinas, workshops, uma semana do direito à comunicação, uma semana de produção de conteúdos para as redes sociais? É essencial conversar com as pessoas sobre como as redes sociais podem ser um canal de comunicação e de utilidade pública. Isso é muito importante e representa uma alternativa, um caminho.



#33 ESTRATÉGIAS PARA COMUNICAÇÃO DIGITAL

COM ÉRICA ABE E JÉSSICA MACEDO

EPISÓDIO AO AR EM 06/08/2021

A comunicação deve ser planejada, segmentada e adaptada a cada plataforma, garantindo uma presença de qualidade que realmente conecte e informe a população. A análise constante de métricas e a flexibilidade no planejamento são chaves para uma estratégia de sucesso no ambiente digital dinâmico e em constante evolução.

LINK PARA O EPISÓDIO:

CLIQUE AQUI



CLIQUE AQUI



ALINE CASTRO:

Já tem muito tempo que as redes sociais deixaram de ser opcionais, elas passaram a ser preponderantes no nosso trabalho de comunicação em organizações públicas. As redes são, hoje, a principal fonte de informação de muita gente, então é mandatório que as instituições públicas tenham uma atuação forte nesse mundo digital.

Mas, nesse mundo em que tudo é tão dinâmico, há sempre um canal novo surgindo, o algoritmo vai mudando, surgem tendências para lá e para cá... Ou seja, é quase impossível acompanhar e dar conta de tudo.

Para nos ajudar a montar uma estratégia efetiva no mundo digital, considerando tudo que anda acontecendo nesse mundo, eu convidei duas profissionais de excelência: a Érica Abe, que é jornalista, mestre em comunicação e atualmente diretora de inteligência de Dados da In.pacto Comunicação, e também a Jéssica Macedo, jornalista especializada em inovação em mídias interativas e account manager pela agência in.Pacto no Ministério da Integração e Desenvolvimento Regional.

Vamos começar ouvindo a Érica. Eu perguntei a ela justamente como saber o que priorizar quando o assunto é comunicação digital. Será que a gente precisa mesmo estar em todos os canais e fazer tudo ao mesmo tempo?

ÉRICA ABE:

Sempre falo, Aline, que ao mesmo tempo em que vivemos na era da informação, estamos também na era dos excessos. Tudo é muito – e tudo muito intenso, né? Tem uma pesquisa do *We Are Social*, por exemplo, que aponta que cada brasileiro está em média em 9,8 redes sociais; ou seja, cerca de 10 perfis por pessoa. E, claro, esse número inclui de tudo: WhatsApp, Facebook, Instagram, Twitter, Skype, TikTok, Tumblr – tem para todos os gostos, cada um com sua familiaridade, seja LinkedIn, Pinterest...

Nas organizações públicas, eu entendo que a prestação de serviço precisa, sim, marcar presença nas mídias, pois precisamos alcançar o máximo de pessoas possível. Nosso público é, basicamente, qualquer cidadão brasileiro, então faz sentido estarmos onde as pessoas estão. Se o público está no TikTok, por exemplo, é lá que precisamos dialogar com ele. Mas claro, isso também depende do perfil de público de cada órgão. Órgãos que falam com jovens devem estar onde esses jovens estão. Agora, se você trabalha em um órgão que atende pessoas de meia-idade, ou um público de faixa de renda ou localização específicas, faz sentido escolher redes onde essas pessoas realmente estão ativas. No caso do TikTok, se o seu público específico não usa a plataforma, não há por que estar ali só para ‘marcar presença’.

ALINE CASTRO:

Mapeamento dos públicos é um tema que sempre aparece aqui no podcast. Para uma comunicação que realmente gere resultados, a gente precisa saber exatamente com quem estamos falando, certo?

E, no setor público, o desafio é ainda maior, porque temos que nos comunicar com muita gente ao mesmo tempo – é um público variado, praticamente a população inteira, não é? Isso acaba, muitas vezes, levando a um excesso de canais de mídia, e aí fica difícil dar conta de manter tudo funcionando. A Érica comentou justamente sobre essa questão de quantidade *versus* qualidade quando falamos de comunicação digital

ÉRICA ABE:

A gente sempre defende que as organizações estejam bem preparadas para atuar nas redes, certo? Os órgãos devem estar lá se conseguirem ter uma boa presença. Estar só por estar, com perfil vazio, sem responder mensagens ou postar com frequência, aí realmente é melhor nem ter. Entendemos que muitas vezes os recursos das assessorias de comunicação são limitados – seja em pessoal qualificado, seja em orçamento para ferramentas de trabalho.

Então, se for necessário escolher, é preciso priorizar onde a maioria das pessoas está. Mas, claro, ampliar a presença digital em diferentes plataformas é essencial, porque as pessoas estão lá e querem acesso à informação.

O serviço público tem essa particularidade: ele precisa fazer parte da vida das pessoas, mesmo quando elas não se dão conta disso. E, na hora em que alguém precisar de um serviço, a informação tem que estar ali, acessível, à mão. Tudo tem que ser de fácil acesso. Essa é a grande característica do serviço público, e a comunicação precisa refletir isso. Isso significa estar presente em várias plataformas, com qualidade, adaptando-se aos formatos e ferramentas de cada uma. Se a plataforma prioriza imagens, vamos postar conteúdo visual. Se é uma plataforma de áudio, vamos investir em áudios bem editados, claros e objetivos.

ALINE CASTRO:

Cada plataforma tem a sua peculiaridade. Quanto mais a gente usar as ferramentas dessa plataforma, mais inteligível será o nosso conteúdo. Aí, talvez você, querida sobrevivente, querido sobrevivente, esteja aí pensando: “eu entendo que cada canal pede um tipo de conteúdo, mas eu não dou conta de produzir tanto”. Será que não vale,

então, aproveitar o mesmo vídeo, o mesmo post, para várias redes, para garantir presença em vários canais? Quem vai responder isso para a gente é a Jéssica Macedo. Eu perguntei para ela se, afinal, aproveitar conteúdo de uma plataforma para outra é uma boa saída ou não.

JÉSSICA MACEDO:

É realmente uma loucura para quem trabalha com comunicação digital acompanhar o boom constante de novas plataformas. Você mal pisca, e lá vem uma rede social nova. O que eu sempre procuro aplicar no meu trabalho é que, se a instituição, especialmente uma pública, decide estar em todas as plataformas – até porque temos esse papel de comunicador público de estar onde o povo está e sermos democráticos nesse sentido – isso precisa ser feito com muita consciência. E, às vezes, mesmo para uma equipe até grande, ou para as equipes de comunicação que só contam com uma pessoa dedicada a essa função, é uma tarefa árdua, é coisa demais.

Então, o planejamento e a avaliação são fundamentais para entender o que realmente vale a pena. Se todas valerem a pena, como fazer isso da melhor forma? Na minha visão, replicar o mesmo conteúdo, a mesma arte, ou o mesmo texto para todas as plataformas é um erro. Cada plataforma tem sua própria linguagem e público, e, ainda que seja o mesmo público de outra rede, ele pode reagir de forma diferente em cada espaço. Como instituição, você precisa se adaptar a isso.

Assumindo a responsabilidade de estar presente em várias redes, é preciso também assumir o compromisso de criar conteúdos específicos para cada uma. Às vezes, a pauta do dia pode não se encaixar em todas as plataformas, então é importante avaliar o formato, a linguagem e até se o tema cabe naquele momento. Se não couber hoje, talvez faça sentido em outro momento para uma plataforma específica.

ALINE CASTRO:

Se o ideal é que estejamos em vários canais, mas não damos conta de produzir conteúdo para todos esses canais, o que precisamos fazer é uma equação, uma análise, e por onde começamos? A Érica Abe nos ajuda nisso.

ÉRICA ABE:

A primeira coisa é pensar no nosso público: onde ele está, que mídia consome, com que frequência, e qual o tipo de conteúdo que prefere. Um bom ponto de partida é olhar

para as próprias métricas das suas plataformas. O que o Facebook Insights mostra? E o Instagram? E o Twitter Analytics? Cada plataforma traz informações sobre horários de pico, o tipo de conteúdo que o público mais gosta, como vídeos mais longos ou curtos, e por aí vai. A partir daí, é importante ir testando formatos e vendo como o público reage. Vale lembrar que o comportamento do público é dinâmico; o que funcionava antes pode já não funcionar agora – é só lembrar da pandemia e o boom dos vídeos.

A ideia é manter esse olhar experimental. No digital, a gente está sempre em ‘versão beta’, né? Apareceu uma plataforma nova, como o Clubhouse? Teste para ver se seu público está por lá. Será que eles acompanham podcasts? Só lançando para descobrir! Às vezes, encontramos uma audiência inesperada, e é por isso que testar é tão importante.

Por outro lado, também é importante perceber quando uma rede não está dando o retorno esperado. Se uma plataforma exige muito esforço e o público não responde, talvez seja hora de reduzir a frequência das postagens ali.

Outro ponto é entender como cada rede funciona. Em plataformas que dependem muito do algoritmo, como o Facebook e o Instagram, não adianta postar ‘em tempo real’ ou com aquela urgência do tipo ‘acabou de acontecer’. Quando o algoritmo mostrar o conteúdo, já vai ser notícia velha para a maioria. No LinkedIn, por exemplo, o planejamento é tudo: ali é melhor avisar com antecedência, porque o conteúdo circula de forma mais lenta, e as pessoas entram com menos frequência do que em redes como Twitter e Instagram.

ALINE CASTRO:

A Érica falou um pouco sobre novas mídias e a importância de testar para entender se fazem sentido para o nosso público. Mas, quando falamos de comunicação digital, não são só as redes sociais. Não vamos esquecer do e-mail e do “bom e velho” site. Eu perguntei, então, para a Jéssica Macedo, o papel dessas mídias mais “tradicionais”, para se ter uma estratégia eficaz.

JÉSSICA MACEDO:

Às vezes, certos tipos de comunicação, como informes, funcionam melhor em um canal do que em outro. E isso vale para os canais mais tradicionais, como e-mail, site, hot site, ou até mesmo a intranet para falar com os servidores na comunicação interna. Esses canais são fundamentais, e quando bem trabalhados, dão resultados.

O e-mail, por exemplo, ainda é muito forte, até no mercado privado, e continua sendo um dos principais canais para vendas online. As pessoas gostam de abrir o e-mail para ver informações específicas, sem aquela cara de anúncio que aparece no meio da rolagem de tela, sabe? Esse conceito se aplica tanto à comunicação pública quanto à privada.

Acredito que os canais tradicionais funcionam bem, assim como os mais novos. O segredo é fazer uma associação inteligente com sua estratégia e o objetivo institucional, considerando o tipo de público e como você pretende se comunicar. Isso exige uma avaliação cuidadosa, caso a caso: é preciso considerar o interesse da instituição, o interesse do público e, acima de tudo, a capacidade técnica e de pessoal para gerenciar esses canais.

ALINE CASTRO:

Pessoal, uma frase que eu ouvi esses dias foi esta aqui: “Rede social é casa alugada”, a autora da frase é a Ariane Feijó. O que isso significa? Que você está ali por um momento, mas que pode ser que a sua melhor estratégia não more ali para sempre. Os algoritmos mudam o tempo todo. A gente viu isso no Facebook e mais recentemente no Instagram. Então, o meu palpite é o de que a gente não pode descuidar de mídias mais próprias, como um bom website e uma boa lista de e-mails. Bom, mas independente disso, é claro que a gente tem que estar atento às tendências, né? Qual é a próxima casa que a gente vai alugar? Será que é o TikTok, o Kwai? Vamos ouvir o que a Érica Abe falou sobre o futuro.

ÉRICA ABE:

O que eu observo é como a comunicação tem se tornado cada vez mais segmentada: vídeo na plataforma de vídeo, conteúdo para crianças na plataforma de crianças, profissionais na plataforma de profissionais, e assim surgem dezenas de plataformas, incluindo as voltadas para o público acadêmico. A customização de conteúdo é uma tendência sem volta, realmente. Claro que demanda muita gente para fazer, e o esforço de comunicação é bem maior ao segmentar, mas é essencial para você conseguir, de fato, conectar e comunicar. Afinal, só o fato de estar presente em uma plataforma não significa que você está, de fato, se comunicando com as pessoas ali.

Quantas vezes vemos um post em rede social que não conseguimos entender o que quer dizer? Nem o objetivo fica claro, nem o conteúdo é assimilado pelas pessoas. Então, não basta estar presente; é preciso, realmente, comunicar. E isso não é nem uma tendência, já é quase uma regra – e, além disso, as pessoas têm cada vez menos tempo

para absorver essa comunicação. O espaço de tempo entre ver seu post, se sentir impactado e reagir é cada vez mais curto, então o desafio de captar atenção só aumenta.

ALINE CASTRO:

A gente sabe que no mundo digital temos três segundos ou menos para captar a atenção das pessoas, e nesse contexto o aspecto visual conta demais, isso é inevitável.

Uma dúvida que eu sempre tenho é a seguinte: será que vale mais a pena priorizar a qualidade das imagens, dos posts, dos vídeos, a harmonia do nosso feed, por exemplo, ou será que vale mais a atualidade, o *timing* ou o conteúdo em si? A Jéssica Macedo respondeu.

JÉSSICA MACEDO:

Olha, tem aquela máxima, né, de que o seu perfil é a vitrine da sua instituição ou do que quer que você faça em comunicação digital. Eu acredito muito mais na sua entrega. Ou seja, um perfil que realmente trabalhe com assuntos relevantes e faça o público engajar tem muito mais valor, ainda mais no setor público, do que um perfil só bonito ou com aquele visual em mosaico que o pessoal gosta de criar. Claro que o design faz parte, definir bem as cores e a identidade da sua marca são etapas importantes - até porque, quando alguém bate o olho, já identifica que é conteúdo daquela página específica. Mas acho que isso não precisa ser engessado, nem totalmente focado na estética.

O mais importante é você definir um padrão básico e dar prioridade ao conteúdo que está entregando, aproveitando temas e formatos atuais, especialmente em instituições públicas, para atrair a atenção das pessoas.

ALINE CASTRO:

Eu pedi para as nossas queridas entrevistadas dicas práticas para nós, comunicadores públicos, termos mais efetividade no nosso trabalho de comunicação digital. Então, vamos ouvir, começando pela Jéssica.

JÉSSICA MACEDO:

Acredito que, no fundo, já acabei comentando isso: a importância da pesquisa e do tempo de planejamento na estratégia de comunicação. Conseguir inserir esse estudo

estratégico no planejamento digital faz toda a diferença. O que acontece com frequência – e infelizmente é a realidade para a maioria – é que entramos na comunicação digital no meio do caminho, assumindo o compromisso e a responsabilidade de comunicar digitalmente essas instituições com o ‘carro andando’, precisando “trocar a roda” enquanto as coisas já estão em movimento, sem ter o tempo necessário para planejar.

Então, sempre que houver a chance de planejar, seja para uma campanha específica ou outra ação, reserve esse tempo. Não faça algo só porque surgiu espontaneamente “na sua cabeça”; permita-se planejar. Esse tempo dedicado ao planejamento realmente faz toda a diferença. A maior parte do tempo a gente faz as coisas conforme acontecem, se permitir planejar pode ser um diferencial, mas claro, não se engesse nisso.

ÉRICA ABE:

Planeje, planeje, planeje, mas não fique amarrado ao seu planejamento. Esteja aberto para refazer e para replanejar a todo momento. Coisas novas acontecem a todo instante e você precisa mudar e ajustar o planejamento o tempo inteiro.

Então, uma boa dose de resiliência e de estar antenado nas novidades, estar sempre por dentro dos *trending topics*, do que está rolando na rede naquele momento, isso é bem importante. O social media tem que ser um *heavy user* de redes sociais.

Quem está à frente da comunicação digital, tem que estar por dentro de todas as tendências, senão você acaba entrando atrasado na conversa e deixando passar oportunidades que seriam interessante

ALINE CASTRO:

Anotou aí? Capacidade de planejar, mas também flexibilidade para adaptar e acima de tudo, radar ligado para aproveitar oportunidades. Ninguém está dizendo que é fácil de fazer, mas é por aí que a gente precisa atuar. E pode ser que você esteja pensando que é difícil demais planejar todas as redes sociais e ainda monitorar o que está acontecendo. Eu pedi para a Érica citar algumas ferramentas que ela indica e que podem ajudar a gente nesse trabalho de comunicação digital.

ÉRICA ABE:

Bom... Ferramentas. Eu sempre recomendo o uso das ferramentas nativas de cada plataforma, pois acredito que elas têm a menor chance de apresentar erros. No entanto, se isso não for possível, existem ferramentas de mercado bastante conhecidas que

funcionam muito bem, como o Socialbakers e o Stilingue para social listening. Temos boas experiências com essas ferramentas, e não estou fazendo propaganda, é apenas com base na minha experiência.

Uma ferramenta fundamental que não pode ser esquecida é o Excel. O Excel deve ser o melhor amigo do social media, sem discussão. Ele é essencial para planejar, medir, filtrar e visualizar a performance por meio de gráficos, o que é muito importante.

ALINE CASTRO:

Bom, pessoal, falamos sobre planejamento, ferramentas e diversos outros assuntos. Antes de encerrar, eu queria destacar um ponto que considero importantíssimo quando se trata de comunicação digital, e ainda mais relevante na comunicação *pública* digital: o atendimento, a resposta e a interação.

Use todas as mídias, faça todas as dancinhas, deixe seu feed lindo, mas se ignorar seus seguidores, nada do que você fez terá sentido. É muito interessante inovar, criar e ganhar curtidas, mas a essência de tudo isso é o serviço público que prestamos. As pessoas nos procuram e buscam nossas instituições porque têm algum problema ou dúvida, e nosso papel principal é ajudá-las a encontrar as respostas que precisam. Portanto, entre postar todos os dias e responder comentários ou mensagens diretas, eu acredito que devemos priorizar o segundo. Se necessário, é melhor postar menos, mas interagir mais, com maior qualidade e, principalmente, com mais humanidade.



#34 COMO GERIR ATIVIDADES DE COMUNICAÇÃO POR MEIO DAS METODOLOGIAS ÁGEIS

COM MAURÍLIO HOFFMANN

EPISÓDIO FOI AO AR EM: 03/11/2021

Valorização das pessoas, colaboração, entregas contínuas e adaptação às mudanças. Esses são alguns dos fundamentos da mentalidade ágil que podemos incorporar à comunicação do setor público. Além disso, algumas metodologias como Kanban e Scrum podem garantir mais eficiência e transparência na execução das atividades, inclusive em cenários de equipes híbridas.

LINK PARA O EPISÓDIO:

CLIQUE AQUI



CLIQUE AQUI



ALINE CASTRO:

O tema de hoje, pessoal, tem tudo a ver com método e estratégia para fazer entregas com eficácia e efetividade. Vamos aprender mais sobre como aplicar metodologias ágeis na gestão das nossas atividades de comunicação. E quem vai contar pra gente mais sobre esse assunto tão interessante – que, confesso, eu não conhecia direito até gravar esse episódio e fiquei fascinada – é o querido Maurílio Hoffmann. Ele é servidor do TRE do Tocantins, concursado na área de TI, mas também é jornalista e atualmente trabalha na assessoria de comunicação do TRE como gestor das redes sociais.

Gente, a formação do Maurílio em TI não é mera coincidência; é justamente nessa área que os métodos ágeis surgiram, como ele próprio vai explicar pra gente. A primeira pergunta que fiz para ele, claro, foi a mais básica possível: afinal, o que são essas tais metodologias ágeis?

MAURÍLIO HOFFMANN:

Então, as metodologias ágeis nasceram no contexto da TI, mais especificamente no desenvolvimento de software. Elas são recomendadas e aplicáveis em ambientes onde a gente tem uma complexidade de previsão. Para aqueles casos de projetos em que já sabemos como executar e o passo a passo está muito bem definido, o método tradicional – aquele chamado cascata, onde você planeja, executa, avalia – PDCA normal – acaba sendo mais recomendado.

Mas as metodologias ágeis surgiram justamente para ambientes onde você não tem muito o norte, onde é difícil ver para onde estamos indo, e a ideia é ir aos poucos. Acho que essa é a essência da mentalidade ágil: ir aos poucos. Existem algumas frases famosas, axiomas bem conhecidos, como “errar rápido para corrigir rápido” ou “aprender com os erros”, em vez de ficar sofrendo com eles. Tem muita coisa nesse sentido.

Elas representam uma mudança, uma mudança de paradigma, uma forma diferente de pensar. As metodologias ágeis, nesse conceito abrangente, incluem muitas tecnologias, metodologias e métodos de trabalho que entram sob esse termo guarda-chuva, mas todas partem do pressuposto de uma mentalidade ágil, de uma forma distinta de pensar. Acho que é por aí.

ALINE CASTRO:

Em geral, no serviço público, estamos muito acostumados com esse método cascata que o Maurílio mencionou, cada um no seu quadrado, cuidando de um pedacinho.

Já as metodologias ágeis são esquemas de organização das atividades que visam romper com esse conceito, por meio de sistemas mais enxutos, nos quais todos os integrantes da equipe acompanham o desenvolvimento dos produtos. Isso é possível porque as entregas são menores, né? Então, ao invés de querer entregar o melhor produto de uma vez, você vai aos poucos, sentindo e coletando o feedback dos públicos, melhorando a cada ciclo. Gente, calma, tudo isso o Maurílio vai explicar melhor ainda aqui no episódio.

MAURÍLIO HOFFMANN:

Então, o pessoal do desenvolvimento de software começou a pensar assim: vamos pegar uma coisa, desenvolver e entregar. Essa é a chave da mudança. Vamos entregar pequenas entregas, sempre acrescentando valor ao que entregamos para o cliente, em vez de juntar um grande projeto e entregar um grande software no final. Isso podemos ver hoje aplicado em vários exemplos na área de informática, como os apps de celular.

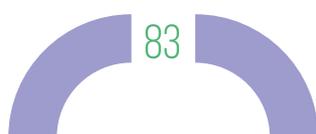
Eles sempre lançam um app, fazem algo pequeno, e depois, quando precisamos de mais funcionalidades, eles atualizam o app, a gente baixa a atualização e ele faz mais uma coisa. Isso acontece para quase tudo na área de TI. Se você pensar em redes sociais, no próprio WhatsApp, que hoje passou de uma simples mensagem de texto para permitir até pagamentos. Então, é um ciclo, entendeu? Essa necessidade de pagamento, por exemplo, não existia antes quando criaram o WhatsApp.

É uma necessidade que surgiu depois, e eles entregaram depois. A principal mudança na mentalidade que eu percebo, depois de ter estudado um pouco, é entender o que o cliente realmente vai querer receber. Às vezes, a gente pensa demais em uma arte super elaborada, mas quanto mais simples ela for, mais valor vai agregar para o cliente.

Acho que essa é a mudança. E no dia a dia das nossas execuções de assessoria ou da diretoria de comunicação, a gente acha que sabe o que o cliente quer, e tenta trabalhar com base nessa suposição. Mas muito raramente realmente pesquisamos ou fazemos esse levantamento.

ALINE CASTRO:

Muita coisa que o Maurílio falou me chamou a atenção. Primeiro, a mudança de todo mundo da equipe passar a acompanhar a entrega toda, e não apenas um pedacinho. Os membros da equipe passam a ser protagonistas no produto que está sendo entregue, e não apenas uma peça numa engrenagem maior.



Segundo ponto: essas entregas podem ser feitas aos poucos, como ele disse. E uma frase que ficou muito na minha cabeça foi a seguinte: “feito é melhor que perfeito”, com certeza vocês já ouviram. Então, o que eu tiro disso é: vamos colocar o carro na rua e ir melhorando aos poucos, porque esse carro, mesmo simples, pode já beneficiar muita gente. E, por falar em gente, um outro ponto fundamental é que só tendo contato com os usuários, com os clientes dos nossos produtos, é que vamos saber realmente o que podemos melhorar nos nossos serviços.

Mais uma vez, estamos aqui no podcast falando sobre a importância de abrir espaço para escuta, para pesquisa com nossos públicos ou clientes, como você preferir chamar. Vamos ouvir mais sobre isso na fala do Maurílio.

MAURÍLIO HOFFMANN:

As metodologias ágeis nasceram de um documento chamado “manifesto ágil”. Foi uma reunião de desenvolvedores que escreveu uma série de princípios e valores que toda metodologia ágil deve seguir. Então, independente do nome da metodologia ou do tipo de desenvolvimento que você está utilizando, elas têm alguns valores que são prioritários. E o primeiro valor que você mencionou vai muito nisso. Ele diz que devemos priorizar indivíduos e interações, mais do que processos e ferramentas. Esse é o primeiro valor de qualquer metodologia ágil: priorizar os indivíduos e as interações entre eles – da equipe e com o cliente, seja interno ou externo – mais do que os processos e ferramentas. E isso é a alma da comunicação pública, né? É a comunicação que se centra no cidadão, nas pessoas.

Outro valor fundamental é a colaboração com o cliente, mais do que a negociação de contratos. Isso é algo com o qual lidamos muito no nosso dia a dia. Sempre recebemos, por exemplo, um briefing de uma cartilha, executamos e entregamos, e depois pedem alterações. **Do ponto de vista de quem negociou o contrato, refazer as alterações é complicado, porque é retrabalho, refazer tudo de novo. Mas na mentalidade ágil, a colaboração é mais importante do que o contrato em si. Então, deveríamos estar satisfeitos em refazer conforme a vontade do cliente, entregando o que ele realmente quer, em vez de ficarmos insatisfeitos por ter que modificar algo que passamos tempo negociando. Essa mudança de mentalidade é muito difícil para a gente.**

ALINE CASTRO:

É difícil mesmo, né, gente? Atire a primeira pedra quem nunca quis “matar” alguém de outra área da nossa organização, que demanda um tempão do nosso trabalho

para fazer uma campanha ou algo do tipo e, no final, ainda critica. Não é fácil, mas é por isso que é realmente uma mudança de mentalidade, né? Ninguém está dizendo aqui que é fácil. Vamos conhecer alguns exemplos dessas metodologias ágeis, mas antes, para completar nosso raciocínio, o Maurílio vai explicar os outros dois valores que faltaram do manifesto ágil.

MAURÍLIO HOFFMANN:

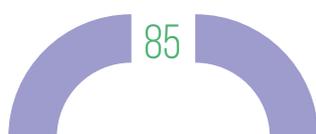
O terceiro valor fala de software em funcionamento mais do que documentação abrangente. Aí, o software, vamos traduzir para a comunicação como produto, né? Como o post, o vídeo, o podcast que entregamos. Ele deve ser mais valorizado do que a documentação que geramos, que é outra coisa com a qual perdemos muito tempo: na produção do plano, do como vamos executar, e, quando chega na execução, gastamos menos tempo executando de fato, entregando valor para o cliente, do que planejando.

Na minha experiência em comunicação, isso acontece com menos frequência, porque planejamos muito rápido para executar ainda mais rápido no nosso dia a dia. Mas, na área de software, por exemplo, gastava-se muito tempo para levantar os requisitos, fazer reuniões com o cliente antes de desenvolver. Acho que, para a comunicação, esse processo é um pouco mais rápido. Esse foi o terceiro valor, mas vale lembrar que a ordem dos valores não é hierárquica. Podemos falar deles sem essa hierarquia.

E o último valor é responder às mudanças mais do que seguir um plano, que é algo muito relacionado ao valor da colaboração. Algumas metodologias, como o Scrum, por exemplo, abraçam a mudança. Nós temos a tendência de querer planejar um mundo perfeito. Então, fazemos o plano já pensando que nada vai mudar, mas a realidade é que tudo vai mudar.

Precisamos ter a mentalidade de abraçar as mudanças para nos adaptarmos mais rápido. Se pensarmos no plano de comunicação que não vai sofrer alterações, por exemplo, a pandemia vem e rasga todos os planos que fizemos antes. As mudanças estão aí, são constantes, especialmente mudanças de legislação, mudanças sobre como chegar até o cliente, mudanças nos próprios gostos do cliente. Acho que temos que estar abertos e disponíveis para responder.

O valor fala exatamente disso: responder às mudanças mais do que seguir um plano. Claro, temos o plano e sabemos para onde vamos, mas também precisamos estar preparados para que mudanças ocorram e que outros elementos fora do nosso planejamento impactem o que está programado. E acredite, muitos fatores vão mudar



durante o ano. Por exemplo, no próximo ano, provavelmente mudará o presidente do seu órgão, o que trará uma nova abordagem de comunicação. E isso vai mudar tudo.

ALINE CASTRO:

Bom, já ouviram falar que planejamento se escreve a lápis? É isso, gente, a gente tem sim que planejar, mas acima de tudo, a gente tem que ser flexível, saber adaptar aquilo que a gente planejou para novos contextos, para novas necessidades dos nossos públicos ou clientes. Mas eu sei que você deve estar aí morrendo de curiosidade para conhecer as metodologias em si. São muitas, o Maurílio vai explicar um pouquinho mais e depois ele vai detalhar duas delas, que são, digamos, mais adaptáveis e mais usuais para a nossa realidade de comunicação.

MAURÍLIO HOFFMANN:

São várias metodologias, vários nomes de metodologias. Eu ia dizer que são várias patentes, mas eu nem sei se foram patenteadas de fato. Mas é como se fossem escolas ou métodos de trabalho, então a gente tem mais ou menos o desenho de como fazer e aí você vê aquela cartilha daquela metodologia e tenta aplicá-la nesse caso. Aí tem algumas, por exemplo, chamadas Lean Inception, Kanban, Scrum. O próprio Design Thinking é mais para o design, mas também é considerado uma metodologia ágil, tem Extreme Programming. Então tem muitos nomes, a maioria em inglês, porque as coisas de informática geralmente nascem com esse nome em inglês, mas eu acho que mais importante do que o nome da metodologia é entender o que tem por trás, a tradução daqueles valores. Quando eu falo de Scrum, por exemplo, que é a metodologia que eu acho mais legal, as pessoas se assustam um pouco por conta disso. A metodologia chama Scrum, primeiro, já é um nome não comum. E aí vários papéis e vários documentos dentro da metodologia são em inglês e não foram traduzidos por aquela questão de, às vezes, a tradução não ser legítima ao que o nome fala. Então, assim, a gente tem que acabar aprendendo o nome em inglês para poder aplicar. Das que eu conheço, eu gosto muito do Kanban e eu gosto muito do Scrum. O Kanban é uma metodologia em que você divide, primeiro, todas as tarefas. Tenho certeza de que quem está ouvindo o podcast já usou ou já viu o Trello, por exemplo. Mas pode ser um quadro na parede. Então, você escreve todas as tarefas que você tem que fazer e divide esse quadro em, no mínimo, três colunas: para fazer, fazendo e feito. Então, dessas três colunas, você coloca todas as tarefas que você tem para fazer na primeira e aí você vai tirando o post-it ou arrastando o card no Trello para a coluna de fazendo, quando está fazendo, e para a coluna de feito, quando está feito. Essa é a base. Então, assim, no Trello, por exemplo, você

tem várias funções. Você consegue atribuir para quem vai fazer, o podcaster da área de comunicação. Você consegue atribuir quem vai fazer, consegue atribuir a ordem de prioridade. Então, o que tem que ser feito primeiro? Eu acho que isso facilita muito, por exemplo, quando alguém da sua equipe entra no Trello, vê as tarefas que tem para fazer, vê quem já está fazendo alguma coisa. Aí você pode olhar aquela tarefa e falar: não, aquela tarefa é para mim. Pega a tarefa e arrasta para a coluna fazendo e diz o que está fazendo. Isso, para quem é gestor, também facilita muito. Você abre o Trello, sabe quem está fazendo o quê, o que ainda precisa ser feito, o que foi entregue nessa semana ou nesse mês. Então, lá no nosso setor de redes, por exemplo, eu tento organizar por calendário, por data, a prioridade. Você pode adaptar, pode criar uma coluna antes do para fazer, por exemplo, com ideias. Pode criar uma coluna depois de feito ou antes de feito, para revisão ou revisado. Então, todo esse fluxo do Kanban é adaptável para o seu processo de trabalho. Uma das coisas que eu mais acho úteis é bater o olho e saber quem está fazendo o quê e o que ainda precisa ser feito. Acho isso muito massa, a parte de visualizar o trabalho e a transparência de todos os colegas conseguirem ver o que o outro colega está fazendo.

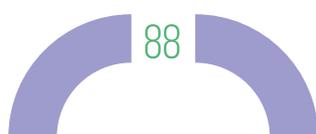
ALINE CASTRO:

Conhecemos o Kanban e agora ele vai falar de outra metodologia, o Scrum.

MAURÍLIO HOFFMANN:

O Scrum é um método de trabalho um pouco mais complexo, porque ele prevê papéis, papéis executados por pessoas. Ele prevê alguns artefatos que a gente tem que produzir, alguns documentos e algumas reuniões. A gente vai primeiro falar dos papéis. Ele tem o dono do produto, que é, no nosso caso, o gestor da comunicação. O papel do dono do produto é fazer o link com o cliente, com os clientes, no nosso caso, e organizar a lista de tarefas, priorizar a lista de tarefas. Tem até uma observação que *prioridade* é singular. É sempre *a prioridade*, não tem *prioridades*. Se você tem mais de uma prioridade, você não tem uma prioridade. Esse é um desafio muito grande para quem é gestor de comunicação. Deixar claro para sua equipe, quando ela vai começar a trabalhar, qual é a prioridade de hoje, o que você vai fazer. Isso tem que estar no topo da lista de tarefas e é uma das tarefas do dono do produto no Scrum. O dono do produto é aquele que deixa claro o que precisa ser feito. E aí tem o Scrum Master, que é o segundo papel, que é quem entende de Scrum para fazer a metodologia rodar. É como se fosse um fiscal de normas. É aquele que sabe da metodologia e que está ali para fazer tudo funcionar de acordo com a metodologia. Esse é o papel também que é o responsável

por remover as barreiras. Então, se alguém da equipe está com algum problema, como o computador está fora da rede, faz três dias que o meu e-mail não abre, alguma coisa assim, e já tentou resolver e não consegue, aquele impedimento está impedindo a tarefa de ser realizada. O papel do Scrum Master é ir atrás da remoção dessa barreira. E aí o terceiro papel é um papel coletivo, que é o papel da equipe. Outra coisa muito legal que tem no Scrum é isso. A equipe precisa ter todas as competências necessárias para entregar a tarefa que a gente vai executar. Então, no nosso ambiente de comunicação, por exemplo, eu preciso ter um designer, preciso ter um redator, preciso ter um publicitário. Eu não preciso que todo mundo saiba fazer tudo, mas a equipe junto precisa ter todas as competências. E no Scrum, essa equipe é mais forte na tomada de decisões do que o próprio dono do produto, que é o chefe. Então, quando, por exemplo, em uma das reuniões do Scrum, que eu vou falar a seguir, uma das reuniões é a reunião de planejamento. A reunião de planejamento da sprint. Nessa reunião, o gestor, o dono do produto, vai apresentar o que precisa ser feito. E aí a equipe vai decidir quanto tempo eles precisam para entregar. Porque são eles que sabem fazer a tarefa. É mais uma questão de confiar na equipe, que eles sabem, que eles são os especialistas na equipe. O Scrum também fala que a equipe precisa ser pequena. Isso também é talvez uma controvérsia para a gente, que a gente sempre quer mais gente, mais gente, mais gente na equipe. O Scrum prevê que as tarefas são melhores executadas em times pequenos, de 5 a 7 pessoas. Porque um dos pressupostos do Scrum é que todos consigam conversar e se entender. E eles acreditam que, se tiver mais de 7 pessoas numa sala, a desinformação começa a pesar mais do que a informação. Então acaba que gera ruído, que gera confusão, que um atrapalha o outro mais do que ajuda. Eu falei dos três papéis. Passando dos papéis para os artefatos, são dois. A lista de tarefas total, a lista de tarefas macro, que chama Product Backlog. É o catálogo de tarefas que a gente precisa entregar num espaço grande de tempo. Para a gente, no nosso contexto, eu chamaria de plano de comunicação, que é o que a gente prevê como planejamento macro. E aí tem a lista de tarefas micro, que é o Sprint Backlog, que são as tarefas que a gente vai executar naquela sprint. A sprint é um dos timeboxes, uma das caixas temporais que tem no Scrum. A sprint deve durar entre uma e quatro semanas. Então a gente faz planejamentos pequenos. Na assessoria onde eu trabalho, por exemplo, a gente trabalha com sprint de uma semana. A gente não chama de sprint, mas a gente faz uma reunião de pauta toda semana para planejar daquilo que eu falei. A gente faz um planejamento macro, sabendo que vai mudar, sabendo que tem coisa que vai cair, sabendo que tem coisa que vai entrar. Mas a gente faz um roteiro para a semana. E a gente, no decorrer da semana, vai revendo isso. Então esse pensamento no Scrum, quando você faz uma reunião de planejamento da sprint, você levanta as tarefas que você vai executar naquele ciclo, que para a gente é de uma semana. E aí o artefato é essa lista. Aí a gente



tem mais três reuniões. A reunião de planejamento é essa que eu falei, que é onde você define todas as tarefas que você vai fazer naquele ciclo. E aí no final do ciclo tem uma reunião de revisão, que é quando você vê o que de fato entregou e o que não deu para entregar. E aí você vai ajustando conforme vai aprendendo. Que são aquelas lições aprendidas. Às vezes você faz uma reunião na segunda, chega na sexta e vê que não deu conta de fazer metade. Você vai abaixando a sua audácia de coisas.

Ou vai aumentando se você entregou tudo. Então essa reunião de revisão serve justamente para isso, para ver o grau de entregabilidade. O quanto a gente é capaz de entregar enquanto equipe.

E aí tem uma reunião, logo depois tem uma reunião de avaliação, que é como a gente pode melhorar o processo. Então não é mais com relação às entregas, mas é com relação ao processo de trabalho. Essa reunião de avaliação, em alguns casos, por exemplo, acontece com menos frequência. Ela não acontece necessariamente ao final de cada sprint.

ALINE CASTRO:

Aposto que você está pensando: “Eu não aguento mais reunião na minha vida!”. E olha que ainda tem mais um tipo de reunião. Não briga com a gente! (risos) Eu prometo que, se você não desistir, no final vai ver que vale a pena. E a gente vai te explicar por quê.

MAURÍLIO HOFFMANN:

A última reunião é a que gera mais polêmica quando as pessoas descobrem o que é o Scrum: a reunião diária. Quando falamos que tem que ter uma reunião todo dia, as pessoas enlouquecem, porque ninguém quer isso. Mas é uma reunião que não pode durar mais de 15 minutos, segundo o protocolo do Scrum. Então, é uma reunião rápida, onde cada membro da equipe responde a três perguntas: o que eu fiz desde a última reunião para ajudar na entrega das tarefas do planejamento, o que vou fazer até a próxima reunião, e se há algo me impedindo de trabalhar.

O Scrum facilita isso, pedindo que a reunião seja sempre no mesmo horário e no mesmo local. Se você entra sempre na mesma sala virtual, a equipe também entra no mesmo horário, e aí, por ordem alfabética ou por antiguidade, define-se uma sequência. As pessoas vão respondendo as perguntas, e isso torna o processo bem mais simples. E apesar de ser uma reunião diária, me parece muito produtiva.

ALINE CASTRO:

Eu concordo com o Maurílio, gente. Parece muito, mas às vezes é melhor fazer várias reuniões curtas do que poucas e longas, principalmente se forem online. Inclusive, durante a minha conversa com o Maurílio, ele lembrou de algo interessante: temos um episódio gravado com o Alexandre Araújo, no início deste ano, em que ele falou sobre produção editorial. Nesse episódio, ele comentou que faz reuniões todos os dias às três da tarde com sua equipe de design. Mais uma comprovação de que vale a pena esse investimento.

E claro, principalmente nesse mundo de home office e trabalho híbrido. Foi justamente isso que eu quis perguntar ao Maurílio: será que essas metodologias ajudam a gente nas novas dinâmicas de trabalho, com parte da equipe em casa e parte no escritório?

MAURÍLIO HOFFMANN:

Eu sou fã do teletrabalho desde antes da pandemia. Acho que há muita coisa que acredito nessa filosofia de ter autonomia para trabalhar quando puder, na hora em que estiver disposto. Medir a produtividade por hora é coisa da Revolução Industrial. Tem dias em que produzimos muito mais em poucas horas, e dias em que, mesmo trabalhando horas a fio, o resultado é mediano. As metodologias ágeis ajudam a manter a interação da equipe.

Se você faz reuniões periódicas, mesmo que virtuais, acaba vendo seus colegas, interagindo, e sabendo o que estão fazendo. Prever essa interação já é um bom passo. É um bom passo, especialmente se há uma pessoa isolada, fora do trabalho remoto. Essa pessoa fica muito distante do contexto, do dia a dia. Se todos entram na sala todos os dias e falam o que estão fazendo, gera-se uma sensação de integração.

ALINE CASTRO:

Acho que um dos maiores desafios para quem é gestor de comunicação no momento é justamente criar um esquema eficaz que contemple equipes parcialmente remotas e, ao mesmo tempo, mantenha a integração entre todos. Em comunicação, esse trabalho integrado é fundamental. As tarefas da redação, atendimento aos jornalistas, vídeos e redes sociais precisam caminhar juntas.

Uma dica para suavizar esse excesso de reuniões é que nem todas precisam ter a câmera ligada. Muitas vezes, o bom e velho telefone também funciona. E podemos



tentar tornar essas reuniões mais leves e criativas. E, claro, pedi ao Maurílio que nos deixasse algumas dicas finais para quem quer começar a usar as metodologias ágeis na comunicação.

MAURÍLIO HOFFMANN:

Se eu fosse começar a adotar metodologias ágeis, começaria pelo Kanban, começaria pelo Trello. Acho tranquilo para quem é gestor aprender e depois ensinar à equipe. Existem muitos vídeos no YouTube explicando como usar o Trello. A partir do momento que você entende o Kanban como uma ferramenta que facilita, e não mais uma tarefa, isso muda o jeito de ver o trabalho diário.

Com um Kanban e um Trello mais maduros, você começa a perceber as vantagens de entender o fluxo de trabalho da sua equipe. Depois disso, o Scrum é muito bom. Ele é mais complexo e requer mais estudo, mas pode ser adaptado à sua realidade. Extraia da metodologia o que faz sentido para você.



#40 PLANO DE COMUNICAÇÃO: COMO FAZER

COM ISABELA PIMENTEL

EPISÓDIO AO AR EM 10/11/2022

Um bom plano de comunicação começa com um diagnóstico que analisa contexto, riscos, oportunidades, canais, cultura organizacional e liderança. Além disso, é imprescindível a integração com o plano estratégico da instituição, definindo objetivos, metas mensuráveis e indicadores de resultado que vão ajudar a organização a exercer sua missão e se aproximar de sua visão.

LINK PARA O EPISÓDIO:

CLIQUE AQUI



CLIQUE AQUI



ALINE CASTRO:

Como montar um plano anual de comunicação? A convidada de hoje é expert no assunto. A Isabela Pimentel é mestre em mídias digitais, especialista em comunicação integrada, professora, pesquisadora e autora do livro Ouvir Dizer.

Sempre que um ano começa, a gente tem vontade de fazer as coisas acontecerem, não é?

E um plano de comunicação pode ajudar nisso, para que tenhamos um trabalho realmente integrado de comunicação, útil e que colabore para as nossas instituições públicas serem efetivas naquilo a que elas se propõem. Vamos ouvir a Isabela sobre isso.

ISABELA PIMENTEL:

Para que as marcas e, principalmente, as instituições públicas consigam desenvolver uma estratégia que seja realmente integrada e estratégica, o ideal é criar uma cultura de planejamento dentro das organizações. Isso significa que, lá por outubro ou novembro, já deveríamos começar a olhar para os ciclos anteriores, analisar gaps, oportunidades, desafios e riscos. É o momento de pensar: quais desafios a minha marca vai enfrentar no ano que vem? Quais temas do plano estratégico eu posso ajudar a instituição a alcançar por meio dos objetivos de comunicação?

Não adianta o plano institucional ir para um lado e o plano de comunicação para outro. Para ter uma estratégia integrada e estratégica, as instituições precisam primeiro passar pela etapa que chamamos de diagnóstico. O diagnóstico, por si só, não traz resultados. É preciso pegar os insights gerados, transformá-los em dados para a tomada de decisão e, a partir dos desafios identificados, desenvolver um plano e uma estratégia integrados. E essa estratégia não deve ficar só no papel; é fundamental trazê-la para o dia a dia, em forma de processos e fluxos de trabalho.

Esses fluxos e processos precisam de indicadores para medir os resultados, e é essa soma de ações que eu chamo de ciclo completo de gestão. Não dá para trabalhar sem alinhar pessoas, processos e estratégias.

ALINE CASTRO:

É importante fazer uma pausa para reforçar alguns pontos trazidos pela Isabela. O plano de comunicação precisa estar diretamente alinhado ao plano estratégico da sua instituição. Pode parecer óbvio, mas quantas ações você acaba desenvolvendo ao lon-

go do ano que não têm uma conexão clara com a missão da organização? E com os objetivos que ajudam a instituição a alcançar sua visão de futuro, como previsto no plano estratégico?

Acredito que muitas das atividades que consomem sua energia ao longo do ano acabam não se relacionando diretamente com o que realmente importa. Por isso, manter o planejamento estratégico sempre em mente é fundamental.

Outro ponto que a Isabela trouxe é a importância das pessoas. Ouvir os públicos, os gestores e as áreas internas – que são os principais clientes da comunicação na sua organização – é uma das primeiras etapas do processo. Pergunte a eles quais são os maiores problemas que eles percebem e como a comunicação pode contribuir para solucioná-los.

Tudo isso faz parte do “retrato do momento” que a Isabela mencionou. No entanto, apenas essa análise inicial não basta. Ela vai nos contar mais agora sobre o que compõe esse passo essencial de qualquer plano de comunicação: o diagnóstico. Vamos ouvir.

ISABELA PIMENTEL:

O primeiro passo para começar a estruturar um plano de comunicação é parar e fazer esse “retrato” inicial, ou seja, uma análise detalhada do cenário, dos riscos e, principalmente, do contexto. O contexto é essencial para a comunicação, ainda mais em uma sociedade cada vez mais conectada, onde as instituições públicas e empresas precisam estar sempre atentas às dinâmicas externas.

Esse primeiro momento, em que se faz uma espécie de fotografia da instituição, abrange suas práticas de comunicação, seus fluxos e processos. É o que eu chamo de diagnóstico 360. Esse diagnóstico não se limita a observar os canais de comunicação; ele abrange canais, reputação, liderança, riscos, fluxos de trabalho e a própria cultura da instituição pública. Portanto, o diagnóstico 360 é o ponto de partida essencial para um planejamento integrado.

ALINE CASTRO:

Gente, a Isabela tem um canal no YouTube com vários vídeos em que ela explica melhor essa metodologia dela, o diagnóstico 360. Basta procurar por “comunicação integrada” lá no YouTube, e vocês vão encontrar.

Mas, detalhando um pouco mais aqui, segundo esse método, não adianta focar apenas

nos nossos canais de comunicação e nos públicos para quem planejamos as ações. Claro, isso é parte do diagnóstico, mas não basta olhar só para o nosso “quadrado”. Precisamos enxergar o que está acontecendo ao nosso redor – na nossa cidade, no nosso país (e convenhamos, coisa não falta, né?). Esse contexto precisa ser analisado para entender quais riscos ele pode trazer para a nossa reputação, nosso trabalho, nossa organização e os serviços que oferecemos.

Além dos riscos, também devemos considerar as oportunidades. Que chances esse cenário atual oferece para a gente atuar? Quais são as grandes questões do momento que a nossa instituição pode ajudar a responder? Ao mesmo tempo em que olhamos para fora, é fundamental também olhar para dentro. Como está o clima na sua organização? E a cultura? Será que ela está mudando? Será que a cultura atual é realmente a que desejamos ou precisamos trabalhar para moldá-la de algum modo? Essas são perguntas essenciais nesse momento de diagnóstico.

“Mas, Aline, Isabela, não tenho tempo para isso! Não posso pular direto para o Word e começar a escrever o “plano de comunicação do ano que vem” logo?” Vamos ver o que a Isabela tem a dizer.

ISABELA PIMENTEL:

Para quem está sem tempo para fazer esse diagnóstico, infelizmente não dá para pular etapas. Investir recursos humanos, tecnológicos e financeiros em um plano de comunicação ou desenvolver uma estratégia sem passar pela fase de diagnóstico é um grande risco, e eu realmente não recomendo. O planejamento de comunicação integrado precisa se basear em dados concretos; não existe plano de comunicação integrado sem um diagnóstico 360.

Quando você ignora essa fase, corre o risco de focar em algo que não vai gerar resultado. É o diagnóstico que mostra os gaps e problemas, e os objetivos reais de comunicação são aqueles que respondem aos desafios e problemas identificados nessa fase. Portanto, pular essa etapa não é uma opção.

O que você pode fazer, no entanto, é um diagnóstico mais ágil, focando nos principais problemas e promovendo workshops com sua equipe e gestores para juntos analisarem esses gaps e definirem questões de comunicação de maneira prática – mas sempre com base em dados, não em achismos.

ALINE CASTRO:

Um erro que eu já cometi foi fazer um plano baseado no que eu considerava importante para mim e para a instituição. Por mais que eu tenha um bom conhecimento e um feeling do que pode realmente ser interessante, não dá para fazer isso sozinha. A gente corre o risco de não dar conta de executar depois, porque acabamos sendo engolidos pelas demandas dos públicos, e sabemos que é impossível fazer tudo.

A Daniela Senador, uma amiga querida e excelente profissional, me disse uma vez uma frase que ficou marcada para mim: “tudo não farás”. Ou seja, o planejamento precisa ser realista. Se não dá para fazer tudo, é necessário focar no que é mais importante. E como saber o que é mais importante? Pelo diagnóstico.

Gostei demais da ideia da Isabela de fazer workshops para levantar os pontos críticos e os principais problemas. É essencial fazer isso com a sua equipe de comunicação e também com outras áreas da instituição, incluindo representantes dos públicos internos e externos, para ouvir as pessoas de verdade.

Peça para elas contarem os principais problemas que enfrentam. Neste momento, não basta só ser comunicador público; é preciso ser um pouco “terapeuta” também, saber ouvir, compreender as demandas e necessidades dessas pessoas. Só depois disso é que podemos pensar em como a comunicação pode ajudar.

Agora, vamos continuar ouvindo a Isabela, porque perguntei a ela o que não pode faltar em um bom plano de comunicação e se existe algum modelo que ela considera ideal para formatar esse plano.

ISABELA PIMENTEL:

Um bom plano de comunicação integrada começa com um diagnóstico real. É preciso analisar a organização, sua liderança, sua cultura e clima organizacional, e dois pontos que geralmente ficam esquecidos: os fluxos e processos.

Não existe um modelo ideal de plano de comunicação; cada instituição pública precisa realizar seu próprio diagnóstico, analisar seu contexto, a cultura dos servidores, a relação entre as áreas, suas capacidades internas, além dos ambientes macro e micro. O que existe é uma estrutura para o plano: começando com o diagnóstico de comunicação, seguido pela definição de objetivos, metas, estratégias e táticas. Depois, vêm o plano de ação, o acompanhamento de metas, o cronograma, indicadores, a previsão de recursos e o que chamo de um ciclo ágil de gestão. Ou seja, é ne-

cessário trazer essa estratégia para o cotidiano, em fluxos e processos bem definidos, e estabelecer indicadores para monitorar o cumprimento das metas.

Em resumo, isso seria um modelo básico de plano de comunicação, sempre lembrando que cada instituição precisa adaptar tudo à sua realidade e cultura específica.

ALINE CASTRO:

Vamos detalhar um pouco mais o que a Isabela trouxe pra gente? Vamos lá! Primeiro, temos um diagnóstico: você fez a leitura do cenário e identificou os principais problemas do momento. Depois, cruzou essas informações com os objetivos estratégicos da sua instituição e com o que o seu gestor espera da sua área. Agora é hora de traçar os seus objetivos, que é onde você realmente quer chegar.

Quando o ano terminar, que problemas você quer ter ajudado a solucionar? A partir desses objetivos, você parte para as metas. Mas o que são essas metas? Elas são sobre como e quando você quer alcançar esses objetivos. Vou dar um exemplo, gente, pra ajudar. Vamos supor que o problema na sua instituição – qualquer semelhança não é mera coincidência – seja o uso excessivo do WhatsApp para tratar de assuntos de trabalho. Aqui, estou falando de comunicação interna. O objetivo, então, é diminuir o uso do WhatsApp e incentivar as pessoas a utilizarem uma ferramenta corporativa própria para essa comunicação.

A sua meta, então, vai ser chegar no fim do ano com, sei lá, 60% ou 70% das comunicações sendo feitas por essa ferramenta própria, entende? E qual seria a estratégia? A estratégia é mostrar para as pessoas os benefícios da nova ferramenta e as boas práticas de comunicação através dela – esses são exemplos que estou dando. E como você vai fazer isso? O “como” entra na parte tática, que é isso que você vai definir. Pode ser por meio de uma campanha interna, de uma ação junto às lideranças, de notícias na intranet, e por aí vai. Essas táticas integram o plano de ação, que precisa ter um cronograma e um mapeamento de fluxos, como a Isabela já mencionou.

Então, como e com quem essa campanha vai começar? Quem vai aprovar? Como será a execução? Quando e como vamos medir os resultados? Tudo isso vai fazer parte desse mapeamento do fluxo. Isabela também citou a metodologia ágil para fazer esse trabalho no dia a dia, né? E só pra lembrar vocês, temos um episódio aqui no podcast em que falamos só sobre isso, com o querido Maurílio Hoffmann – vale a pena ouvir se você ainda não ouviu.

Por fim, é super importante ter os indicadores, que vão permitir que a gente saiba se atingimos ou não a meta que estabelecemos lá atrás. No exemplo hipotético que eu dei, seria importante medir de alguma forma se o uso da nova ferramenta corporativa aumentou nesse período. Depois das ações e das campanhas, o uso aumentou? O uso do WhatsApp diminuiu? Pensar em como medir isso é fundamental. Ficou claro? Uma coisa que eu já percebi em alguns planos é a mistura de estratégia com tática. E é por isso que pedi para a Isabela explicar melhor a diferença entre esses dois itens que precisam estar no nosso plano de comunicação.

ISABELA PIMENTEL:

Quando falamos sobre estratégia e tática, é bastante comum que a diferença não fique muito clara, não só em instituições públicas, mas também nas privadas e no mercado de comunicação como um todo. A estratégia é o direcionador macro que se relaciona à visão de negócios e, geralmente, envolve mais de um setor da instituição. Ela é corporativa e está ligada ao plano de longo prazo.

Por outro lado, a tática consiste em um conjunto de ações que se conectam à estratégia, mas estão mais voltadas para o curto prazo. Uma estratégia macro é composta por táticas que se decompõem e que são acompanhadas no dia a dia. A estratégia possui um direcionador que está em um nível acima, e quando trazemos essa estratégia para o cotidiano – ou seja, para aquilo que vamos trabalhar em um chamado plano de ação – é aí que entram as táticas.

ALINE CASTRO:

Muito bem, vamos supor que conseguimos fazer o diagnóstico e redigir esse plano de comunicação. Se você achou que essa parte era mais difícil, sinto muito em informar que o mais complicado vem agora: colocar tudo em prática. O que mais vejo por aí são planos de comunicação que acabam esquecidos porque a área é engolida pelas demandas de outras áreas da instituição, e aí vira a famosa “pastelaria”.

E aí, Isabela, que dicas mágicas você pode nos dar para evitar essa cilada?

ISABELA PIMENTEL:

Para mudar essa cultura de que a área de comunicação só faz e só entrega, um dos primeiros pontos é ter argumentos tangíveis e concretos que mostrem para nossos servidores e líderes nas instituições públicas o valor da comunicação. A gente só consegue

fazer isso quando instrumentalizamos nossa área, estabelecendo processos e fluxos de trabalho. Por que uma área de engenharia tem seus protocolos e um passo a passo a seguir, enquanto a comunicação deve ser baseada no achismo? Portanto, precisamos instrumentalizar a área, desenvolvendo políticas, processos, protocolos, capacitando nossa equipe e trabalhando com base em dados – isso é o que chamamos de comunicação Data Driven.

Esses são os espaços que sempre recomendo aos meus clientes de consultoria e curso para começar a transformar essa cultura de “padaria” e conquistar um espaço mais estratégico dentro das organizações públicas. Essas dicas são as mais importantes. Precisamos conquistar espaço e, para isso, precisamos ter bons argumentos. E nada melhor do que números, dados tangíveis e relatórios que comprovem o quanto a comunicação e seus indicadores estão associados aos indicadores macro.

ALINE CASTRO:

Pessoal, dá trabalho, eu sei que é difícil arrumar tempo, mas priorizar o que a Isabela comentou é super importante. Fazer relatórios mensais com acompanhamento dos números e das ações, e entregar isso para o seu gestor, com certeza vai te colocar em um outro patamar dentro da sua instituição. Você será mais respeitado, mais ouvido e mais consultado.

Só que você só vai conseguir fazer isso se estruturar o recebimento das demandas. Não tem jeito. Eu sugiro criar um catálogo de serviços que a sua área presta, incluindo prazos e a forma como esses serviços devem ser solicitados. É importante estabelecer prazos mínimos para o atendimento das solicitações. Como a própria Isabela mencionou, várias áreas dentro das nossas organizações já têm isso.

Quando você vai abrir um chamado na TI, há um procedimento; a sua área de engenharia certamente tem um procedimento; a comunicação também precisa de procedimentos para ajudar a gente a respirar e se organizar. Assim, você conseguirá lidar com o pastel do dia a dia, mas também dará conta dos projetos estratégicos que você planejou, que são super importantes e vitais para colaborar com a solução dos problemas que você identificou. Então, agora vamos ouvir mais dicas da Isabela sobre isso.

ISABELA PIMENTEL:

A gente sabe que algumas demandas do dia a dia são impossíveis de driblar, mas o que eu sempre recomendo é dividir o que é demanda tática—ou seja, aquelas que se



relacionam com ações, tarefas e operações do cotidiano—do que são as demandas mais estratégicas.

Depois de estruturar a área, o setor, os fluxos e os processos, e trabalhar orientado a dados, o ideal é que você também destine um tempo para elaborar o que eu chamo de projetos especiais. Se a gente não busca um tempo com a nossa equipe para desenvolver esses projetos e pensar fora da caixinha, sempre seremos levados pela rotina. Não haverá um dia em que conseguiremos ser totalmente estratégicos.

Devemos trazer a estratégia para o nosso olhar e colocá-la em tudo que fazemos. Esse mundo ideal em que o trabalho operacional acaba simplesmente não existe. Sempre lidaremos com demandas estratégicas, táticas e operacionais.

O ideal é encontrar um tempo e conquistar espaço para que a estratégia faça parte do nosso olhar e de tudo o que entregamos. Porém, o mundo ideal em que a pastelaria vai acabar, pela minha experiência de mais de 25 projetos em grandes empresas públicas e privadas, simplesmente não existe.

ALINE CASTRO:

Por fim, um outro ponto que é super importante abordar sempre que falamos de planejamento é dar uma olhada nas tendências de comunicação. Afinal, tudo na nossa área muda o tempo todo. Por isso, pedi para a Isabela compartilhar o que ela tem observado em suas andanças como consultora. Acredito que isso vai nos ajudar a traçar as melhores estratégias e a elaborar as táticas mais eficazes para o nosso plano de comunicação.

ISABELA PIMENTEL:

A comunicação orientada a dados está se tornando fundamental, assim como um planejamento cada vez mais baseado em números. A tendência é a adoção de planos ágeis, que analisam cenários e permitem respostas rápidas às mudanças do ambiente.

Estamos observando também um crescimento significativo no consumo de conteúdo em vídeo e áudio. O conteúdo digital está se tornando mais faseado; em vez de inundar a audiência com informações, a ideia é criar um conteúdo macro que represente a narrativa da marca. Essa peça principal pode então ser desdobrada em formatos multimídia, transmídia ou cross-mídia para diferentes audiências. Isso é especialmente importante em um contexto onde estamos lidando com a “sociedade do cansaço” e a “economia da atenção”.



Trabalhar com conteúdo que se conecte ao cotidiano das pessoas é vital. Ler os dados e entender o que a audiência deseja é essencial ao definir a estratégia. Focar na produção de conteúdo do tipo “snack” (ou em fatias), aumentando a presença de áudio e vídeo, especialmente no formato vertical, seguindo a tendência do TikTok que se espalha para outras plataformas.

Além disso, é fundamental implementar uma abordagem de comunicação *data-driven*, orientada por dados, e ter uma estratégia adaptativa, alinhada com o que Kotler chamou de marketing ágil. Não adianta ter um plano de comunicação de 500 páginas se ele não for acompanhado de uma boa estratégia que se desdobre em táticas mensuráveis no cotidiano. A adaptabilidade e a mensuração serão as chaves para o sucesso nesse próximo ano.

ALINE CASTRO:

Já disse em outro episódio, vou repetir aqui: eu realmente acredito que vai haver um despertar maior das nossas instituições públicas para o nosso trabalho. Não é só otimismo, não! Assim como aconteceu com a área de TI alguns anos atrás, que depois teve o boom da área de planejamento estratégico e gestão estratégica, eu sinto que os olhares vão começar a se voltar mais para as áreas de comunicação. Mas, para isso, gente, precisamos estar prontos. Temos que mostrar que estamos prontos e que estamos no comando, como diria o Jorge Duarte.

Então, para estarmos prontos e sermos estratégicos, precisamos ter em mãos um bom plano de comunicação para apresentar.





#41 ENDOMARKETING E ENGAJAMENTO NO SERVIÇO PÚBLICO

COM DANIEL COSTA

EPISÓDIO FOI AO AR EM: 21/12/2022

Um trabalho sólido de comunicação começa de dentro para fora, construindo bases consistentes, diálogo com colaboradores e promovendo uma liderança que valorize a escuta ativa. Mais do que focar apenas na emissão, precisamos garantir a retenção e o impacto das mensagens. A comunicação interna não é um processo pontual, mas uma ferramenta contínua e estratégica para transformar a cultura organizacional de forma a alinhar propósitos, valores e práticas diárias.

LINK PARA O EPISÓDIO:

CLIQUE AQUI



CLIQUE AQUI



ALINE CASTRO:

O trabalho de comunicação no setor público dá sustentação para que um bom serviço público seja oferecido à sociedade. E o episódio de hoje fala sobre uma prática que tem tudo a ver com isso. Nosso tema é Endomarketing e para falar sobre isso eu tenho o prazer de receber um convidado que admiro profundamente: Daniel Costa. Ele é Chief Marketing Officer (CMO) do BWG, administrador de empresas com especialização em gestão de pessoas e dinâmica de grupos, autor dos livros “Endomarketing Inteligente” e “Não Existe Gestão Sem Comunicação”, além de ser consultor e professor. Eu comecei minha conversa com ele pedindo que ele compartilhasse um pouco do início da sua trajetória no Endomarketing.

DANIEL COSTA:

Eu trabalhei na Claro, e fui um dos primeiros colaboradores da empresa quando ela foi lançada, em 1998. Quando a operação começou, fui convidado para ser o perfil do primeiro jornal interno da Claro. A empresa foi precursora em implementar práticas mais coordenadas de Endomarketing, e dentro da Claro havia um setor denominado “emoções”.

O fato de eu ter saído no jornal foi o que despertou meu interesse pelo endomarketing. Eu tenho o exemplar guardado até hoje. Isso me colocou numa sensação de responsabilidade, de ter que manter o exemplo de profissional engajado com aquela empresa. Então, para mim, foi algo que me marcou muito. Ali eu entendi a importância, a relevância de receber um reconhecimento e se revestir desse papel.

ALINE CASTRO:

Eu comentei então com o Daniel sobre como algumas pessoas em nossas instituições ainda veem as ações de comunicação interna, como algo supérfluo, ou talvez menos importante do que as atividades de comunicação externa. E é justamente sobre isso que ele vai comentar agora: a importância de um bom trabalho de comunicação nascer de dentro para fora. E não o contrário.

DANIEL COSTA:

Imagine que uma empresa deseja ter uma comunicação clara com seu público-alvo; como poderá fazer isso se não tiver uma comunicação eficaz com seus colaboradores?

São as pessoas que cumprem o propósito da organização. Então, começar de dentro para fora é talvez a premissa mais óbvia da comunicação institucional. O meu colabo-

rador precisa ter farta informação sobre o que é propósito da empresa, mas também sobre o que é estratégia de negócios. Costumo dizer, inclusive, que o colaborador engajado é aquele que tem o propósito no coração e a estratégia na cabeça. De que outra maneira a gente conseguiria ter uma comunicação efetiva com o nosso público lá fora, se não começar com o colaborador? E aí são várias manifestações. Não é só aquilo que a gente faz através dos canais. Eu tenho dito que o papel do comunicador, muito mais do que fazer comunicados, é formar comunicantes. Prestar uma comunicação interna informativa, mas também acolhedora, dialógica e transparente é o que vai fazer com que os colaboradores tenham a mesma vontade de expressar isso com o público. Então, sem dúvida alguma, começa de dentro.

ALINE CASTRO:

Agora, afinal, tem diferença entre endomarketing, marketing interno? e comunicação interna? E qual será que é exatamente o papel dessas atividades dentro das organizações?

DANIEL COSTA:

Em minha experiência de 20 anos nessa área, acredito que essa discussão já está superada. O problema não reside na definição dos conceitos. Nunca observei uma empresa que tenha falhado em suas ações devido à escolha errada do conceito. O que realmente importa é fazer o trabalho. E sobre isso, na minha opinião, temos dois grandes desafios. O primeiro é ajudar as pessoas a compreenderem que se comunicar melhor gera mais resultado com menos desgaste. E esse desgaste é tanto financeiro quanto emocional. Porque a má comunicação - talvez a gente não consiga ver isso tão bem na organização pública, mas conseguimos ver isso na esfera privada - ela gera desperdício, ela gera prejuízo, ela gera perda de clientes. A gente tem dados volumosos que falam sobre isso.

E o segundo grande desafio é criar essa consciência de que a gente se comunicar melhor faz diferença. Seria, portanto, ajudar as pessoas e criar ambientes organizacionais muito mais propensos para que o colaborador tenha mais dias incríveis do que dias ruins. Porque a gente sabe que toda organização, como já dizia o Foucault, é fonte de prazer e de sofrimento. A organização pode nos trazer muitas emoções positivas, como realização, orgulho, a satisfação, mas também existem os aspectos negativos, como frustrações, angústias e ansiedade. Isso precisa estar no nosso radar. De que maneiras que podemos criar ações e desenvolver ambientes para que a jornada do colaborador seja o mais incrível possível?

ALINE CASTRO:

Essa fala do Daniel, ao mesmo tempo em que ela me encanta, ela me angustia, porque eu logo penso assim: não temos como fazer isso sozinhos. Ser responsável pela felicidade, pela satisfação das pessoas que compõem as nossas organizações ultrapassa demais a competência da área de comunicação. O que fazer? Como podemos buscar esse alinhamento para que toda a instituição se volte para isso? Como fazer os gestores entenderem que esse engajamento real e verdadeiro precisa de um conjunto de fatores que envolve toda a organização e não apenas uma “campanha bonitinha” de comunicação?

DANIEL COSTA:

Então, Deus não faz banner e comunicação interna não faz milagre. Isso que você falou, a respeito da expectativa que as pessoas têm de que a comunicação vai resolver tudo, ela é realmente ilusória. Eu tenho dito nos meus treinamentos que a comunicação não termina quando você clica no botão enviar. Ela começa ali.

Você perguntou “como a gente faz esse alinhamento”. Primeiro, não é um trabalho rápido, não é um trabalho fácil, mas ele é um trabalho que passa, necessariamente, por essa conscientização de quem lidera a organização de que se ele tem alguma mensagem importante para ser transmitida, ele precisa se assegurar da retenção da mensagem, não da emissão. A gente foca demais na emissão, em enviar. A gente fala de comunicação interna, a gente pensa na *faladoria* e não na *escutatória*. Isso é um trabalho que passa necessariamente por capacitação, por processos e políticas. Muitas organizações não têm uma política de comunicação.

Sobre a liderança, a visão que eu tenho é a seguinte: a liderança de uma organização é o primeiro produto da cultura. Isso no Poder Judiciário é muito evidente. A cultura produz o líder. O líder é construído, construtor e constituinte dessa cultura. Se esse líder compreende que a comunicação termina quando as pessoas retêm a mensagem, ele vai ter um comportamento muito diferente.

No Judiciário, eu percebi uma diferença muito grande, principalmente quando trabalhei com a Justiça Estadual, o quanto as pessoas que trabalham no interior são diferentes, em relação a essa percepção de engajamento, propósito e estratégia. No interior, trabalhar no fórum é um “sobrenome”. Eu mesmo que estou morando no interior, em Canela, Rio Grande do Sul, já comecei a perceber um senso de comunidade aqui muito maior. A gente conhece quem trabalha no fórum. “É a Aline do fórum, é o João do fórum, é a Maria do fórum”. Então, isso tem uma diferença muito grande. Nessas pequenas realidades, é muito mais fácil a gente encontrar líderes, sejam eles juízes, diretores

de fórum, secretários, enfim, que compreendam isso. Quanto maior a empresa vai se tornando, mais difícil é a fluidez para chegar nas pontas.

ALINE CASTRO:

Deixar de focar só na emissão e se preocupar também com a recepção, com a retenção do que a gente comunicou. Que grande desafio é para nós comunicadores mudarmos essa chavinha, não é? E como bem disse o Daniel, quanto maior a nossa instituição for, mais volume de mensagem e também mais impessoal vai ser a comunicação da alta liderança. Bom, ele vai comentar mais sobre isso e também sobre outro problema organizacional recorrente, que é a compartimentalização. Em algumas instituições existem verdadeiros feudos. Algumas áreas que operam apenas dentro do seu próprio “quadrado”, como se fossem empresas separadas do restante da organização.

DANIEL COSTA:

Talvez isso venha de uma ilusão que a gente criou ao longo do tempo por conta do organograma tradicional das empresas. O organograma, via de regra, é esse formato triangular, piramidal, que a gente conhece, cujo formato já inspira a competição. É como se todas as conexões fossem verticais, de cima para baixo. A gente passou a entender que o organograma seria também o fluxograma da comunicação. Na verdade, se a gente fosse pensar na hierarquia das ideias de como a organização funciona, o organograma seria disforme. A gente esquece, por exemplo, que os líderes, na sua horizontalidade, são uma equipe. Um líder não faz parte de uma, mas de duas equipes. Pode existir uma equipe de pessoas conectadas a mim, mas a diretoria também é uma equipe da qual eu faço parte, ou seja, a gerência é uma equipe, a coordenação é uma equipe... Não somos membros apenas de uma única equipe.

O organograma acaba isolando as áreas e não inspira os gestores a ter uma relação fluida entre si. Eles se enclausuram dentro dos seus setores e esquecem que, tão importante quanto buscar um resultado, é buscar o resultado de todos. De que adianta eu ser o melhor time de uma empresa e essa empresa ter prejuízo no final?

ALINE CASTRO:

Uma pergunta que sempre faço aos entrevistados aqui no podcast é: “Ok, mas como eu mudo isso na prática?” E foi justamente o que eu perguntei para o Daniel. Como podemos conscientizar a liderança para que se promova essa integração maior entre os departamentos da organização? Eu perguntei se, por acaso, uma ação em torno disso poderia ser ter um canal específico para quem ocupa cargo de liderança, por exemplo.

DANIEL COSTA:

A respeito de criar um canal para liderança, isso pode ajudar, pode apoiar o líder de alguma maneira, mas não resolve. O que eu sinto que resolve é trabalhar a formação e a educação de líderes “por lote”. Por exemplo, escolher dois líderes por mês e “pegar pela mão”. Você diz “fulano, estou indo aí na tua sala. Nós vamos gravar um vídeo”, “estou indo aí, vou te ajudar a fazer uma publicação na rede interna”, “estou indo aí te ouvir para saber quais são as tuas dificuldades de comunicação”. Ou seja, fazer um atendimento personalizado.

É como o conceito de business partner que se tem para o RH hoje, que é um profissional multidisciplinar que cuida de um setor. Pensar o profissional de comunicação como um business partner de comunicação, que presta quase um trabalho de mentoria internamente.

Ele ajuda os líderes a se comunicar melhor.

E isso passa também por sair um pouco da dependência da tecnologia. Eu tenho começado meus cursos de liderança perguntando para os gestores se o volume de e-mails que recebem hoje, comparado com o que recebiam há três ou cinco anos, se aumentou ou diminuiu? E aí eles dizem que aumentou. E o volume de WhatsApp, aumentou ou diminuiu? Ah, aumentou. E o volume de reuniões, aumentou ou diminuiu? Aumentou. E você se sente melhor informado hoje do que se sentia há três ou cinco anos atrás? Ah, não. E se é liderança, eu ainda pergunto, e o tempo que você tem para gestão de pessoas? Aumentou ou diminuiu? Ah, diminuiu. Quer dizer, o fato da gente fazer mais comunicação, não necessariamente nos deixa melhor informados. Eu até comparo em alguns pontos a comunicação com obesidade. Não necessariamente quem tem muito alimento está saudável e bem nutrido. Pode estar, mas não necessariamente. Assim como quando se tem muita informação, não necessariamente a gente está bem informado e engajado.

ALINE CASTRO:

Bom, que menos pode ser mais, eu já me convenci. A gente já falou disso aqui em outros episódios do podcast. Mas, então, como a gente pode ser certo? O que torna uma comunicação interna realmente boa e eficaz?

DANIEL COSTA:

Costumo dizer que a gente deveria ter como meta uma utopia. E a utopia seria mais ou menos no seguinte sentido: imagina que eu conseguisse prometer para a Aline que enviaria todo dia um pacote de informações. Não importa se seja por uma rede social cor-

porativa, por e-mail, por WhatsApp... Todo dia, vou te mandar um pacote individualizado, só para você. Nele, você vai encontrar tudo o que é necessário para o teu trabalho e tudo o que é do teu interesse na organização, porque essa necessidade e o interesse andam juntos. Basta olhar todo dia esse pacotinho que eu vou te mandar, que vai estar ali. A gente já entendeu as tuas preferências, interesses e necessidades. Se você trabalha na área X, trabalha na área comercial, por exemplo, você precisa saber sobre o financeiro. Se você trabalha no atendimento no balcão, você precisa receber informações da área X, Y, Z. Se a gente conseguisse fazer essa promessa, eu tenho certeza que todo mundo abriria o seu pacotinho de informação. Essa é a utopia que a gente tem que ter em mente, de que maneira que eu consigo individualizar e criar pacotes fáceis e atrativos para as pessoas. As tecnologias ainda não nos possibilitam isso, mas a gente tem que ter isso em mente.

ALINE CASTRO:

Para realizar uma boa curadoria de conteúdo, que atenda tanto as necessidades quanto os interesses dos nossos públicos, é fundamental conhecer as pessoas. Eu tive experiências enriquecedoras antes da pandemia, como o “Café com o Presidente”, que promovia conversas informais entre a presidência e um grupo diverso de servidores, e também com grupos focais, que nos ajudavam a entender o clima organizacional. Perguntei, então, ao Daniel se iniciativas assim podem ser eficazes ou se já estão, de alguma forma, ultrapassadas.

DANIEL COSTA:

Ótimo, funciona bem demais! Eu só acho que algumas vezes a lógica precisa ser invertida. Por exemplo, café com o presidente. As pessoas saem do seu lugar e vão até o gabinete do presidente. Não seria melhor o café com o colaborador? O presidente sai do Olimpo e vai até o refeitório do colaborador, vai até onde estão os colaboradores para conversar com eles? Mas, sem dúvida alguma, toda a propagação do diálogo é muito interessante. E tem um elemento que eu agregaria aí, que nós negligenciamos demais em comunicação. **Via de regra, aquilo que a gente comunica dentro da empresa é sobre o passado, é sobre o que já aconteceu. É uma comunicação pelo retrovisor. Nós falamos muito pouco sobre o futuro, sobre o que vai acontecer. E isso é um grande interesse que as pessoas têm. Você me perguntou aqui “como é que a gente faz isso?”. Eu acho que a gente faz estimulando a escuta de todas as formas possíveis, começando pelo líder. Tendo canais que possibilitem interação. Existem tecnologias sociais, por exemplo, em que o colaborador pode comentar, se manifestar, dizer o que pensa. E uma das coisas que interessa muito para as pessoas é o que vai**

acontecer. Quanto às rodas de conversa, maravilhoso! Só que, como falei da lógica invertida, talvez a gente ainda seja muito protocolar. Talvez as pessoas ainda tenham muito medo de falar o que pensam nesses encontros, com medo de represália. Isso é comum em organizações, acho que no setor público também, nas chamadas burocracias especializadas isso ainda é mais evidente, porque há um abismo entre juízes e servidores, entre auditores e servidores, entre procuradores e técnicos, entre médicos e enfermeiros, a gente vê isso demais. É uma barreira que precisa demais ser trabalhada.

ALINE CASTRO:

Chegamos no assunto inevitável: cultura organizacional. Será que algum dia conseguiremos reduzir as barreiras existentes e transformar essa cultura? O Daniel responde.

DANIEL COSTA:

É possível, mas não fácil. Algo que eu falo no meu livro é que a gente ouve demais os comunicadores dizendo que passaram o dia “apagando incêndios”. E eu acho que o nosso papel é muito mais de ser um incendiário do que ser bombeiro. Acho que tem quase uma rebeldia, tem que ter uma conspiração, a gente tem que estar sempre tensionando a linha. Mesmo que essa organização tenha uma cultura mais hermética, que seja mais hierárquica. Acho que o comunicador interno morre um pouquinho quando ele vira um agente perpetuador da cultura, e não um agente transformador da cultura. A gente tem que trabalhar contra o status quo. Óbvio que com sabedoria, óbvio que com uma velocidade controlada, a la Geisel, lenta, gradual e segura, mas não pode nunca deixar de pressionar a fronteira da inovação. A gente não pode deixar nunca de desafiar, porque a hora que nós nos conformamos com a cultura e o comunicador entende que sempre foi assim, acabou. Tem que ir para casa, tem que mudar de organização, tem que fazer outra coisa, porque quando você aceita essa missão, você aceita com toda a carga, com todo o peso que ela vai ter. E sim, é difícil, a gente vai encontrar resistência, mas a gente também vai encontrar apoiadores, a gente vai encontrar também pessoas que nós podemos recrutar para essa conspiração de mudança. E é nelas que a gente tem que se apoiar.



#43 ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E INFLUÊNCIA DIGITAL

COM CAROLINA TERRA

EPISÓDIO FOI AO AR EM 01/03/2023

Pensar em influência digital vai muito além de contratar *creators* e *influencers*. A própria instituição pública pode se tornar influenciadora, de muitas formas e em muitos momentos. Para isso, é preciso investir em planejamento, estratégias de engajamento, avaliação de resultados e muito mais.

LINK PARA O EPISÓDIO:

CLIQUE AQUI



CLIQUE AQUI



ALINE CASTRO:

Nesse podcast, eu busco te inspirar a se tornar um disseminador de cidadania tanto dentro quanto fora da sua instituição pública. E, pessoal, eu não usei aqui a palavra “influência” por acaso; esse é o nosso tema de hoje. E eu trago uma convidada que eu já queria entrevistar há um bom tempo.

Ela é pós-doutora, doutora, mestre e especialista em comunicação pela ECA USP. Também é pesquisadora e líder do grupo de pesquisa Infocom na Faculdade Casper Líbero, além de ser membro de outro grupo de pesquisa na ECA USP. Já passou por empresas como Fiat, Vivo, Mercado Livre e Agência Ideal, entre outras. Ela também atua como consultora de mídias sociais e RP digitais e é editora do blog RPalavreando. Estou falando da Carolina Frazon Terra.

Para começar, acho que vale refletir: será que faz sentido falarmos de influência digital em instituições públicas? A Carolina respondeu.

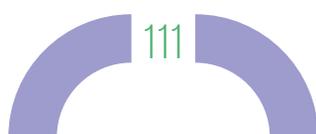
CAROLINA TERRA:

Eu comecei a estudar influência digital porque percebi que poderíamos ir além dos influenciadores digitais – não que eles não tenham importância, porque hoje eles são fundamentais nas estratégias de comunicação das organizações. Mas eu queria entender se uma marca ou uma organização conseguiria se tornar uma influenciadora digital.

Comecei a investigar o que as marcas com as maiores audiências e que dialogam bem com seus públicos fazem para serem bem vistas e terem uma boa reputação no ambiente digital. Com isso, desenvolvi uma metodologia, um passo a passo, para que as marcas se tornem influenciadoras digitais. E é importante ressaltar que essa metodologia não se restringe apenas às grandes organizações privadas; ela pode ser aplicada a pequenas empresas, organizações públicas, celebridades, influenciadores e até a pessoas públicas em geral. Hoje, todos nós somos marcas, e podemos estender essa metodologia a quem busca construir sua presença e influência no digital. Então, respondendo objetivamente à sua pergunta, essa abordagem se aplica a todos nesse contexto.

ALINE CASTRO:

Eu imagino que você tá aí curioso, curiosa, para saber mais sobre essa metodologia chamada “Reativa”. Vamos ouvir a Carol explicando.



CAROLINA TERRA:

Essa metodologia vem do meu estudo de pós-doutorado na USP, sob a supervisão da professora Beth Saad. Desse estudo, eu publiquei o livro “Marcas Influenciadoras Digitais”. A metodologia Reativa é formada por um acrônimo, onde cada letra representa uma etapa que a marca ou organização deve seguir.

O “R” significa que ela precisa ser reconhecida e ter estratégias de relacionamento. O “E” representa o engajamento e a capacidade de entreter. O “A” é sobre despertar ações nos seguidores e manter a autenticidade no conteúdo. O “T” é para transparência, “I” para interação, “V” para visibilidade e, por último, mas não menos importante, “A” para avaliação. Isso porque tudo que fazemos no digital deve ser medido; precisamos entender se nossas ações estão funcionando. Nada é estanque, tudo está em constante evolução, então é vital que a gente avalie essa dinamicidade.

No meu livro, explico cada uma dessas etapas em detalhes. Além disso, tenho um site, www.carolterra.com.br, onde qualquer pessoa ou organização pode responder a um questionário e ver sua pontuação na estratégia de influência digital. Isso é legal para acompanhar ao longo do tempo e verificar se estamos sendo influentes ou quais etapas precisamos melhorar para ter mais sucesso no digital. É uma metodologia prática e fácil de implementar, que não requer grandes recursos externos para ser aplicada.

ALINE CASTRO:

Bom, claro que eu já fui lá no site da Carol fazer o teste de aplicação da metodologia. Recomendo! Ele nos dá insights para entender como podemos melhorar nosso trabalho como social media. Uma coisa que fica muito evidente é que ser influente no meio digital vai muito além de ter uma boa reputação com o público. Eu pedi para a Carol comentar mais sobre isso.

CAROLINA TERRA:

É verdade, porque se você não tiver um bom relacionamento, um bom atendimento com o seu público de interesse, como é que se constrói uma boa reputação? Ela não se sustenta. Você precisa ter essa comunicação dialógica em prática. É fundamental ter uma comunicação de mão dupla. Você tem que ouvir o que sua audiência quer consumir em termos de conteúdo, o que ela pensa sobre o que você está produzindo, as críticas que ela pode ter, ou os elogios.

Então, acho que tudo isso é um processo muito vivo e constante. Não significa que, de repente, se você atinge um nível máximo de influência, você vai conseguir manter esse nível pro resto da vida, né? Isso é exatamente por conta dessa constante movimentação e mudança que temos no cenário digital. Se você não cultivar um bom relacionamento, se não tiver estratégias que dêem voz ao seu público de interesse, fica difícil sustentar a influência nesse ambiente. Basta olhar para os próprios influenciadores digitais. Quais são aqueles que conseguem se manter desde o início desse processo de influência até hoje? São os que cultivam sua comunidade, que estão próximos da sua audiência, que respondem, interagem e se preocupam com ela, que são admirados e bem-quistos, e que não se envolvem em cancelamentos ou crises o tempo todo. Então, temos toda uma questão de comunicação e gestão de comunicação que é até anterior a esse processo de influência.

ALINE CASTRO:

Eu comentei em seguida com a Carol que vejo com frequência que instituições públicas ainda têm dificuldade de planejamento. Muitas utilizam as redes sociais como um repositório, colocando tudo o que a organização está fazendo, mais ou menos como fazem em seus sites. Às vezes, isso ocasiona perda de foco, tanto do conteúdo como da linha editorial. Quem nunca? Ela comentou um pouco sobre isso e sobre outros cuidados que precisamos ter na gestão das mídias sociais.

CAROLINA TERRA:

Você precisa ter um planejamento de comunicação e de conteúdo para os seus perfis de mídias sociais. Não adianta achar que qualquer coisa que você colocar ali vai funcionar para ser interativa, informativa ou engajadora, né? Então, sim, você precisa de um planejamento e também de muito cuidado com os formatos.

Sabemos que os algoritmos das plataformas de mídia social privilegiam determinados formatos dependendo do que querem enaltecer. Todo mundo sabe que o formato queridinho do Instagram hoje são os Reels. Já foi o Carrossel em algum momento, já foram os posts de fotos em outro. Hoje é o Reels. No TikTok, são os vídeos verticais. Cada plataforma tem sua própria especificidade e, se a organização não se atenta a esse tipo de formato, pode ser que nem consiga ganhar visibilidade diante do algoritmo, porque não está publicando um conteúdo que esteja de acordo com o formato privilegiado das redes sociais.

Outro grande erro que vejo nas organizações é a publicação do mesmo tipo de conteúdo idêntico no mesmo formato para todas as redes. O que funciona para o Instagram não vai funcionar no LinkedIn, que não vai funcionar no TikTok, e assim por diante. Cada plataforma tem suas peculiaridades de formato, de linguagem, de tamanho, de imagens e de vídeos, e isso precisa ser respeitado. Por isso, o planejamento é fundamental para essa estratégia de conteúdo e para a construção de marca e influência no ambiente digital. Não dá para fazer isso de forma amadora; precisamos fazer de maneira estratégica para que funcione.

Vamos falar das marcas que têm maior amplitude e impacto junto às audiências. A gente vê grandes marcas, e isso ocorre porque elas têm dinheiro e equipe para isso. Essas grandes marcas estão presentes de maneira frequente, constante e planejada. Elas entendem que o contexto é parte do conteúdo. Por exemplo, se estamos em Copa do Mundo, vamos incorporar a Copa do Mundo no conteúdo. Se estamos falando de eleições, como podemos nos posicionar em relação a isso? Como podemos abordar a importância de os jovens votarem?

Quando falo de marca, não preciso restringir às marcas privadas. Também podemos falar das marcas públicas. Temos que entender o que o contexto está pedindo para falarmos a respeito. Quanto mais conectada estiver no contexto, mais relevante a marca se torna para aquela audiência. Assim, consigo entrar nas tendências e nas janelas de visibilidade que as pessoas têm, e isso acaba virando parte dos comentários, das conversas, dos diálogos nas redes sociais. A marca pode até se tornar uma referência.

Posso citar a Magazine Luiza, por exemplo, como uma marca que faz isso muito bem. Quando o Brasil perde na Copa, a Lu do Magalu chora, né? O McDonald's e o Burger King também são marcas que conseguem fazer isso muito bem. Mas nem só de marcas privadas vive esse cenário de influência. Temos, por exemplo, o Tribunal Regional Eleitoral do Paraná, que fez um trabalho brilhante antes e durante as eleições com as estagiárias do tribunal no TikTok.

As meninas produziam um conteúdo extremamente educativo, tutorial e ao mesmo tempo engajador e humorístico, que informava e cativava. Elas conseguiram fazer com que as pessoas quisessem seguir um conteúdo que, convenhamos, muitas vezes é um desafio gerar engajamento falando de eleições, sendo um órgão público com várias restrições, né? Durante períodos que você também tem muitas limitações, então eles conseguiram fazer um trabalho muito bacana por entender o formato do TikTok, o que viraliza na plataforma, como e quando fazê-lo, e conseguiram produzir um material muito legal.

E não só esse tribunal, né? A Prefeitura de Curitiba sempre foi uma referência em comunicação digital. A Prefeitura de Salvador também adotou essa estratégia digital que a de Curitiba lançou há mais de dez anos, por entender todas essas questões. E dá para pesquisar e explorar outros segmentos e setores para encontrar marcas públicas influenciadoras digitais.

ALINE CASTRO:

Agora, o que fazer se a gente não tem superestagiárias como TRE do Pará? Será que dá para ter sucesso hoje em dia, gente?

CAROLINA TERRA:

Aline, eu acho que quando você humaniza a marca, quando você humaniza a empresa, é óbvio que é super bacana, mas não, isso não restringe a estratégia de quem não tem essa “cara”.

É claro que se você tem figuras dentro do próprio público interno que sejam capazes de materializar isso, é super legal. Se você não tem, você consegue também fazer postagens de uma forma mais objetiva, dá para você usar memes, ou recursos em que não aparece o rosto, mas aparece a boca falando de uma maneira super engraçada, textos, vídeos com imagens e narração... Enfim, dá para a gente pensar em alternativas, sim.

É óbvio que quando a gente tem cara, rosto, a gente humaniza aquela comunicação. Mas essa não é a realidade de todo mundo. E tem uma outra questão importante: você não consegue isso do dia para a noite, você precisa de capacitação, você precisa de treinamento, você precisa de letramento digital.

ALINE CASTRO:

A Carol citou, ao longo da entrevista, o case da Lu do Magazine Luiza. E eu, Aline, eu já tive uma experiência muito legal, muito bem sucedida com uma influenciadora digital artificial, não humana, que é a querida Justina, eu não sei se vocês se lembram. Então, eu quis saber a opinião da Carol sobre isso, sobre o uso de personagens como influenciadores. Isso funciona?

CAROLINA TERRA:

Eu gosto bastante dessa ideia, mas não acho que funcione para todo mundo. A Lu do Magalu, por exemplo, conseguiu se tornar uma persona que se comunica com várias

audiências da marca de maneira muito positiva. Ela conquistou um grande carinho do público e é hoje a influenciadora virtual mais seguida do mundo. Com o sucesso da Lu, vieram outras: CB das Casas Bahia, Nat da Natura, Uli da Ultragaz, e por aí vai. Até influenciadores digitais estão criando avatares, como a Satiko da Sabrina Sato e a Pink da Bianca Andrade. Poderíamos fazer um podcast só sobre esses influenciadores virtuais. Como qualquer estratégia de comunicação e relacionamento, eles têm prós e contras.

Um dos contras é que, para alguns, a comunicação parece robotizada e excessivamente controlada, o que pode afastar quem prefere interagir com uma pessoa real. Por outro lado, há quem adore e veja essas personas como parte do cotidiano, quase da família. Tem gente que dá bom dia para a Lu no Twitter, deseja feliz Natal, parabeniza no aniversário.

Vale até pensar: será que um órgão público poderia ter um influenciador virtual? Dependendo do segmento, acho que sim, e seria interessante. Veja o exemplo do Zé Gotinha, personagem muito querido e antigo que associa-se à vacinação no Brasil. Ele poderia ser um representante do Ministério da Saúde, não só para vacinas, mas para abordar saúde de forma geral, falar de prevenção, divulgar campanhas.

ALINE CASTRO:

Bom, seguindo no meu papo com a Carol, outra pergunta que eu fiz foi sobre o papel do público interno nesse poder de influência que as organizações podem construir.

CAROLINA TERRA:

Aline, acho que não faz mais sentido separar influência externa e interna. Hoje todos temos algum grau de influência. Como representantes das organizações em que trabalhamos, acabamos influenciando nos temas relacionados a elas. Quando alguém sabe que você trabalha em uma instituição, o que você fala pode soar como a voz oficial daquela entidade.

Por isso, cabe às áreas de comunicação, recursos humanos e desenvolvimento humano entender e valorizar a importância do público interno para as estratégias de comunicação. Algumas organizações vão além, selecionando ou treinando colaboradores específicos para serem porta-vozes da marca. Eles recebem treinamento, capacitação e informações em primeira mão para atuar de maneira oficial. Isso contribui para a atração de talentos, fortalece a reputação e a imagem organizacional, melhora o clima interno e humaniza a comunicação. Afinal, uma mensagem passada por uma pessoa tem um tom mais leve e menos institucional.

Vejo que cada vez mais as organizações estão atentas ao transbordamento da cultura interna para fora. Como estamos todos conectados e ativos nas redes sociais, é natural falarmos sobre o nosso dia a dia. Você, por exemplo, é servidora e tem um podcast; acaba dando exemplos e, eventualmente, se referindo à sua instituição. Algumas questões podem ser estratégicas e não devem ser abordadas, mas há temas nos quais sua expertise poderia contribuir muito. Então, será que o tribunal não poderia aproveitar essa voz de forma mais estratégica?

Isso mostra a importância de uma comunicação e marketing que pensem nesse transbordamento de forma positiva e estratégica, trazendo bons frutos. Além disso, os colaboradores se sentem valorizados e estimulados a falar do que fazem, sentindo-se reconhecidos e representados.

Claro, existem riscos: já vimos casos em que pessoas disseram algo e enfrentaram demissões ou punições. É preciso cautela. Mas acredito que isso pode ser resolvido com capacitação, treinamento e uma comunicação que empodere os públicos internos a se expressarem com segurança.

ALINE CASTRO:

Eu, Aline, gosto muito da ideia de ter influenciadores internos; os próprios servidores atuando como embaixadores e influenciadores da instituição. No TRT-2, onde trabalho, estamos implementando uma iniciativa nessa linha, e os resultados têm sido muito positivos. Como já discutimos em outros episódios sobre comunicação interna, ninguém melhor para falar da nossa instituição do que quem faz parte dela.

Recentemente, vi um post da Carol Terra no Instagram, compartilhando uma publicação das Lojas Americanas, que, como todos sabem, estão passando por dificuldades financeiras e recuperação judicial. O interessante foi ver esse post sendo amplamente compartilhado pelos próprios funcionários da empresa. Isso me fez refletir sobre como a comunicação ganha um tom mais humano quando vemos uma mensagem vinda de alguém que trabalha no lugar. É algo que definitivamente vale a pena manter no radar.

Passando para outro ponto, é evidente que a influência digital está em alta. Comentei com a Carol que ainda vejo poucas iniciativas do setor público em parceria com influenciadores digitais, sejam eles celebridades ou micro e nano influenciadores. Fico pensando: será que deveríamos ou poderíamos incluir essas pessoas em nossas estratégias?

CAROLINA TERRA:

Acredito que sim, desde que esses influenciadores tenham alguma relação com o que o órgão público diz, faz e executa. Lembro de um exemplo negativo durante o último governo, quando o Ministério da Educação, se não me engano, quis falar sobre o novo ensino médio e acabou contratando influenciadores digitais que eram populares entre os jovens. O problema é que isso não soou bem; as pessoas ficaram pensando: “Poxa, estão cortando verbas da educação e gastando dinheiro com influenciadores?”. É claro que para o setor público tudo isso é muito mais delicado, especialmente se envolver pagamento a influenciadores. Mas existem tantas outras possibilidades!

Como mencionamos antes, podemos usar o público interno; muitas pessoas que prestam serviços também poderiam ter um espaço para falar dentro dessa estratégia. Fazer parcerias, em vez de pensar apenas em relações monetárias, é uma alternativa válida. Quando falamos de uma campanha publicitária, é claro que a remuneração é uma parte importante, mas em situações informativas, onde a informação é de interesse público e deve alcançar o maior número de pessoas, podemos contar com outras abordagens.

Um caso que me vem à mente e que foi totalmente espontâneo foi quando a cantora Anitta começou a recomendar que jovens de 16 e 17 anos tirassem seus títulos de eleitor para votar. Nesse momento, seria interessante para o órgão público, especialmente os ligados a essa temática, replicar um conteúdo dela ou explicar como funciona o processo de tirar o primeiro título, desmistificando algumas questões. Sempre há espaço para pensarmos em possibilidades e oportunidades, saindo do óbvio. O básico é necessário, mas podemos ter outros desdobramentos.

ALINE CASTRO:

Bom, eu pedi algumas dicas práticas finais para nossa querida entrevistada: o que devemos ou não fazer para construir influência digital nas nossas organizações?

CAROLINA TERRA:

Acho que devemos começar arrumando a casa. Não dá para sair contratando influenciadores se não temos um site legal, um conteúdo bacana nas mídias sociais, ou algo que atraia as pessoas que vão se interessar pela fala de um influenciador.

Primeiro, precisamos organizar nossos perfis de mídias sociais e nosso site, oferecendo conteúdo que seja interessante e confiável. Para mim, essa preparação é fundamental. Quando se trata de comunicação pública, temos que ter um cuidado

redobrado, porque as pessoas vão questionar o investimento. Muitas vão criticar por criticar e questionar a estratégia da organização. Então, devemos estar prontos para responder às perguntas que surgirem e ter uma estrutura mínima para isso. Não conseguimos ser uma marca influenciadora se não produzirmos conteúdo, se não tivermos a capacidade de distribuí-lo e avaliá-lo.

Uma dica que deixo é não pensar em influência digital apenas com influenciadores externos. Às vezes, temos influenciadores dentro da própria organização ou possibilidades de influência que não custam investimento financeiro, mas sim tempo e relacionamentos. Então, é preciso pensar no ecossistema de influência não apenas numa única possibilidade, que seria a contratação de influenciadores digitais.



#44 COMO CRIAR AÇÕES DE COMUNICAÇÃO QUE DEIXEM LEGADO

COM JORGE DUARTE

A Comunicação pública é essencial para qualificar a cidadania e combater a desinformação em uma sociedade marcada por desigualdade e fragilidade. É necessário pensar menos no ferramental e mais no legado, focando em uma comunicação estratégica que promova a cidadania e o exercício dos direitos dos cidadãos. Em um país onde grande parte da população desconhece aspectos básicos sobre o funcionamento do governo e a história política, a comunicação pública deve ser voltada para a conscientização e a participação democrática.

LINK PARA O EPISÓDIO:

CLIQUE AQUI



CLIQUE AQUI



120

ALINE CASTRO:

Transformação e impacto para as pessoas: o nosso entrevistado de hoje reúne isso e muito mais. Ele - o nosso entrevistado - falou uma vez em uma de suas palestras que nós, comunicadores públicos, temos que pensar menos no ferramental e mais em legado.

Quando eu ouvi isso, eu fiquei me perguntando: o que eu estou fazendo? O que eu realmente quero deixar para a minha instituição e, se possível, para minha comunidade? Hoje eu te faço essa mesma pergunta. O dia em que você não estiver mais aí no seu cargo ou função, que herança você quer ter deixado?

O entrevistado de hoje vai te sacudir um pouquinho nesse sentido. Então, comigo, agora aqui com vocês, a gente tem o querido Jorge Duarte.

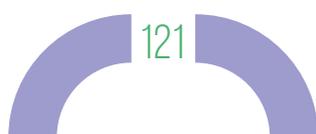
Ele é jornalista, relações públicas, doutor em comunicação, autor e organizador de vários livros, professor e curador do Programa Avançado em Comunicação Pública da Aberje, atual presidente da ABCPública, e atua na comunicação da Embrapa desde 1990.

Eu tenho certeza de que você é o tipo de comunicador que não se conforma só em ficar no operacional. Você com certeza vê sentido no que você faz. Mas é fato que você também, com certeza, lida com muitas demandas, crises e problemas. E às vezes pode acabar se esquecendo do porquê do nosso trabalho. O Jorge vai começar a entrevista relembando a gente sobre isso.

JORGE DUARTE:

Olha, Aline, a sociedade brasileira é historicamente muito desigual e tem uma base muito frágil em educação. A gente tem problemas enormes de desinformação, de falta de noções básicas de como funciona o país, da responsabilidade das autoridades, do direito do cidadão. Há uma pesquisa que resume muito isso. A pesquisa era sobre o quanto o cidadão de um país conhece a realidade do próprio país. Eram 38 países e o Brasil ficou em penúltimo lugar. Em 38 países, o brasileiro é o segundo que menos sabe sobre o seu próprio país. Menos que nós, só a África do Sul. Então isso é muito significativo.

Quando as pessoas não têm acesso à informação e à educação, e são privadas dos recursos básicos necessários para tomar decisões, votar, participar do debate público, obter e reivindicar seus direitos, ou se envolver com a comunidade, elas se encontram em uma situação limitada de ação. Como resultado, grande parte da população possui limitações em seu potencial de participação cívica, devido à falta de acesso a esses instrumentos essenciais para o exercício pleno da cidadania.



E estamos falando, muitas vezes, de informações básicas. Há pesquisas que mostram que quase metade da população não sabe a diferença de papel entre um deputado federal e um senador. E a gente vota em deputado federal e senador há quantos anos? A TV às vezes fala no AI-5. A grande maioria da população não sabe o que foi o AI-5. Há uma pesquisa mais antiga que mostra que cerca de 48% da população não sabia o que foi a Diretas Já.

A gente tem uma população que é muito fragilizada. O nível de informação é baixo. E, por isso, a importância da comunicação pública. O conceito comunicação pública com que atuamos tem como objetivo principal fortalecer a cidadania e garantir o exercício dos direitos. O trabalho que muitos profissionais de comunicação estão fazendo para qualificar a cidadania no país não é só importante, é essencial. E, na verdade, esse esforço já chega com bastante atraso. É algo que deveria ter sido feito há muito tempo, para promover uma participação mais consciente e combater a desinformação de maneira mais efetiva.

ALINE CASTRO:

Bem, quem ouve o podcast sabe que os nossos assuntos giram muito em torno de como fazer uma comunicação mais estratégica e cidadã de fato, que não se resume a falar do que a organização faz, do que o dirigente faz, mas é claro que isso nem sempre é fácil de fazer. Então, vamos ouvir o que o Jorge comentou sobre isso.

JORGE DUARTE:

Aline, essa é uma questão realmente importante. Faz parte do nosso caldo cultural, tanto das instituições públicas quanto da sociedade como um todo. Passamos pela ditadura Vargas e pelo regime militar, períodos em que a prioridade era disseminar informações para promover pessoas, governos e instituições, com o governo falando de si mesmo e não no benefício da sociedade. Essa prática está profundamente enraizada na cultura política e na estrutura do Estado brasileiro, e ainda influencia a forma como a comunicação pública é feita até hoje.

Eu acho que é uma tarefa da gente, de comunicação, não ficar reclamando disso. Devemos tratar isso como um diagnóstico e fazer alguma coisa a respeito. Trabalhar em uma instituição pública ou em um governo não significa que o que pensamos sobre comunicação será automaticamente seguido. É uma disputa constante, um processo de conquista de território, porque a comunicação está intimamente ligada à política. O político entende de comunicação e sabe usá-la bem, o que torna esse cenário uma arena de enfrentamento, diálogo e disputa de estratégias.



Então, acho que o profissional de comunicação, por isso, precisa ser muito estratégico, precisa ocupar espaço, tomar a iniciativa e, mais importante, deve ter uma abordagem clara para lidar com o corpo dirigente. São essas pessoas que têm o poder de decisão, eleitas para conduzir, e é com elas que precisamos dialogar, conquistá-las com resultados concretos, mostrando o que realmente funciona, o que tem impacto, e apresentando propostas que façam sentido para a instituição.

Isso é um trabalho contínuo. É uma disputa de convencimento, e até de “sedução”. O comunicador precisa ser um estrategista, sim, mas também um sedutor: aquele que sabe argumentar, propor, argumentar, convencer, e fazer com que suas ideias sejam aprovadas. Ter uma boa ideia, uma estratégia, é só o começo. É preciso conduzir o processo de convencimento, criar um planejamento claro, conduzir reuniões com eficácia, demonstrar impacto e viabilidade financeira, e saber por que uma ideia é melhor do que outras.

Além disso, parte da estratégia é saber deixar para trás práticas que não funcionam mais, que demandam muito e pouco entregam, mas que continuam sendo feitas por pura tradição, porque “sempre foi assim”. O comunicador precisa ser capaz de avaliar o que realmente traz resultados e focar seus esforços nisso.

E eu acho que você tem que fazer uma educação para a comunicação na instituição. Você tem que mostrar para os dirigentes, para o corpo de empregados, para as equipes, por que comunicação é importante. Mostrar que ela é essencial para o relacionamento com o público, para a prestação de contas, para a explicação clara das ações da instituição. Nosso papel não é apenas comunicar, mas também educar sobre comunicação, para que possamos influenciar positivamente o ambiente em que trabalhamos.

Nós temos que ser capazes de influenciar a instituição, de fazer a instituição agarrar a comunicação e torná-la fator de decisão. A comunicação é o que conecta a instituição ao público e faz com que a imagem da instituição seja preservada e fortalecida. Cabe a nós, comunicadores, influenciar e garantir que as pessoas entendam a importância disso. A comunicação bem-feita melhora o fluxo de informações, promove o diálogo e, no final, integra todos os setores da instituição para que ela funcione de maneira mais eficaz e cumpra sua missão. E essa responsabilidade de liderança da comunicação é nossa, como profissionais.

ALINE CASTRO:

Esse é o verdadeiro patamar estratégico que a gente tanto fala, pessoal. O Jorge tem um livro chamado Estratégia em Comunicação, e nesse livro ele aborda esse assunto



e ele cita os principais vícios que nós comunicadores temos e que nos afastam dessa comunicação estratégica e dessa comunicação de impacto social.

JORGE DUARTE:

Você tocou em pontos essenciais sobre o estado dos cursos de comunicação e a prática profissional na área. De fato, em minha experiência, muitos cursos ainda são muito voltados para a parte instrumental, ensinando teoria e como produzir conteúdo – escrever matérias, tirar fotos, fazer vídeos, eventos – mas deixam de lado algo fundamental: a capacidade de pensar a comunicação de forma crítica, adaptada ao contexto e à realidade em que se está inserido. Eles não enfatizam a problematizar a comunicação, a diagnosticar problemas e, a partir disso, desenvolver soluções estratégicas em comunicação.

Há um problema central: a comunicação não pode ser tratada como um fim em si mesma. Ela é um meio. É o meio de mudar o mundo, conscientizar as pessoas, estabelecer participação, informar de maneira eficaz e transformar realidades. O problema é que, muitas vezes, nos cursos, foca-se em produzir peças e produtos, mas não a pensar a comunicação para impactar, gerar resultados, mudar a realidade.

E é aí que entra a importância da estratégia. Pensar estrategicamente é fundamental para nós, comunicadores. Somos vistos muitas vezes como simples entregadores de produtos e serviços. Mas o nosso papel como profissionais é muito maior: devemos diagnosticar e ter uma estratégia de solução antes de produzir. Os produtos que entregamos são apenas uma consequência de uma estratégia e um planejamento bem feito. Por isso que eu produzi um livro sobre estratégia em comunicação. Eu acho que a palavra estratégia resgata o pensar a comunicação num nível de prioridade, de importância, de impacto, de resultados concretos.

A gente acaba também, por isso, muitas vezes trabalhando muito a partir de demandas de público externo, de jornalista, de outras áreas, de dirigentes, e menos do que deveríamos a partir de proposições nossas, de diagnóstico, de ações estrategicamente concebidas.

Estamos sempre apagando incêndios, resolvendo problemas dos outros, muitas vezes irrelevantes para a comunicação ou para nossa responsabilidade, e deixamos de lado o que realmente precisa ser feito. E quando alguém identifica que somos bons naquilo que fazemos, as demandas se multiplicam. Se você não é hábil o suficiente no debate, se você não tem consistência na sua exposição, se você não tem capacidade de argumentação, você vira uma pastelaria, que as pessoas dizem: “eu quero um de camarão, eu quero um de bacalhau, eu quero um de queijo com não sei o quê”...



Assim, erro recorrente é tratar a comunicação apenas como informação. Passamos anos aprendendo a disseminar conteúdo, a criar peças, textos, fotos, mas não somos treinados a pensar na comunicação como um processo gerenciável de mudança de realidade. A comunicação deve ser sobre impactar as pessoas, mobilizar, dar acesso, dialogar, informar de forma que elas descubram algo que realmente importa para elas. Hoje em dia, se as pessoas pararem para ver ou ler com cuidado alguma coisa, já é uma vitória, porque a disputa por atenção é enorme. Precisamos lidar com isso.

O problema é que, muitas vezes, não conseguimos nos destacar nas questões importantes porque estamos atolados na rotina, presos ao dia a dia. Ficamos tão sobrecarregados com as tarefas urgentes que não conseguimos dedicar tempo ao que é fundamental – como políticas de comunicação, suporte às lideranças, manuais, media training, educação de gestores para comunicação. Essas são questões estratégicas que realmente fazem a diferença a longo prazo, mas que muitas vezes deixamos de lado porque estamos ocupados demais com o que é urgente.

A desculpa de que “não temos tempo para o importante” é algo que ouvimos o tempo todo, e embora seja uma desculpa plausível, também reflete a necessidade de nos impor como comunicadores estratégicos e responsáveis pelos processos de comunicação e seus resultados. Se não fizermos isso, ficaremos presos no ciclo da urgência, sem nunca influenciar as grandes questões que podem, de fato, transformar a comunicação e, por consequência, a realidade ao nosso redor.

ALINE CASTRO:

Bom, agora, uma coisa é fato, para a gente criar repertório suficiente para argumentar, para convencer, dentro das nossas organizações, sobre o nosso real papel, a gente tem que realmente ter domínio, a gente tem que realmente ter um conhecimento sólido do que a gente faz. O Jorge é curador do Programa Avançado em Comunicação Pública, que é uma parceria da ABCPública com a Aberje. Quero que vocês ouçam o que o Jorge falou sobre esse programa.

JORGE DUARTE:

O que me atrai profundamente na comunicação é justamente o fato de que o contexto está sempre mudando. As situações se alteram constantemente. Se eu encontrar uma solução de comunicação hoje para um problema, pode ser que amanhã, se o mesmo problema surgir, a solução já não seja mais a mesma. E isso, para mim, é extremamente interessante e desafiador.



A comunicação exige que você esteja sempre repensando os processos, os produtos, as ações. É um campo que constantemente desafia você, com realidades completamente novas e diferentes. E o mais interessante é que você não precisa mudar de emprego para vivenciar essa transformação. As mudanças acontecem onde você está: muda o diretor, muda o presidente, muda o presidente da República, o chefe de RH faz um movimento, o sindicato toma uma ação, um cliente novo surge. Esse dinamismo é o que torna a comunicação tão desafiadora e, ao mesmo tempo, tão estimulante.

O curso de comunicação da parceria ABCPública/Aberje foi concebido levando em conta justamente esse dinamismo constante da realidade. Nós buscamos trazer profissionais que têm uma sólida base teórica – geralmente com mestrado e doutorado – mas, acima de tudo, que estão imersos no dia a dia da comunicação da área pública. Eles atuam diretamente no campo sobre o qual irão lecionar, e essa combinação de conhecimento acadêmico robusto com envolvimento prático profundo é essencial para que possamos oferecer soluções mais ajustadas à realidade.

Quanto mais preparado você está, maior a sua capacidade de influenciar. Acredito que precisamos, sim, produzir e consumir literatura reflexiva e crítica, pois é fundamental sermos críticos em relação ao mundo ao nosso redor. Mas também precisamos aprender a trabalhar melhor. Precisamos entender como tornar nosso trabalho mais eficiente, como gerar maior impacto e, especialmente, como avançar a comunicação dentro das nossas organizações.

É fundamental que pensemos a comunicação orientada para a prática e para resultados. Saber como atuar estrategicamente para que a comunicação tenha um impacto real e mensurável deve ser o objetivo principal. A expressão “comunicação de resultados” parece bastante adequada, pois reflete essa necessidade de focar no que realmente funciona e transforma.

ALINE CASTRO:

Já nos aproximando do finzinho do papo com o Jorge, eu pedi para ele contar um pouco mais sobre a trajetória dele, sobre os bons conselhos que ele já recebeu na carreira dele, afinal, ele é referência em comunicação no Brasil.

JORGE DUARTE:

A vontade de fazer coisas novas, de arriscar e buscar soluções diferentes, é extremamente importante. É essencial estar aberto a novas ideias e soluções, mas isso não

significa sair fazendo qualquer coisa, ou inovar por inovar. O fundamental é sempre buscar resultados que impactem e afinados com a missão da instituição. Nós temos uma vantagem muito grande hoje, porque nunca na história da humanidade a comunicação foi tão central. Com as mídias sociais, basicamente qualquer pessoa pode fazer comunicação em alto nível, e isso aumenta muito o nosso desafio. Afinal, há muitas pessoas que dominam muito bem a parte instrumental da comunicação, às vezes até melhor do que nós. Agora, o que realmente faz a diferença é pensar a comunicação. Esse é o maior desafio para o comunicador. A minha observação final: não se trata apenas de executar ações, mas de refletir estrategicamente sobre a comunicação, compreendendo seu papel como ferramenta de transformação e influência nas dinâmicas sociais e organizacionais.



#45 EVENTOS: COMO INTEGRÁ-LOS À ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO?

COM BIANCA DREYER

EPISÓDIO FOI AO AR EM: 21/06/2023

Eventos são potências. Eles concretizam ideias e promovem contato direto entre instituições públicas e diversos segmentos da sociedade. Dessa forma, os eventos não podem ser subestimados e precisam ocupar espaço de destaque nas estratégias de comunicação. Para serem bem sucedidos, devem ter planejamento, atenção a princípios e foco nos públicos.

LINK PARA O EPISÓDIO:

CLIQUE AQUI



CLIQUE AQUI



ALINE CASTRO:

O episódio de hoje é fruto da sugestão de uma ouvinte, e eu achei super pertinente. Afinal, quem nunca se viu assoberbado, trabalhando que nem maluco por causa deles? Estamos falando dos eventos, pessoal. Acredito que 10 em 10 organizações públicas realizam eventos, talvez umas mais, outras menos. Talvez você lide diretamente com os eventos na sua instituição, talvez não.

De qualquer forma, não dá para negar que eles têm uma importância imensa para compor nossas estratégias de comunicação. Será que você já parou para pensar nisso? É exatamente esse o assunto de hoje. Temos como convidada especial a Bianca Dreyer, que é relações públicas, mestre e doutora em Ciências da Comunicação pela ECA-USP. A Bianca também é diretora e fundadora da Relatio, uma empresa que atua com gestão integrada de negócios e relações públicas para o setor público. Além de pesquisadora, professora, autora de livros e artigos. E é uma honra tê-la aqui conosco. A primeira coisa que pedi a ela foi elucidar o papel dos eventos na hora de montarmos nossa estratégia.

Vamos combinar que às vezes pensamos em post, campanha, texto, release, mas nem sempre integramos isso a uma ocasião especial, com data, horário e local. Essa ocasião pode ser um evento, uma cerimônia, uma feira, uma exposição... Enfim, as possibilidades são muitas. Vamos ouvir o que a Bianca falou no começo da nossa conversa.

BIANCA DREYER:

O evento tem um papel muito importante para uma boa estratégia de comunicação. Por quê? Porque ele concretiza, torna público um projeto ou uma iniciativa pontual. O evento, portanto, pode ser uma das etapas de um projeto maior ou uma ação específica dentro do planejamento da comunicação. Em ambos os casos, o evento é estratégico porque possibilita o contato mais próximo da entidade pública com o seu público-alvo, ou seja, com as suas partes interessadas.

ALINE CASTRO:

Algumas coisas me chamaram atenção logo no início da conversa com a Bianca. Ela mencionou que os eventos concretizam uma ideia e permitem um contato mais próximo com as pessoas. Estou reforçando isso para refletirmos sobre a potência que um evento pode ter e sobre como ele não substitui outras ações de comunicação. Quando uma pessoa se inscreve para um evento e aparece, temos uma oportunidade de ouro

nas mãos. Por mais que hoje alguém possa estar ali distraído, rodando o dedo no feed, a chance de ela estar aberta a prestar atenção é grande, já que decidiu participar.

Se o evento for bem planejado e a pessoa estiver genuinamente interessada, temos nas mãos o presente mais precioso hoje em dia: a atenção. Com isso, temos uma chance muito maior de nos aproximarmos dessas pessoas, como a Bianca mencionou.

Mas vamos em frente. Suponha que você precise organizar um evento em sua instituição pública. Qual é a primeira coisa a fazer? A Bianca compartilhou um passo a passo.

BIANCA DREYER:

No passo a passo, a primeira coisa que temos que olhar é para o planejamento estratégico da organização. A partir dele, entendemos o que cada área precisa fazer para cumprir os objetivos estratégicos daquela organização.

Aí a gente vai entender os objetivos da área, o que que ela deseja, o que ela precisa fazer para cumprir com os objetivos estratégicos da organização, sua missão, visão e valores. O primeiro passo é esse alinhamento, o segundo é a gente descrever claramente qual é o objetivo do nosso evento, porque olhando para o objetivo do evento, a gente vai saber quem é o público-alvo. Então, saber quem é o público-alvo é uma consequência de eu ter clareza do objetivo do meu evento.

Então, é um passo-a-passo que a gente precisa seguir para não perder essa conexão estratégica, que é o que dá resultado lá no final, é o que vai fazer a gente gerar valor público para a sociedade.

ALINE CASTRO:

Bom gente, eu acho que aqui vale o mesmo princípio da produção de conteúdo, né? Antes de qualquer coisa, a gente precisa saber por que realmente estamos fazendo aquilo, se aquilo está realmente aproximando a instituição do futuro que a nossa instituição almeja, do que realmente estamos buscando. Isso vale, principalmente, para os eventos porque, em geral, realizar essas ocasiões envolvem custos altos, né? Gasta-se dinheiro público com eventos. Então, eles têm que ter serventia, tem que ter um propósito.

A Bianca reforçou isso quando eu perguntei para ela quais os principais cuidados que a gente tem que ter na hora de planejar eventos.



BIANCA DREYER:

Olha, existem cuidados que eu costumo dizer que são básicos, para que a gente possa planejar, sobretudo dentro do contexto dos órgãos públicos. Eu vou citar alguns deles.

O primeiro é o fato de o objeto do evento estar relacionado à finalidade institucional da entidade promotora do evento. O segundo é que no artigo 37 da Constituição Federal, nós temos alguns princípios, dentre eles, o princípio da economicidade, que é um cuidado que precisamos ter ao realizar qualquer evento em órgãos públicos.

Um outro cuidado básico, que eu costumo falar sempre, é que nós devemos estabelecer critérios no termo de referência. O termo de referência é muito importante, porque ele é um dos documentos que se utiliza para apresentar o descritivo do evento para os fornecedores, para que eles tenham conhecimento suficiente para poder participar de um processo. Então, nós temos que ter esta clareza para que eles apresentem aquilo que nós desejamos e precisamos.

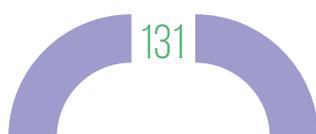
ALINE CASTRO:

Pessoal, o que a Bianca colocou como descritivo para os fornecedores, vale mesmo quando a gente não está falando de um evento que envolva necessariamente uma licitação. Um evento é uma obra coletiva, certo? Envolve cerimonial, envolve a própria comunicação, mas também envolve pessoal de manutenção, de limpeza, segurança, áreas técnicas e muito mais. Então, ter organização e um bom detalhamento de tudo que vai acontecer são cuidados fundamentais. Mas vamos voltar um pouquinho aqui para o planejamento. Como a Bianca já comentou, não existe evento sem o quê? Sem o público! Então, ela vai falar um pouquinho mais sobre esse ponto agora.

BIANCA DREYER:

Se a gente for pensar na comunicação pública, no trabalho dos órgãos públicos, quem é o nosso público-alvo? Quem é a nossa principal parte interessada? É a sociedade! Muito bem, a sociedade... Olha como isso é amplo, né?

E quem nós precisamos beneficiar? O cidadão. Quem é o cidadão? Esse é um aspecto bastante discutido e bastante difícil de fazer com que as pessoas que trabalham com eventos em entidades públicas compreendam. O que a gente costuma explicar é justamente isto: dentro da sociedade, falando com o cidadão, vamos tentar buscar quem é o cidadão para o qual nós estamos realizando um evento. Exemplo: atualmente, eu estou realizando um evento para jovens estudantes. Então, o estudante é um cidadão



da sociedade, porém, esse evento é totalmente direcionado para estudantes de um determinado curso de graduação.

Então, eu não estou falando de qualquer curso de graduação, eu não estou falando de estudantes em geral, é um evento extremamente focado e nós estamos trabalhando nesse evento em todas as plataformas de mídias sociais digitais dessa entidade. Veja bem, eu estou trabalhando com o público-alvo, estou trabalhando com uma parte interessada que está diretamente relacionada com este evento, mas eu não estou deixando de beneficiar a sociedade, eu apenas estou dando um direcionamento, um foco. Isso é muito importante para que o evento traga bons resultados.

ALINE CASTRO:

Por falar em resultado, amarrando a questão do planejamento e de propósito estratégico dos eventos, que começa com os objetivos da organização e passa pela definição de público, a gente chega em outro ponto importantíssimo e que sempre é colocado em segundo plano. É a avaliação. A cada evento, precisamos saber avaliar se, afinal de contas, valeu a pena o esforço, o investimento que foi feito. Será que a gente atingiu o objetivo que pretendia? Ou vai ser preciso entrar com outras estratégias para reforçar? Vamos ouvir a Bianca falando sobre como medir a efetividade dos eventos.

BIANCA DREYER:

Esse aspecto da avaliação é realmente interessante pelo seguinte: todo evento que realizamos precisa ter, especificamente, objetivos, metas, métricas e indicadores. Por quê? Porque são justamente as métricas e os indicadores que nos permitem mensurar os resultados do evento. Assim, posteriormente, analisaremos nossos objetivos e indicadores para responder: tivemos sucesso ou não?

Por exemplo, os indicadores precisam sempre ser descritos considerando o objetivo. O que eu quero alcançar? A partir do momento em que defino isso, estabeleço o que vai sinalizar que estou no caminho certo e se o evento foi bem-sucedido. Um exemplo simples: um dos indicadores de um evento X pode ser a quantidade de pessoas que participam presencialmente. Assim, um indicador será a quantidade de pessoas presentes no dia do evento.

Esse indicador é importante ou não? Não cabe apenas a mim decidir. Precisamos olhar para o objetivo. Com toda a equipe, definimos juntos os indicadores. A partir disso, usamos as métricas para acompanhar, passo a passo, o desenvolvimento do evento. Dessa

forma, no dia do evento – e no dia seguinte – podemos analisar os indicadores e dizer: foi um sucesso.

Agora, há outro ponto importante a considerar. O indicador “quantidade de pessoas presentes” pode sugerir sucesso, como em: “Nossa, tivemos muitas pessoas presentes.” Mas há indicadores ainda mais relevantes, como: o que essas pessoas acharam do evento? Ou ainda: qual foi o aprendizado que levaram?

Quando falamos em valor público, especialmente no contexto do setor público, precisamos criar indicadores que comprovem que o evento gerou valor público. Isso vai muito além de realizar um evento cheio e relatar ao chefe: “Foi um sucesso porque cumprimos nossa meta de público.” Essas pessoas gostaram do evento? Elas aprenderam algo? O evento mudou algo na vida delas?

Esses indicadores são mais difíceis de medir, mas são totalmente viáveis. Para isso, é essencial ter clareza no planejamento desde o início.

ALINE CASTRO:

Gente, o que a Bianca falou sobre os objetivos me lembrou algo que eu li no livro dela mesma, de autoria da própria Bianca, que é o “Teoria e Prática de Relações Públicas”. Nesse livro, ela fala dos quatro níveis de interação que uma organização pode querer ter com os seus públicos. Bom, ela me explicou mais sobre isso, vocês vão ouvir agora, quando eu perguntei para ela se esses quatro níveis de interação também são aplicáveis na hora de idealizar os eventos estratégicos.

BIANCA DREYER:

Com certeza! Inclusive, eu utilizo bastante uma metodologia que criei, voltada para diagnosticar, construir e obter resultados nos relacionamentos. **E, quando realizamos um evento, estamos justamente nos relacionando, estabelecendo uma conexão com aquele público ou parte interessada.**

Esse relacionamento é fundamental, porque é por meio dessa interação que conseguimos avaliar se estamos gerando valor público ou não. A metodologia envolve quatro níveis de interação.

O primeiro nível é aquele que apenas informa. Ele é muito usado, por exemplo, em portais de transparência, quando comunicamos ao cidadão algo que temos a obrigação de divulgar ou apresentamos informações como um elemento adicional.



O segundo nível vai um pouco além. Aqui, começamos a nos preocupar com a opinião das pessoas. Não se trata apenas de informar, mas de saber: “Você gostou? Não gostou? Como foi para você?”

O terceiro nível de interação é aquele que promove a participação. Nesse ponto, não queremos apenas informar ou saber se a pessoa recebeu nossa mensagem ou convite. Queremos que ela participe ativamente do evento.

Mais do que isso, queremos entender quem é essa pessoa e se o evento foi relevante para ela. Seguindo essa lógica de níveis de interação, alcançamos o quarto nível, que é uma consequência natural dos anteriores: o vínculo.

Esse quarto nível é o mais profundo, pois representa a interação que gera vínculo. É quando conseguimos dizer: “Eu realizei um evento e efetivamente gerei valor público.” Nesse estágio, as pessoas se conectam à nossa entidade de forma significativa.

Eu uso essa metodologia frequentemente, inclusive no momento, para um evento que estamos realizando. Está sendo muito interessante observar o vínculo sendo construído. Quando conseguimos perceber isso acontecendo, é realmente muito gratificante.

ALINE CASTRO:

Eu acho que aí está o grande diferencial, a grande força dos eventos, né, pessoal? Claro que podemos realizar ocasiões com viés informativo, talvez até educativo, como aulas, cursos, enfim, que seriam, a princípio, apenas meios para transmitir conhecimento sobre determinado assunto. Mas podemos fazer mais do que isso, né? Os eventos podem ser grandes oportunidades de realmente estreitar o vínculo das pessoas com nossas instituições, de trazê-las para dentro das nossas casas, para experienciar nossa cultura, ouvir nossos membros diretamente. Enfim, eventos são pontos de contato preciosos, nos quais temos grandes possibilidades de impactar o público de diferentes formas, seja pela qualidade do conhecimento que transmitimos, pelo formato inovador, quem sabe, ou ainda pelo palestrante que trazemos, pela reflexão que ele é capaz de gerar, ou pela conexão que estamos propiciando entre as pessoas.

Temos muitas possibilidades, que vão muito além do que nossos canais de comunicação tradicionais – entre aspas – conseguem alcançar. Mas, por isso, também não podemos nos limitar a fazer apenas eventos, né? Ninguém consegue dar conta de tantos eventos. Pelo menos, essa era a percepção que eu tinha, e compartilhei isso com a Bianca na nossa conversa. Eu disse a ela que sinto que hoje em dia há opções demais, muitos eventos, o que acaba fragmentando nossa atenção. Mas ela fez um contraponto, e eu quero que vocês ouçam agora.

BIANCA DREYER:

Eu adoro essa frase “menos é mais”, porém, costumo dizer que, nessas ocasiões, devemos olhar para quem estamos realizando o evento. Na verdade, muitas vezes trabalhamos com pequenos grupos. Então, acabamos tendo que realizar vários eventos para atingir cada um desses grupos, que são diferentes entre si. Aí olhamos e pensamos: “Nossa, estamos realizando muitos eventos, são tantos por mês, isso não faz sentido.”

Mas, um momento. Faz sentido, sim, se eu considerar quem é a minha parte interessada. Às vezes, minha parte interessada é bem pequena, mas ela precisa da comunicação.

Então, “menos é mais”, mas dependendo da situação – e nessa situação, acredito que há público para todos esses eventos.

ALINE CASTRO:

Outra observação que fiz para a Bianca foi a seguinte: eventos são meios de comunicação, momentos valiosos para reforçar mensagens, construir reputação e angariar embaixadores para nossas marcas institucionais. O que acontece frequentemente no dia a dia é que várias áreas e departamentos dentro das organizações idealizam, planejam e realizam seus próprios eventos. E, muitas vezes, a área de comunicação nem fica sabendo, só toma conhecimento quando pedem a famosa cobertura fotográfica. Aí, fiquei pensando: isso é um erro?

BIANCA DREYER:

Eu não considero um erro, desde que haja alinhamento estratégico.

Se essas áreas que realizam eventos tiverem clareza de que estão contribuindo para os objetivos estratégicos da organização, tudo bem. Por outro lado, é interessante ter uma área responsável pelos eventos, pois fica mais fácil integrar e administrar os interesses gerais da organização.

ALINE CASTRO:

Bom, por fim, a pergunta que não poderia faltar e que inclusive foi enviada pela ouvinte que sugeriu esse episódio: qual o melhor formato para os eventos hoje em dia? Será que é presencial? Será que é híbrido? Será que é remoto? E quais os atributos que um bom evento não pode deixar de ter?

BIANCA DREYER:

O que importa é conseguirmos realizar um evento em sintonia com o nosso público-alvo. Precisamos levar em consideração que as relações têm se dado cada vez mais em ambientes digitais, e isso impacta diretamente os eventos. Tenho participado de eventos híbridos do setor público que têm sido um sucesso justamente porque atingem um grande número de pessoas espalhadas pelo Brasil.

Um evento presencial não teria o mesmo impacto. O evento 100% online ou híbrido não deve ser uma regra, na minha opinião, mas uma decisão estratégica. Em relação à sua segunda pergunta, sobre os atributos, um bom evento deve estar alinhado aos interesses de negócios da entidade, ser atrativo e acessível para o público-alvo, e, como já comentamos aqui, ter objetivos e metas claros para que, posteriormente, os resultados possam ser mensurados.

Além disso, ele deve ter indicadores definidos e, claro, uma ótima estratégia de relacionamento e interação com os públicos. Esses são os principais atributos.

E quando falamos de eventos híbridos, online ou presenciais, em todos eles estamos falando de relações. Nenhuma entidade pública faz algo sozinha; ela sempre precisa da outra parte. E essa outra parte precisa ser cada vez mais valorizada e compreendida, para que possamos realizar nosso trabalho da melhor maneira possível e fazer com que essas pessoas se sintam de fato beneficiadas.

Portanto, saber trabalhar numa verdadeira cadeia de valor é uma das coisas mais importantes.

ALINE CASTRO:

Vamos ouvir o convite final da nossa querida entrevistada Bianca Dreyer.

BIANCA DREYER:

A minha dica é conhecer o livro que eu escrevi Teoria e Prática de Relações Públicas, porque lá tem todo o detalhamento da metodologia de como diagnosticar, construir e obter resultados com os relacionamentos. E a minha dica também é: “vamos tomar um café”.

Eu sempre gosto muito de conversar e muitas vezes não é lendo um livro que a gente vai conseguir aplicar na prática tudo aquilo que a gente gostaria. Então acho que uma boa conversa é sempre importante. E fica a dica para que façam isso não só comigo, mas com outras pessoas também. Esse momento face a face precisa ser valorizado.





#46 14 LIÇÕES SOBRE MEUS 14 ANOS DE LIDERANÇA

ALINE CASTRO

Quais as lições fundamentais que ajudaram a host do podcast a liderar uma secretaria de comunicação com eficiência e em sintonia com os princípios da comunicação pública? Spoiler: organização, empatia, e resiliência são algumas das palavras de ordem.

LINK PARA O EPISÓDIO:

CLIQUE AQUI



CLIQUE AQUI



ALINE CASTRO:

Como muitas pessoas já sabem, deixei o cargo de liderança que eu ocupei no órgão público onde eu atuei por 14 anos. Na verdade, foram 16 anos no departamento de comunicação dessa instituição, sendo que desses, por 14, eu fui a diretora responsável.

Foram anos de muito trabalho, muita dedicação, mas, acima de tudo, de muita felicidade, de muita construção e de muita realização. É por isso que eu quis trazer aqui um episódio especial com o que estava realmente mais pulsante dentro de mim e o que eu considero que foram os pontos de mais acerto que me fizeram sobreviver nessa posição de liderança por esses 14 anos. Quais foram as minhas iniciativas, as posturas, as práticas bem sucedidas? E o que eu aprendi nesse período que talvez possa ser útil para outras pessoas que atuam com comunicação?

Deixo, então, para vocês as minhas 14 maiores lições dos meus 14 anos como gestora de comunicação.

1) Organização é fundamental. Sem falsa modéstia, eu acho que eu tenho muitas competências para ocupar uma posição de gestão, mas talvez a que mais tenha me ajudado a gerir todas as atividades durante esses anos tenha sido a minha capacidade de organização.

E, para mim o que mais funcionou nesse período não foi nada tecnológico. Foi a boa e velha agenda de papel. A agenda física é muito mais rápida para anotar as coisas. Exemplo: você atende o telefone, recebe uma demanda e já faz a anotação correspondente para dali a um mês. Aí você também retrocede algumas datas e já coloca lembretes ali, para você mesmo, a respeito de quando iniciar o planejamento, de quando agendar uma reiteração etc.

Sempre trabalhei com agenda de papel, colocando deadlines pra mim mesma. Esse sistema não se aplica só para eventos ou assuntos com datas específicas. O método de agendar é importante principalmente para os projetos especiais, aqueles que não necessariamente tem urgência, mas que são importantes e, sendo assim, precisam ter planejamento. Esse foi o melhor jeito que eu encontrei de dar conta do “pastel” do dia a dia e também dos projetos estratégicos da área comunicação.

2) Adote um sistema de gerenciamento de pautas e projetos. Meu método era o seguinte: para a organização do que dependia de mim e do que precisava de agilidade para organizar, eu utilizava a agenda de papel, mas para organizar o que era da equipe, ou seja, tarefas que envolviam mais gente além de mim, não tinha coisa melhor do que ter um sistema eletrônico para concentrar todas as atividades. No caso da minha

experiência, esse sistema era o Trello. Além de ser on-line e acessível de qualquer lugar, inclusive pelo celular, ter uma ferramenta assim permite que você concentre todas as demandas, campanhas e projetos em uma única tela, com os respectivos checklists e atribuição de responsabilidades, datas, horários, lembretes ativados etc. Para quem lida com 10 a 20 pautas ao mesmo tempo, isso foi primordial.

3) Comunique-se bem com sua equipe de comunicação. Parece óbvio, não é? Mas esse foi o meu terceiro aprendizado. Dar as informações necessárias para que todos da minha equipe pudessem trabalhar bem e com autonomia, deixando as minhas expectativas muito claras. Isso passa também por ter os fluxos e processos de trabalho mapeados, para que elas saibam o que fazer em determinadas situações. Documente tudo isso. Coloque no papel. Isso diminui os ruídos e agiliza o trabalho no dia a dia.

Outro ponto: você, como gestor, precisa fazer o possível para que as pessoas do seu time atuem dentro do que elas já fazem bem. Vejam essa foi uma questão que eu custei um pouco para realmente compreender. Eu sempre tive um perfil, digamos, polivalente. Sempre gostei de uma variedade grande de atividades dentro da comunicação. E de alguma forma eu achava que todo mundo era como eu. Depois de um tempo, aprendi que não. E que é muito importante ter uma equipe diversa e heterogênea, em que pessoas se complementam e têm habilidades diferentes. O papel do líder é formar essa equipe e identificar no que as pessoas são boas. Em seguida, é preciso potencializar isso para que elas façam o que já fazem bem ainda melhor. Descobri que não vale a pena insistir para que todos atuassem em múltiplas frentes. A especialização é mais eficaz para todo mundo. Então, meu conselho pra você, que é líder, é olhar com cuidado e com carinho para que as pessoas que trabalham com você já desenvolvem bem. Você deve, inclusive, ajudá-las inclusive nessa descoberta.

Nada vai te ajudar a sobreviver melhor como gestor de comunicação do que uma equipe parceira, feliz e que entende o que (e por que) fazemos aquilo que fazemos.

4) Tenha padrão e regras para tudo. Esse é o quarto aprendizado, que se relaciona com o terceiro, mas eu me refiro a um nível mais amplo. Nós, profissionais da comunicação, lidamos no dia a dia com ego, com vaidade, com pessoas achando que a notícia que lhe diz respeito tem que ser redigida de uma determinada forma etc. Se você não tiver documentos que estabeleçam padrão e regras, vai ser muito difícil conseguir realmente desenvolver um trabalho de comunicação pública estratégica. No site da ABCPública, existe o Mapa da Regulamentação e lá você pode obter várias referências de políticas de comunicação e manuais de redação.

5) Crie aliados e busque respaldo. Recebemos uma infinidade de demandas todos os dias. E pode ser difícil saber o que priorizar, porque a pressão vem de todos os lados. Mas, faz parte do papel do gestor de comunicação dizer alguns “não”, ou então talvez alguns “vou ter que deixar para semana que vem”. A gente tem que saber administrar isso. Para tanto, é fundamental ter um grupo de apoio para ajudar na tomada de decisão. Esse grupo pode ser um conselho editorial, uma comissão, um comitê... O nome é o de menos. O mais importante é ter um pessoas dentro da sua instituição (de preferência pessoas que tenham poder de voz e que sejam nomeadas pela alta administração) para acompanhar o seu trabalho mais de perto. Com essas pessoas, você vai ter uma liberdade maior de conversar, de trocar ideias e de mostrar realmente como é a operação do dia a dia do trabalho de comunicação. No começo, eu relutei a respeito dessa ideia, porque eu tinha muito medo de perder a autonomia ou de travar o fluxo de trabalho da nossa área. Mas, não foi o que aconteceu, porque o grupo passou a entender também sobre a importância do timing na comunicação. Então, essas pessoas eram ágeis e me ajudavam a pensar, principalmente quando o assunto era mais sensível ou espinhoso. E, o mais importante: eu tinha respaldo sempre que precisava.

6) Defina prioridades. Como eu já falei no item anterior, correria é nosso status quo e tudo “sempre é urgente e importante”. Entender as prioridades e saber realmente equilibrá-las foi uma grande lição que eu aprendi ao longo desses anos. Como fazer isso? Bom, eu começaria estudando o perfil do dirigente atual da sua instituição.

Por quê? Porque acontecia muito de eu perder tempo e energia em um determinado projeto, canal ou ação de comunicação que não era prioridade para quem estava no comando. Às vezes eu estava tão envolvida em algo, despendendo um tempo precioso, e o dirigente sequer sabia daquilo ou não dava a menor importância para aquilo. Então, ter esse alinhamento com a alta gestão é muito importante para não se frustrar e não colocar energia demais em coisas que podem não vingar.

Outro ponto: se você vai iniciar um novo projeto, um novo canal, um novo programa de comunicação, a gente tem sempre que pensar no que a gente pode DEIXAR de fazer. Eu inclusive li uma frase esses dias: “a essência da estratégia é escolher o que não fazer”.

Pensamos em estratégia como sendo as ações que VAMOS efetivamente desenvolver. E muitas vezes é o que DEIXAMOS de fazer que pode fazer toda diferença, pois permite que a gente deposite as nossas energias no que é mais prioridade para aquele momento, para a necessidade da organização, para a necessidade dos públicos e, como eu já falei, para aquilo que o dirigente prioriza.



7) Sem empatia a comunicação não funciona. Você pode ter na sua equipe o melhor jornalista, o melhor designer, o melhor videomaker. Se os seus projetos de comunicação não tiverem nascido a partir de uma reflexão sobre quem é o destinatário da ação ou produto, ele tem tudo para dar errado.

Pelas minhas vivências, percebi que para os nossos atos de comunicação terem um impacto verdadeiro, a gente tem que começar realmente nutrindo um respeito muito profundo pelas pessoas. E temos que fazer valer o tempo das pessoas que a gente quer atingir.

Esse salto imaginativo que temos que aprender a dar, é conhecer, realmente, o universo das pessoas. Imaginar como é estar no lugar delas, como é o contexto dela, como é a rotina delas. Os projetos que eu desenvolvi que decolaram, que deram muito certo, eram os que tinham partido dessa premissa, eram os que faziam as pessoas pensarem “puxa, isso é para mim”. Então, empatia tem que estar em cada coisa que você faça na sua área de comunicação e não dá para achar que pode ser diferente.

8) Olhar para a cultura é mais importante do que olhar para as tendências. A galera de comunicação adora uma trend. A gente adora saber qual que é a rede social do momento, qual que é o meme que tá bombando, qual que é o áudio da moda... E claro que isso é super importante. Temos, realmente, que estar com o radar ligado o tempo inteiro, temos que consumir mesmo muita mídia digital e trazer isso para as nossas instituições. Mas, se não conhecermos com uma certa profundidade a cultura que a gente tem na nossa organização para saber se essa tendência tem eco, se ela orna, se ela tem coerência... Bem, pode ser a ideia mais genial do mundo: não vai dar certo.

Então, antes de olhar para as coisas do futuro, a gente tem que olhar mesmo para o solo, para a terra onde a sementinha da nossa organização está plantada e pensar assim, isso tem a ver com a missão, aqui, da minha árvore, que é a minha organização? Isso ajuda a minha organização a crescer e a dar os melhores frutos?

Lembrem-se: olhar para a cultura primeiro e depois olhar para as tendências.

Mas, vejam, jamais quero dizer aqui para não sermos ousados, corajosos e criativos. Pelo contrário, eu acho que é nosso papel de comunicação trazer novos olhares, nova linguagem, novidades para as nossas instituições. Porém, coerência é algo fundamental para que os nossos discursos não destoem. Nada abala mais uma instituição do que incoerência de discurso e desalinhamento. Pensa só: a pessoa vai numa rede social e vê uma instituição moderna, descolada. E aí ela vai pessoalmente no balcão de atendimento e encontra outra instituição, completamente diferente. Vai ser uma experiência frustrante.



9) Monitorar é mais importante do que planejar. Quem me conhece um pouquinho sabe que eu gosto de planejamento. Só que tem uma coisa que eu aprendi (e não foi da noite para o dia), que é que o monitoramento pode ser mais importante do que o próprio planejamento. Imagine que você e sua equipe estão com uma campanha prontíssima, linda, colorida, alto astral. Só que bem no dia do lançamento, aconteceu alguma situação tensa, ou triste. A campanha precisa ser repensada ou reagendada. Não tem outro jeito. Para isso, você precisa estar atento. Às vezes essa situação pode ser apenas em um nicho, mas pode colocar a perder todo esforço da campanha, tão cuidadosamente planejada.

Da mesma forma, o monitoramento pode te dar insights muito valiosos para atuar de uma forma que, por melhor que fosse o seu planejamento, você não conseguiria prever. Meu conselho é que, antes de colocar qualquer ação de comunicação na rua, você saia para dar uma voltinha ali nas redes sociais, nos grupos de whatsapp, no clipping da sua instituição, e também nos corredores, no elevador, no cafezinho... Converse um pouquinho com as pessoas para você soltar a sua campanha de comunicação com mais segurança, tendo certeza de que aquilo está apropriado para aquele momento.

10) Nunca deixe de explicar o que você faz e por que você faz. Aprendi isso pela dor e não pelo amor. Mesmo se você estiver no cargo há décadas, mesmo se você sentir que já é super respeitado dentro da sua instituição, eu te aconselho a não perder oportunidades de reforçar a importância do que você faz. Monte relatórios com dados que evidenciem o valor do seu trabalho, incluindo aqueles trabalhos que ficam “invisíveis”, sabe? A assessoria de imprensa, por exemplo, às vezes não “aparece”. Ninguém fica sabendo quantos atendimentos você fez. Você tem que saber mostrar como é a atuação nos bastidores. Crie um método para isso. Não tenha medo, não fique retraído. Precisamos aprender a “vender melhor o próprio peixe”.

11) Busque reconhecimento externo. A dica anterior tem muito a ver com a busca do reconhecimento interno, mas o externo é igualmente importante. No começo da minha carreira eu recebi esse conselho. Um professor me falou o seguinte: “Aline, valide seu trabalho externamente, inscreva-se em prêmios, bota a cara na rua. As pessoas aqui dentro vão te valorizar quando souberem que você é valorizado lá fora”, foi isso que ele me disse. E como isso se mostrou verdadeiro depois de um tempo, pessoal!

Então, participem ativamente de eventos, de comissões, de congressos... Inscrevam seus projetos, suas campanhas, seus canais de comunicação em prêmios de outras instituições... Traga conquistas para o seu órgão, porque isso conta, isso enche os olhos de quem está no comando e isso vai ser valioso para você e para sua equipe também.

12) Redes externas podem te salvar. Além desse reconhecimento externo, a gente também tem que buscar *parcerias* externas. Eu perdi a conta de quantas vezes precisei de ajuda de quem estava de fora, seja para conseguir um contato, um termo de referência, uma peça de uma campanha... Nossas instituições não podem ser ilhas e você também não pode ser uma ilha. Quanto mais bem relacionado com outros profissionais de comunicação você for, mais repertório você vai ter para desenvolver o seu trabalho.

Meu conselho é: expanda suas redes, derrube os muros da sua instituição e forme laços com outros profissionais que tenham os mesmos desafios que você. Essa troca é valiosa.

13) Ouça a sua intuição, mas também o seu entusiasmo. É meio clichê falar em ouvir intuição, mas eu senti que eu precisava trazer isso, porque realmente foi algo que eu observei ao longo desses anos de gestão.

Sabe aquela sensação de incômodo com um determinado texto, vídeo, post..? Às vezes eu sentia que poderia ter algo errado, mas não identificava tão facilmente. E aí a correria era tanta que eu decidia soltar da forma como estava. Quase sempre dava ruim.

Agora outra coisa também acontecia com frequência. Eu tinha uma ideia para uma pauta, ou campanha. E aquilo me entusiasmava, eu sentia que eu ficava empolgada com aquilo. Só que, da mesma forma, também não tinha tempo suficiente para parar para pensar na ideia. Tinha tanta coisa para fazer que eu deixava para lá. Acontece que, dois dias depois, alguém desenvolvia aquela mesma ideia. E aí eu pensava: “poxa, devia ter feito”.

Nas vezes em que parei e ouvi essa intuição, digamos, positiva, e que eu sentia a empolgação chegando e me permitia “mergulhar” nessa nova ideia, puxa, quase sempre isso me levou para um outro patamar, bom, muito bom. Então não ignore essa sua intuição seja para as crises, seja para as boas ideias. Nós, comunicadores, somos nós próprios canais. Então, sempre que você conseguir, busque canalizar, se conectar mesmo com a sua essência. Eu tenho certeza que isso vai trazer bons frutos para o seu trabalho.

14) Comunicação pública é um processo. Persista. Quando a gente é gestor de comunicação num órgão público, a gente enfrenta constantemente carências, sobrecargas, falta de reconhecimento, chateações, mas o que é pior de tudo é lidar com pessoas buscando utilizar a nossa energia e os nossos esforços de comunicação para fins particulares, querendo colocar os canais de comunicação pública para promoção pessoal.

O que eu aprendi nesses anos é que isso é bem difícil de combater. Mas o que eu aprendi também é que a gente precisa enfrentar esse tipo de situação com muita sabedoria. E eu acho que o segredo pra gente persistir é a gente ter um ideal.

Tenha um ideal na sua cabeça e, principalmente, no seu coração. Seja um idealista. Visualize o horizonte que você quer atingir e vai atrás dele, procurando olhar para essas situações que podem ser absurdas, como provas, pelas quais você é capaz de passar.

Traga os seus valores, as suas virtudes para as ações de comunicação, para os seus projetos, para os seus canais. Seja consistente nisso. Assuma esse compromisso com você mesmo e contorne, como a água, com sabedoria esses obstáculos que você, com certeza, vai enfrentar.

Seja um idealista, porque a comunicação pública precisa de idealistas, precisa de pessoas que amem, que abracem a comunicação pública como uma causa.



#52 A COMUNICAÇÃO PÚBLICA ONTEM, AMANHÃ E HOJE

COM EUGÊNIO BUCCI

EPISÓDIO FOI AO AR EM: 20/03/2024

A comunicação pública no Brasil carrega desafios históricos e estruturais que a colocam em uma posição delicada entre atender ao que dirigentes querem e aos anseios e necessidades da população. Em uma democracia sólida e pujante, o direito à informação deve ser respeitado e promovido como um princípio fundamental, sustentado por instituições públicas que reconheçam e reforcem esse valor. No campo da radiodifusão, investir no fortalecimento de veículos públicos com autonomia editorial e administrativa é um passo essencial para avançarmos como nação democrática.

LINK PARA O EPISÓDIO:

CLIQUE AQUI



CLIQUE AQUI



145

ALINE CASTRO:

O episódio de hoje é muito especial. Desde que idealizei este podcast no final de 2019, já tinha muita vontade de trazer este convidado, que é o nosso entrevistado de hoje, aqui para o podcast. Isso porque a leitura dos livros *Em Brasília 19 Horas* e *O Estado de Narciso* foram fundamentais para transformar minha percepção e meu trabalho com comunicação no setor público. Pois bem, o momento finalmente chegou, e hoje teremos aqui com a gente Eugênio Bucci.

Ele é professor titular da ECA-USP, autor do livro “Incerteza, um ensaio”, editora Autêntica (ganhador de um Prêmio Jabuti Acadêmico em 2024), articulista do jornal “O Estado de S. Paulo” e ex-presidente da Radiobrás (atual EBC).

Bom, eu quis começar o meu papo com o professor Eugênio Bucci perguntando sobre conceito. Tem gente que entende comunicação pública como sinônimo de “comunicação feita por órgãos públicos”. Tem gente que associa à radiodifusão e emissoras públicas. Mas tem gente que defende até que empresas privadas, de alguma forma, podem fazer algum tipo de comunicação pública. Em alguns dos livros dele, ele menciona que o conceito de comunicação pública é nebuloso e “abriga tudo, um pouco mais e ainda sobra espaço”. Assim, eu perguntei: será que hoje em dia a gente já tem um conceito mais sólido do que é comunicação pública? Vamos ouvir.

EUGÊNIO BUCCI:

Eu não sei te dizer com segurança, mas eu espero que sim. A discussão sobre o assunto melhorou. E isso me leva a acreditar que é possível que tenhamos mais clareza sobre esses limites.

Para pensar sobre isso, é interessante lembrar que toda comunicação social tem uma face pública. Se nós pensarmos, por exemplo, nas emissoras comerciais de televisão, elas exploram uma concessão pública e, portanto, elas cumprem uma série de obrigações próprias dos que são concessionários de serviço público. E, entre essas obrigações, há determinações sobre a natureza da programação e determinações sobre o seu caráter – informativo, educativo, regional e assim por diante. Tudo isso conforma uma característica pública da comunicação.

Portanto, toda comunicação tem uma face pública. Mas se ficarmos só nisso, a gente pode cair em uma armadilha conceitual. Então, comunicação pública abrange tudo? Pode ser um filme de ficção científica, um programa de auditório? Tudo seria comunicação pública? Isso é um problema, porque se a gente não diz o que *não* é comunicação pública, a gente acaba não dizendo o que é comunicação pública.



Por isso, venho postulando que a comunicação pública propriamente dita é aquela que atende a pelo menos dois requisitos. Em primeiro lugar, envolve recursos públicos ou tem recursos assegurados por disposições normativas do poder público. Além disso, em segundo lugar, ela é uma comunicação que tem uma gestão que procura seguir as exigências do que é público: é uma gestão transparente, apartidária, laica, fiscalizada pelo poder público e sem finalidades de lucro. Portanto, a comunicação pública não pode ser secreta, ela não pode ser governada por princípios não publicizáveis, não compartilhados com o público, não pode ter natureza comercial, religiosa, partidária ou governista. Por fim, ela trata de temas de interesse público. Com isso, a gente tem um recorte um pouco melhor. Então, embora a televisão comercial seja, em certa medida, uma comunicação pública, porque é a prestação de serviço público por meio de concessão e outorga do poder público, não podemos considerar um programa comercial como sendo comunicação pública.

Em suma: comunicação pública é a que não é comercial. E dentro da comunicação pública a gente pode ter a comunicação estatal, a comunicação governamental e a comunicação pública propriamente dita, como a TV Cultura de São Paulo, da Fundação Padre Anchieta.

ALINE CASTRO:

Eu pedi, então, para que ele comentasse um pouco sobre comunicação estatal e governamental *versus* comunicação pública. Será que acontece muita confusão entre esses conceitos?

EUGÊNIO BUCCI:

Isso é algo que merece destaque. Eu procuro sistematizar isso nesse livro *O Estado de Narciso*. Vamos pensar numa primeira divisão em dois grandes blocos: se a comunicação tem finalidade de lucro, é exercida por empresas comerciais que fazem uma exploração comercial de uma atividade, essa comunicação não é pública, embora ela possa ser regida por normas públicas em vários dos seus aspectos. Da mesma forma que uma empresa de ônibus comercial pode prestar um serviço público, mas é uma atividade comercial dentro do campo da livre iniciativa. A comunicação que objetiva lucro, que faz uma exploração comercial de um determinado setor, não é o que devemos chamar de comunicação pública.

Do outro lado fica a comunicação pública, que engloba comunicação estatal, comunicação governamental e aquela que é o cerne, a essência mais valiosa desse campo,

que é uma comunicação pública como as emissoras públicas da Alemanha, a ZDF e a ARD; no Reino Unido, a BBC; no Japão, a NHK; e mesmo nos Estados Unidos, a National Public Radio e a PBS, esta uma associação de emissoras de televisão.

Essas grandes organizações, que operam com orçamentos bilionários, como o sistema alemão que movimenta cerca de 10 bilhões de euros por ano e lidera a audiência, especialmente em noticiários, são viabilizadas por normas públicas que asseguram o pagamento de taxas que sustentam o projeto. Mas, o que é fundamental, elas não são dirigidas por forças governamentais ou estatais. Elas são autônomas, organizadas por conselhos independentes, e toda a estrutura de gestão – diretores, editores e executivos – segue essa linha de autonomia. Elas têm independência administrativa, editorial e de conteúdo.

Podemos ter também meios estatais, como no Brasil temos a TV Senado e a TV Justiça, que podem, em algum grau, ser influenciados por interesses corporativistas. Embora sejam públicas, por pertencerem ao Estado, não são públicas quanto ao critério da gestão, não são dirigidas por representantes da sociedade, como acontece com a BBC no Reino Unido ou com as empresas de radiodifusão pública da Alemanha e dos EUA. Essas emissoras, como a BBC ou as afiliadas à PBS, são públicas porque não são comerciais e são públicas também porque são dirigidas por representantes da sociedade e do público, e não pelo Estado.

ALINE CASTRO:

O professor Bucci mencionou os modelos de rádios e TVs públicas estrangeiras, como a britânica BBC, que ainda não temos no Brasil. Poderíamos aspirar a construir essa realidade por aqui, seja pela EBC (Empresa Brasil de Comunicação) ou por outros meios? É possível sonhar com uma comunicação essencialmente pública, autônoma e independente?

EUGÊNIO BUCCI:

Não posso afirmar se é possível sonhar com isso, mas acredito que podemos avançar nessa direção e ter coisas um pouco melhores. Existem provas de que é possível fazer isso. Uma das provas é a Fundação Padre Anchieta, a TV Cultura do Estado de São Paulo. Veja que ela é uma emissora pública que realizou, em 2022, debates com os candidatos à Presidência da República. E o governo do estado de São Paulo não teve nenhuma interferência sobre isso. A TV Cultura e a Rádio Cultura em São Paulo, no estado de São Paulo, ou na cidade de São Paulo, no caso da Rádio Cultura, prestam um serviço ines-

timável na parte de programas culturais, educativos, formativos e de jornalismo, cada vez mais independente.

Infelizmente, o exemplo da EBC, a antiga Radiobrás, não é tão bom assim. Existem coisas interessantes nesse modelo, mas é uma estrutura de uma empresa pública federal que tem uma ingerência muito grande do Poder Executivo Federal. Ela deveria seguir uma linha de mais autonomia. Nas emissoras públicas, a qualidade é uma consequência da independência. Isso não quer dizer que basta independência para haver qualidade, quer apenas dizer que se não houver independência, não haverá qualidade de jeito nenhum. É preciso haver independência para que se constitua uma espécie de celeiro de ideias, de propostas, que não seja instrumentalizável pelos interesses partidários que existem no governo. E os governos fariam bem se construíssem essa independência.

ALINE CASTRO:

Eu comentei, em seguida, com o nosso entrevistado que a maior dor que eu percebo quando converso com colegas comunicadores que atuam em órgãos do Estado é algo que ele ilustrou muito bem nos livros dele, que é ter que fazer o chamado “jornalismo chapa branca”. O tempo passa e parece que permanece a percepção equivocada de que o papel do profissional de comunicação é fazer propaganda da instituição (ou, pior, do dirigente da instituição). Como e por que chegamos até aqui? Isso é uma herança cultural? O que podemos fazer para superar essa realidade?

EUGÊNIO BUCCI:

Às vezes eu penso como isso vem impregnado no DNA da formação brasileira. São traços profundamente enraizados na formação da nação, da cultura, da administração pública e do pensamento político. O primeiro jornal impresso no Brasil é a *Gazeta do Rio de Janeiro*, que é um embrião do *Diário Oficial*. O *Diário Oficial* vem dali. E a *Gazeta do Rio de Janeiro* publicava os atos oficiais da coroa portuguesa instalada no Brasil a partir de 1808. O programa de rádio mais antigo no Brasil é a *Voz do Brasil*, cuja história começa nos anos 1930 e logo se firma como o veículo de anúncio grandiloquente dos atos do governo, no caso, nos atos da ditadura Vargas. São formas sociais da comunicação no Brasil e trazem de nascença essa vinculação de dependência do poder político. E esse vínculo se tornou profundamente enraizado.

A experiência da imprensa livre no Brasil é uma experiência minoritária. O que eu estou dizendo é um pouco perigoso, porque depende de um modo de ver a formação da imprensa no Brasil. Veja, existem experiências meritórias no século XIX de imprensa li-

vre, imprensa antiescravagista, imprensa republicana, ainda durante o Império, imprensa mordaz, satírica. Nós temos no século XX casos impressionantes de independência editorial. O jornal *O Estado de S. Paulo*, por exemplo, começa vinculado ao Partido Republicano, mas depois se distancia e, na década de 1920 e se torna o maior jornal do Brasil, quando São Paulo não era a maior cidade do Brasil, com um longo trajeto de independência editorial. Mas o próprio *Estado de S. Paulo* vai sofrer uma censura muito violenta durante a ditadura Vargas. Então, mesmo longe do Estado, a experiência da imprensa livre é circunscrita. Na ditadura militar, nós tivemos a chamada imprensa alternativa: o jornal *Movimento* e *O Pasquim*, por exemplo. Eram alguns veículos que tinham um jornalismo independente.

De toda forma, nós temos certa tradição de intimidade com a censura, o que propicia uma comunicação pública encabrestada e a serviço dos caprichos de quem está no governo. Na ditadura militar, as equipes da Radiobrás eram chamadas para gravar a festa da primeira-dama. Era o ponto mais baixo de humilhação.

É por isso que, hoje, é um denominador comum, uma espécie de consenso nacional que vai da extrema esquerda à extrema direita, a ideia de que os equipamentos de comunicação ligados ao Estado estão aí para atender às necessidades de propaganda. Todo mundo faz isso, todo mundo acha isso. E ninguém, ou quase ninguém, pensa que esses equipamentos são parte de uma instituição que deve atender ao direito à informação. Ao contrário, esses equipamentos são pensados como uma espécie de palanque para alardear aquilo que o governante quer que a sociedade tome como verdade.

Não se trabalha para atender as perguntas do cidadão, mas, ao contrário, para difundir as respostas do poder, as respostas que o poder quer fazer prevalecer. Isso é uma unanimidade. E isso é uma explicação, mesmo que apressada, das razões pelas quais nós chegamos a esse ponto.

O que a gente tem que fazer para superar isso? Tem que radicalizar a experiência da democracia. Veja, apesar desses traços culturais, nós temos universidades livres no Brasil. A autonomia universitária avançou muito mais do que a autonomia da comunicação pública. Nós temos hoje um serviço de saúde pública que aprendeu a se proteger dos interesses partidários. Seria um escândalo se um hospital só aceitasse pacientes filiados ao partido do presidente da República. Mas, para nós, não é um escândalo que uma emissora de TV ligada ao governo só aceite entrevistados que batem palma para o presidente da República. A gente deveria radicalizar a experiência democrática e fazer valer no atendimento do direito à informação a mesma coisa que a gente, mais ou menos, já consegue fazer no atendimento do direito à saúde.



ALINE CASTRO:

Eu perguntei, então, ao professor Bucci, se difundir mais o direito à informação pode ser um caminho. Porque as pessoas reconhecem seus direitos à saúde, à educação etc., mas não reconhecem a informação e a comunicação como um direito.

EUGÊNIO BUCCI:

Você levantou um ponto que eu considero crucial. De fato, as pessoas não computam o direito à informação como um direito. E é um direito, tanto que é um dever do Estado informar. O Estado deve seguir pela Constituição o princípio da publicidade. Publicidade aqui não significa propaganda, não significa anúncio. Publicidade significa tornar pública a informação, é dar publicidade à informação. O princípio da publicidade é que as coisas têm que ser públicas, têm que ser sabidas pelo público. Esse é o dever da informação. Nós temos uma aquisição recente da nossa cultura política, que é a Lei de Acesso à Informação, uma conquista do governo Dilma Rousseff, que aprofunda o dever do Estado de informar. O Estado não pode reter uma informação. Tem obrigação de ceder informação. E quando ele não cede, o sujeito pode entrar com uma ação e o órgão público é obrigado a entregar a informação. Se não entregar, a pessoa pode ir à justiça. Isso ajuda mais a difusão da consciência desse direito. E você tem toda razão. Difundir que isso é um direito seria bom. A democracia depende do atendimento desse direito. A democracia só funciona se o público for bem-informado e se a informação for tratada como um direito. Isso, efetivamente, pode transformar as coisas.

ALINE CASTRO:

Bom, eu comentei em seguida com o professor sobre o Projeto de Lei que busca implantar a Lei Geral da Comunicação Pública, o PL 1202/2022. Uma das coisas que o texto original traz é a criação de conselhos representativos de comunicação em organizações públicas. Eu quis saber se na visão dele isso poderia ajudar a combater essa comunicação personalista e propagandística que a gente tanto vê por aí.

EUGÊNIO BUCCI:

Isso pode ajudar. Mas isso também pode ser aparelhado, instrumentalizado, no sentido de a autoridade colocar lá os apoiadores dele e ficar tudo por isso mesmo. Mas a simples necessidade ou a exigência legal de existirem conselhos pode ajudar sim. Seria um percurso, um movimento que apontaria para uma direção boa. Mas, definitivamente, esse tipo de medida não é um ponto de chegada. Pode ser um passo interessante se a

direção for a direção devida. A direção devida é o atendimento incondicional do direito à informação da cidadania.

ALINE CASTRO:

Ainda sobre o tema da comunicação “bajuladora”, que muitas vezes se vê obrigada a cobrir e publicar acontecimentos que não são relevantes para a sociedade, que não têm interesse público, vamos ouvir um pouco mais do que o professor Bucci falou a respeito.

EUGÊNIO BUCCI:

Se a gente tivesse uma regra nas repartições públicas que estabelecesse, mais ou menos assim, que o dirigente máximo só poderia aparecer numa fotografia no portal uma vez por semana, isso seria uma oxigenação, um saneamento, uma melhoria sem precedentes no Brasil. Se você olhar a comunicação das empresas privadas, elas não fazem promoção dos donos ou dos seus dirigentes. O que a gente vê em muitas repartições públicas é um traço que já é descrito há muito tempo como próprio do patrimonialismo, que é o uso do equipamento público em proveito particular. A discussão do patrimonialismo é muito mais complexa, mas, de forma resumida, essa palavra pode nos ajudar a entender algumas coisas. É uma prática patrimonialista o que acontece na chamada comunicação pública. Tem que ficar pondo foto do chefe, dos diretores, dos subordinados diretos, o tempo todo. Tudo para noticiar o quê? Que eles têm uma intenção de fazer alguma coisa que ainda não foi feita. E, de fato, é um dos sintomas desse quadro bastante atrasado que a gente tem no Brasil.

ALINE CASTRO:

O professor Bucci fez mais um comentário importante, quando conversamos sobre o fato de que essa divulgação narcisista acaba tendo um efeito muito inverso do que ela pretende. Isso porque não temos uma sociedade tão ingênua assim. Ninguém “compra” muito esse tipo de divulgação e ninguém gosta de quem fica falando apenas bem de si mesmo. Vamos ouvir mais este trechinho.

EUGÊNIO BUCCI:

Esse método de ficar falando bem do chefe é péssimo para todo mundo, a começar do chefe. O chefe não ganha mais credibilidade, mais reputação por causa disso. E à

medida que o público é um pouco mais maduro, fica chato para o chefe isso aí. É uma comunicação, portanto, que não atinge nem mesmo os objetivos mais mesquinhos.

ALINE CASTRO:

Para finalizar a minha conversa com o professor Eugênio Bucci, eu perguntei se ele tem um sonho, um ideal de comunicação pública para o nosso país.

EUGÊNIO BUCCI:

Eu diria que sonho com o movimento, não o movimento no sentido de movimento social. O movimento é um deslocamento numa certa direção. Eu gostaria muito de perceber que a gente, como nação, vai respeitando mais o direito à informação de cada pessoa humana, em qualquer idade. Se isso for tratado como um direito, a democracia ficará mais forte e a experiência democrática será mais pujante, mais bem protegida e mais criativa.

Veja uma coisa: pelo modelo que nós temos, a informação de qualidade é acessada por quem tem dinheiro e por quem tem alguma proximidade com o poder. O restante é contaminado por um bombardeio de propaganda e de proselitismo. São práticas muito ruins que segregam a sociedade. Isso é um dos fatores pelos quais a gente percebe a desigualdade social no Brasil. Isso não pode ir adiante. Mais do que isso: esse negócio não pode dar certo.

Uma democracia fica mais vulnerável quando o público não tem formação, não tem experiência de acesso à informação, não tem cultivo da educação, da cultura. É um povo muito mais sujeito à manipulação, a chantagens, a formas baixas de sedução e arrebatamento. Não pode dar certo. Se a informação for tratada como um direito e se esse direito for protegido, a democracia será muito melhor.

Eu sonho com esse caminho, com esse deslocamento e acho que a comunicação pública é uma das guias para preservarmos e ampliarmos o próprio jornalismo.



#53 EDUCAÇÃO MIDIÁTICA: O QUE É E COMO PROMOVER

COM MICHEL CARVALHO

EPISÓDIO FOI AO AR EM: 17/04/2024

Mais do que uma ação fundamental para combater a proliferação de notícias falsas, a educação midiática é um meio de empoderamento do cidadão, capaz de enriquecer o debate sobre questões de interesse público. Seja na hora de produzir conteúdo, seja no desenvolvimento de ações como workshops para públicos diversificados, educação e comunicação devem caminhar juntas, dividindo a missão de construir um futuro melhor.

LINK PARA O EPISÓDIO:

CLIQUE AQUI



CLIQUE AQUI



ALINE CASTRO:

O papo de hoje é sobre educação. E antes que você pense que isso não se relaciona com você, que atua em outra área, deixa eu já te dar um spoiler: tem tudo a ver com você e com o seu trabalho de comunicador público. E quem vai explicar isso detalhadamente é um professor, meu colega da ABCPública, Michel Carvalho da Silva.

Michel é doutor em Ciências Humanas e Sociais pela UFABC, mestre em Ciências da Comunicação pela USP, investigador do Grupo de Pesquisa Mediações Educomunicativas (MECOM/ECA/USP), e diretor da Regional São Paulo da ABCPública.

E nós vamos conversar sobre educação midiática. No início de nossa conversa, perguntei ao Michel sobre a origem do termo “educação midiática” e sua importância.

MICHEL CARVALHO:

A educação midiática não é um conceito recente. Embora hoje se discuta muito sobre isso e diversos projetos de lei relacionados estejam sendo aprovados em todo o Brasil, sua origem remonta à década de 30. Naquela época, a Igreja Católica já debatia a potencial manipulação da mídia e refletia sobre seu poder na formação da opinião pública. Desde então, a discussão evoluiu. Inicialmente, havia a ideia de manipulação e os efeitos da mídia na mente e no comportamento das pessoas. Com o tempo, especialmente através dos estudos culturais, passou-se a entender que a mídia está presente em nossas vidas e não precisamos demonizá-la. O tema começou a ser abordado em sala de aula.

Os projetos de mídia-educação surgiram, e professores começaram a utilizar jornais impressos em sala de aula. No meu tempo de ensino fundamental, a professora de língua portuguesa trazia o jornal para discutirmos e analisarmos gêneros textuais. Assim, já praticávamos educação midiática no final dos anos 90, mesmo sem essa nomenclatura.

Na capital de São Paulo, por exemplo, existe a Lei Educom (Lei Municipal Nº 13.941 de 28 de dezembro de 2004), que foi aprovada durante a gestão da ex-prefeita Marta Suplicy e promove atividades educomunicativas na rede municipal de ensino. A educação midiática já vem sendo discutida há bastante tempo e agora ganha um novo impulso devido à necessidade de combater a desinformação. Uma das formas de mitigar os danos causados pela disseminação de informações falsas e imprecisas é a educação midiática. Essa prática já ocorre nas escolas há muito tempo, embora às vezes com outra terminologia, como mídia-educação ou comunicação educativa.

Quando falamos em educação midiática, é importante discutir o campo da educação, que é interdisciplinar e associa comunicação e educação. Teóricos como

Ismar Soares, Adilson Citelli e a saudosa professora Maria Aparecida Baccega trabalharam com esse conceito, resultando na criação de cursos de licenciatura e bacharelado em educomunicação. Portanto, embora a educação midiática já tenha sido discutida por um longo período, agora, com a urgência de combater a desinformação, ela se torna ainda mais relevante. Projetos como o EducaMídia, desenvolvido pelo Instituto Palavra Aberta, e o programa Memórias em Rede do Instituto Devir Educom, na cidade de Santos (SP), são bons exemplos práticos da educação midiática.

ALINE CASTRO:

Antes de seguirmos, eu pedi ao Michel para que ele explicasse melhor a diferença entre educomunicação e educação midiática. Vamos ouvir.

MICHEL CARVALHO:

A Academia Brasileira de Letras incorporou recentemente o verbete “educomunicação” em seu dicionário, e essa definição menciona que a educomunicação é um conjunto de conhecimentos e ações que visam desenvolver ecossistemas comunicativos abertos, democráticos e criativos, tanto em espaços formais, como sala de aula, quanto em espaços não formais, como ONGs, igrejas e empresas, além de espaços informais, como a mídia. Esse conjunto é mediado por linguagens e recursos da comunicação, das artes e das tecnologias, proporcionando condições de aprendizagem para o exercício prático da liberdade de expressão.

Por outro lado, a educação midiática, também chamada de alfabetização midiático-informacional pela Unesco (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura), refere-se ao conjunto de habilidades que empodera o indivíduo a usar as mídias para se expressar, opinar, participar de debates e produzir conteúdo. Essa abordagem não visa formar jornalistas, que continuarão a ser capacitados nas escolas de jornalismo, mas se baseia na premissa de que o direito à comunicação é um direito humano fundamental em qualquer democracia.

Assim, a educação midiática deve ser trabalhada tanto no ensino fundamental e médio, quanto no ensino não-formal. Pessoalmente, trabalho com educação midiática com idosos em um projeto de extensão no Campus Baixada Santista da Universidade Federal de São Paulo (Unifesp), em que os participantes são convidados a refletir sobre o ecossistema midiático e o universo da desinformação. Existem também iniciativas em sindicatos, igrejas e ONGs. Então, a ideia não é formar jornalistas, mas sim empoderar o sujeito para que ele possa exercer plenamente esse direito à comunicação.

ALINE CASTRO:

A pergunta que eu fiz em seguida ao Michel foi: qual é a relação disso com a comunicação pública, especialmente em relação ao combate às fake news?

MICHEL CARVALHO:

Acredito que existe um diálogo muito importante entre educação midiática, educação legislativa e comunicação pública. Durante minha tese de doutorado desenvolvida na UFABC, analisei estratégias de combate à desinformação no Facebook do Senado Federal. Identifiquei que uma comunicação pública, de forma estratégica, pode mitigar os danos da desinformação.

Observei que a comunicação pública pode ser informativa e educativa, buscando refutar boatos sobre a casa legislativa e seus membros. Contudo, existe um desafio: um público que, muitas vezes, é orientado por crenças cristalizadas, que torna qualquer ação educativa menos eficaz. Por exemplo, campanhas de vacinação podem não impactar pessoas com crenças infalíveis. Portanto, o desafio para nós, comunicadores públicos e educadores, é conquistar as mentes e os corações das pessoas. **A comunicação é também afetiva. Embora alguns teóricos, como o francês Dominique Wolton, afirmem que a comunicação é negociação, eu a vejo como uma combinação de negociação e afeto. Uma comunicação pública meramente instrumental não é suficiente.** Se um post que você fez, todo bonito, não capturou a atenção do público, precisamos refletir sobre como tornar nossa comunicação mais envolvente. Isso vale especialmente para questões de saúde, como o incentivo a comportamentos mais saudáveis e responsáveis.

ALINE CASTRO:

Eu fiquei presa na parte em que o Michel falou que a comunicação também é afeto e que a gente precisa ir além do instrumental. Gente, cada vez mais eu penso que temos que pensar menos em canal e mais em experiências de comunicação, sabe? E quando eu falo em experiências de comunicação, eu falo principalmente em contato humano que nem sempre é realizado pelo setor de comunicação.

Por quê? Porque pessoas se comunicam com pessoas, pessoas têm muito mais crédito do que nós como organizações públicas e têm muito mais chance de conseguir furar certas bolhas e romper com crenças enraizadas, como o Michel comentou. Comentei isso com o Michel, que fez uma observação complementar. Vamos ouvir.

MICHEL CARVALHO:

Perfeito, Aline. Você tocou em um ponto importante. Você sabe quem faz comunicação pública com excelência? Os agentes de saúde. Aquele que bate na porta do usuário do SUS, que toma um cafezinho, que conversa olho no olho, sabe? Esse aí faz comunicação pública com excelência, porque ele vai até o encontro desse usuário, então ele consegue estabelecer um tipo de vínculo. Isso pode ser muito mais efetivo que um post numa rede social, seja no Instagram, no Facebook, no TikTok, enfim.

É necessário sair da visão normativa e instrumental da comunicação pública, buscando criar conexões. Agora, não precisa necessariamente fazer isso que o agente de saúde faz, porque isso seria um estágio muito sofisticado mesmo de atuação. Vamos lembrar que temos hoje uma crise de dengue, com cidades que não tem sequer agente de endemias para ir na casa das pessoas. Ou seja, essa comunicação face a face não é simples de fazer.

Mas, é possível fazer conexões mesmo nas redes sociais. Um exemplo positivo é a CPTM. O Instagram deles é muito interessante e consegue se conectar com o público, com postagens mais despojadas e bem-humoradas, gerando uma boa receptividade. É surpreendente como as pessoas podem se tornar fãs de perfis de empresas, como no caso da CPTM. Ficou até “normal” ser fã de um perfil de uma empresa de trens, veja só! E as pessoas não conseguem entender porque criam essa conexão com esse perfil. Quando procuramos entender, vemos que é por causa da comunicação mais afetuosa, que procura se conectar com o dia a dia das pessoas.

Eu mesmo me vejo compartilhando o post da CPTM em grupo de família. O conteúdo e o bom humor me conectam a eles. Principalmente quando mostram os profissionais. Esses dias mostraram uma profissional que é responsável pela manutenção, e ela explica de forma didática como é feito o reparo dos trens da CPTM. Isso é uma devolutiva para quem é usuário da CPTM. “Olha, a passagem que eu pago aqui ajuda a custear esse tipo de serviço, que é feito desta maneira”.

ALINE CASTRO:

Concordo com Michel sobre como o bom humor, a leveza e até o uso de memes podem ser instrumentos para nos conectar e nos aproximar das pessoas. Acho que, se soubermos utilizá-los, podemos não apenas informar, mas também *formar* indivíduos de maneira significativa.

Bom, mas eu quis reforçar um pouquinho o tópico do combate à desinformação e como a educação midiática pode fazer isso. Vamos ouvir com atenção porque o Michel trouxe exemplos práticos, inclusive.

MICHEL CARVALHO:

É interessante, Aline. Recentemente, o Tribunal Superior Eleitoral criou um Centro Integrado de Enfrentamento à Desinformação e Defesa da Democracia, com o objetivo de combater a desinformação, especialmente em períodos eleitorais, onde se espera o uso de deepfakes e conteúdos manipulados por inteligência artificial. Então existe um grande temor dentro do Tribunal Superior Eleitoral em relação aos danos que podem ser causados pela desinformação.

Eles criaram esse centro, que reúne pesquisadores e entidades, para discutir estratégias de combate à desinformação, e todos mencionam a educação midiática como uma forma de desenvolver competências que permitam ao eleitor identificar conteúdos falsos ou imprecisos. A ideia é empoderar o cidadão para que ele consiga discernir informações enganosas.

Outra questão: através de plataformas digitais, podemos elevar o conhecimento do cidadão sobre o funcionamento do Estado, como se distribuem os poderes entre as instituições, e o que cabe a cada uma delas. Durante períodos eleitorais, o debate público é frequentemente dominado por um senso comum superficial, em vez de um debate político denso e qualificado. Portanto, a educação midiática pode ajudar a qualificar esse debate.

Por exemplo, em oficinas que realizo com idosos, pedimos que enviem perguntas utilizando a Lei de Acesso à Informação. Então, a tarefa de casa é primeiro entender o que é a lei e o que são os órgãos. Depois, enviar um questionamento, um pedido de resposta pela lei de acesso à informação. Fazer o pedido em si é fácil, é uma coisa operacional. O trabalho anterior é o que é mais importante, discutir se o buraco na sua rua cabe à prefeitura, à Secretaria de Obras de Manutenção Urbana... Fazer esse debate é um dos objetivos da educação midiática. O professor David Buckingham, da King's College London, ressalta que a ideia da educação midiática não se resume à dimensão instrumental. Esse novo tipo de letramento quer contribuir para a qualificação do debate público e para o empoderamento do cidadão.

ALINE CASTRO:

Quando a gente fala de educação, a gente pensa em quê? Em escolas, não é, gente? Como nós, comunicadores, podemos atuar junto às escolas? Já parou para pensar nisso? O Michel responde.

MICHEL CARVALHO:

Olha, algumas câmaras municipais trabalham com projetos chamados Parlamento Jovem ou Parlamento Mirim, né? É muito interessante quando um órgão público, como a Câmara Municipal, vai até as escolas. Esses projetos envolvem eleição, e a gente faz todo o processo de votação, mas tem uma etapa anterior de formação. Por exemplo: o que o vereador mirim vai fazer? Como ele vai atuar na Câmara Municipal da cidade dele?

Esse trabalho é muito rico porque, quando a comunicação pública entra em parceria com a educação midiática, surgem oportunidades para abordar cidadania, participação política, empoderamento e leitura crítica da mídia. A ideia é simular todo o processo eleitoral, como se fosse o mesmo dos vereadores oficiais. Algumas câmaras municipais aqui na Baixada Santista e na Grande São Paulo já desenvolvem esses projetos, e é fascinante como eles integram a educação midiática, a educação legislativa e a comunicação pública. Esses três campos trabalham juntos para promover cidadania ativa, preparando os jovens de hoje para serem eleitores e participantes dos processos decisórios de amanhã.

Outro ponto que vale destacar é o papel das escolas do Legislativo, que existem em câmaras municipais e assembleias legislativas pelo Brasil afora. Muitas dessas escolas oferecem cursos de educação financeira, educação política e formação de lideranças para participar de conselhos de políticas públicas. Tudo isso passa, inevitavelmente, pela comunicação pública. Não dá para fazer educação legislativa sem um comunicador público estratégico.

Por exemplo, quando um comunicador público tem essa visão estratégica – ou melhor, educomunicadora – ele vai além do básico, do “arroz com feijão”. Não se limita a receber a demanda da escola do Legislativo e só fazer um card para os stories, uma matéria na TV Legislativa e pronto. Um comunicador com essa visão pensa de forma ampliada: “Vamos fazer uma enquete para entender como divulgar esse curso melhor? Como chegar a todos os bairros da cidade? Como trazer mais gente para as audiências públicas e as atividades de educação legislativa?” Ele estrutura ações completas, desde a divulgação até a avaliação do evento, sempre buscando formas de torná-lo mais formativo e acessível.



Por exemplo, o orçamento participativo é uma ferramenta incrível, mas sofre com baixa adesão. Por quê? Porque as pessoas não se sentem parte do processo – muitas vezes, ele é complexo e pouco acessível. Se houver um comunicador público com visão educadora, ele pode criar conteúdos que desmistificam o orçamento participativo, explicando de forma clara para todos: da dona Zefinha, lá nos grotões, ao doutor com pós-doutorado.

No fim das contas, tudo passa pela comunicação pública bem pensada. E é por isso que sempre defendo que o comunicador público precisa ter essa visão educadora: para fazer mais, alcançar mais e transformar mais.

ALINE CASTRO:

Essa fala do Michel, ao mesmo tempo em que me entusiasma, me angustia. Isso porque eu vejo que a gente tem muita coisa pra fazer e que não é “só comunicação”. A gente tem que pensar em tudo, nos resultados como um todo, na experiência do usuário, na linguagem de todos os pontos de contato. É encantador pensar como o nosso campo é interdisciplinar! Bom, desafio não falta e você sabe que é que estamos aqui ouvindo um guia de sobrevivência! Agora, neste trechinho final da fala do Michel, ele vai contar um pouco sobre a experiência que ele tem no campo da comunicação e da educação midiática. E ele vai falar, inclusive, sobre esses desafios.

MICHEL CARVALHO:

A nossa maior preocupação, como comunicadores públicos, é garantir que o nosso trabalho chegue às pessoas, principalmente as que mais precisam da informação pública. Eu, por exemplo, fico muito chateado quando penso nisso. Já coordenei a Escola do Legislativo no órgão onde trabalho, e era frustrante planejar as ações, divulgar, e acabar com uma baixa adesão. Sempre me perguntava: onde foi que eu errei?

Eu reunia a equipe e dizia: “Gente, onde a gente errou? O que podemos melhorar?” Mas também aprendi que, independentemente do número de participantes, o processo é muito importante. Talvez o resultado final não seja o esperado, mas o processo de construção tem um grande valor.

Já tive vários exemplos de iniciativas mal-sucedidas, mas foram experiências que ensinaram muito. Por exemplo, uma vez tentei criar um blog de participação popular voltado para idosos, mas teve baixa adesão. Em compensação, trabalhei com eles em um projeto de rádio novela, e foi incrível! Eles se envolveram em tudo: criaram as histórias, trabalharam na sonoplastia, e acabaram se conectando muito com o formato.



Isso mostra como é essencial escolher bem a estratégia, o formato, a linguagem e o suporte tecnológico. O blog não deu certo, mas a radionovela foi um sucesso. Essa sensibilidade de entender o público e conhecer as suas preferências é fundamental.

Eu sempre faço questão de pesquisar, conversar com as pessoas, levantar dados sobre a “dieta midiática” do público que acessa nossas redes. O que elas consomem hoje? Ainda há um grande investimento em TV aberta e rádio, mas, às vezes, em determinadas localidades, o que funciona mesmo é algo como uma faixa, um outdoor, um panfleto ou até o contato olho no olho, como o trabalho dos agentes de saúde.

Então, precisamos conhecer muito bem esse público-alvo, especialmente aquele que pode se beneficiar de iniciativas como as escolas do Legislativo. Entender as necessidades e os meios de comunicação que mais fazem sentido para eles é o caminho para alcançar melhores resultados.



#55 LINGUAGEM SIMPLES E USABILIDADE

COM PATRICIA ROEDEL

EPISÓDIO FOI AO AR EM 27/06/2024

Linguagem Simples não é apenas uma técnica de simplificação de textos. É uma postura organizacional que busca facilitar três pontos principais: encontrar, entender e usar a informação. No final das contas, o maior objetivo precisa ser tornar a comunicação mais clara (e não necessariamente simples) para o público a que se destina.

LINK PARA O EPISÓDIO:

CLIQUE AQUI



CLIQUE AQUI



ALINE CASTRO:

O tema de hoje exige assertividade. Então, vamos direto ao ponto. Tenho o prazer de ter aqui comigo Patrícia Roedel. Ela é jornalista e servidora da Câmara dos Deputados, onde coordenou a reformulação do portal com foco no cidadão, abrangendo usabilidade e linguagem. Patrícia também integra o núcleo gestor do Linguagem Simples Lab e da Rede Linguagem Simples Brasil.

Comecei nossa conversa comentando que acredito que a maioria dos comunicadores já tenha ouvido falar do movimento de Linguagem Simples. No entanto, nunca é demais a gente reforçar a importância dele. Vamos ouvir a fala inicial de Patrícia.

PATRÍCIA ROEDEL:

Algumas pessoas podem ter ouvido falar sobre Linguagem Simples, mas talvez não saibam exatamente o que ela é. Para alinharmos o entendimento: é uma técnica de comunicação que não abrange apenas a escrita, mas também a arquitetura da informação e o design.

A técnica tem três objetivos. O primeiro é permitir que as pessoas encontrem facilmente as informações que estão buscando. Esse princípio de “conseguir encontrar” se aplica a diversos contextos: em um texto longo, que seja estruturado de forma que facilite localizar a informação específica; em uma cartilha ou livro organizado para que o leitor encontre rapidamente o que precisa; ou em um site onde as informações estejam intuitivamente distribuídas nos itens de menu. Em todos esses cenários, o objetivo inicial é o usuário conseguir encontrar a informação necessária.

O segundo objetivo é que a pessoa consiga entender o conteúdo que encontrou. Aqui entram aspectos como a estrutura das frases, a escolha das palavras e a clareza do texto.

O terceiro objetivo, muitas vezes negligenciado nas discussões sobre Linguagem Simples, é que a pessoa consiga usar a informação para o propósito dela. Esse ponto envolve uma reflexão sobre a experiência do usuário, considerando questões como: para quê ele precisa dessa informação? Quais perguntas ele deseja responder? Quais dificuldades ele encontra para acessar ou completar um serviço público? Quais são suas necessidades? Essa etapa de “conseguir usar” está fortemente ligada ao contexto em que a informação será aplicada. Aqui, é importante pensar em informações complementares que possam ser necessárias, como links úteis, glossários ou instruções adicionais para que a informação seja de fácil uso.

Com isso em mente, percebe-se que a Linguagem Simples é essencial em vários contextos da administração pública, e não apenas para nós, profissionais de comunicação que lidamos com notícias, redes sociais e campanhas de utilidade pública. Ela é relevante em qualquer interação do setor público com o cidadão, como por exemplo em editais, contratos, páginas estáticas dos sites institucionais e aplicativos.

O Brasil é um dos países mais digitalizados, com um governo amplamente presente no ambiente online. A maioria dos serviços e informações públicos são acessados pela internet, seja em sites ou aplicativos. Porém, os textos e a navegação nesses meios geralmente não são planejados pelas equipes de comunicação, mas sim pelas equipes técnicas e de TI.

Portanto, há uma necessidade urgente de aplicar princípios de Linguagem Simples, envolvendo a organização, o texto, o design e a usabilidade desses sites e aplicativos. Esse olhar é essencial para facilitar o uso pelos cidadãos. Isso inclui tanto acessar direitos - como o de fiscalizar o poder público e ter acesso à transparência - quanto cumprir deveres, como declarar o Imposto de Renda, acessar a carta de serviços de um órgão, marcar consultas pelo SUS ou preencher o E-Social ao contratar um funcionário. Tudo isso se relaciona com a Linguagem Simples.

ALINE CASTRO:

Eu comentei em seguida com a Patrícia que muitas vezes a gente pode cair no erro de achar que Linguagem Simples é só simplificar textos produzidos pela área de comunicação. E normalmente a gente fala que isso é importante porque existem pessoas com níveis de escolaridade diferentes e que é muito importante que todos tenham acesso às mesmas informações. Mas, na verdade, é muito mais do que isso, não é? Todos os pontos de contato da organização precisam prestar atenção na forma como se comunicam. Ela comenta um pouco mais sobre isso agora.

PATRÍCIA ROEDEL:

Você tocou em um conceito essencial: a jornada do usuário, que abrange todos os pontos de contato de um órgão público com o cidadão - sejam impressos, presenciais ou digitais.

Outro ponto importante que você mencionou é a questão da escolaridade. Em qualquer projeto de Linguagem Simples, o primeiro passo é o planejamento, considerando o público-alvo. E por que isso é fundamental?



Assim como um engenheiro não projeta um carro para que ele seja igualmente ergonômico e dirigível para pessoas de 1,50m e de 1,90m, sem ajustes específicos – como altura do volante, posição e distância do banco –, o texto precisa ser planejado para o perfil do leitor sem que este tenha a capacidade de “ajustá-lo” às suas necessidades. O destinatário da mensagem não tem como personalizar o texto; portanto, é irreal esperar que um único texto ofereça ótima legibilidade tanto para um analfabeto funcional quanto para um especialista no tema. Isso significa que é necessário definir o público-alvo que vai entender e usar de forma “ótima” a informação transmitida.

Em outras palavras, escrever em Linguagem Simples não é apenas redigir o texto da forma mais simples possível para que qualquer pessoa compreenda. Se estou redigindo um documento para empresários com escolaridade mais avançada, devo ser claro e direto, considerando as necessidades desse perfil. Se o público é uma população de baixa escolaridade que acessa o Cadastro Único para programas sociais, o texto precisa ser adequado a esse contexto.

Existe uma certa confusão a esse respeito, que se deve, em parte, ao nome “Linguagem Simples,” que se popularizou no Brasil. Em outros países, como os de língua espanhola e Portugal, a técnica é chamada de “linguagem clara.” O termo “simples” pode induzir ao erro, sugerindo que o objetivo é tornar o texto o mais simplificado possível, o que não é verdade. O foco é em alcançar a maior clareza para o público com o qual se pretende comunicar.

ALINE CASTRO:

Bom, saber o público, então, é o primeiro passo, como você já deve estar cansado de ouvir aqui no podcast, né? Sempre falamos disso aqui: saber o público é o primeiro passo para fazer comunicação. E o que vem depois? Quais os próximos passos para a gente conseguir dar mais clareza para a nossa comunicação?

PATRÍCIA ROEDEL:

No caso da Câmara dos Deputados, por exemplo, focamos em usuários do site com ensino médio completo, com idades entre 18 e 60 anos. Esse perfil é definido na fase de planejamento e norteia o desenvolvimento e a testagem. Com o público-alvo claramente estabelecido, procuramos entender as necessidades e desafios desse grupo. Isso envolve analisar quais informações podem estar faltando ou sendo desnecessariamente incluídas no texto original.

Após essa etapa de planejamento, seguimos para o desenvolvimento, quando o texto é reescrito segundo as diretrizes de Linguagem Simples. Com o planejamento e desenvolvimento concluídos, a fase final é a testagem. Essa etapa envolve selecionar pessoas com o perfil do público-alvo para avaliar a usabilidade em plataformas digitais ou a legibilidade no caso de textos sem interação direta.

É essencial estabelecer critérios de exclusão para fazer os testes de compreensão textual. Por exemplo, na Câmara dos Deputados, quando vamos testar um texto ou serviço destinado ao público geral, excluimos pessoas formadas em Direito, jornalistas especializados em política, parentes de servidores ou os próprios servidores públicos. Esses critérios de exclusão não significam que tais pessoas não compreendam o texto; na verdade, elas são excluídas dos testes porque sua experiência ou formação pode enviesar os resultados.

ALINE CASTRO:

Eu fiquei com uma dúvida que talvez, vocês, ouvintes, também tenham ficado. A Câmara dos Deputados tem então sempre como público-alvo pessoas dessa faixa etária ampla que a Patrícia mencionou e com ensino médio completo - ela citou essa característica? Bom, ela me esclareceu.

PATRÍCIA ROEDEL:

Estou falando aqui muito especificamente dos níveis iniciais de navegação do portal da Câmara. A Câmara tem diversos outros tipos de informação, e cada um trabalha com um público diferente. Eu estou falando do portal e, mais especificamente, das páginas iniciais do portal, dos itens de navegação, porque o portal também tem níveis diferentes de profundidade e de complexidade da informação. Então, eu vou ter sim no portal informações destinadas a um público muito especializado. Nesses casos, os testes serão com esse público específico.

ALINE CASTRO:

Muito bem, e por falar nos testes, como será que eles são feitos na prática?

PATRÍCIA ROEDEL:

Precisamos testar tudo o que a gente faz? Não, isso seria inviável e tornaria a rotina impraticável. Imagine se você trabalha com comunicação e precisa testar cada notícia

que redige – não seria possível. **O ideal é, antes de tudo, ter uma compreensão bem clara do público-alvo que será beneficiado com aquela comunicação. Eventualmente, é útil escolher algumas notícias para rodadas de testes, digamos, a cada seis meses, como uma forma de calibrar o estilo textual para esse público. Isso ajuda porque, com o tempo, vamos nos perdendo um pouco na nossa própria linguagem.** Convivemos tanto com termos técnicos e processos internos que acabamos incorporando isso na nossa escrita, achando natural.

É importante, então, ter um “choque de realidade” de vez em quando e testar textos de forma periódica para observar as dificuldades que o público possa ter com nosso material e ajustá-lo conforme necessário. Agora, se estamos falando de um produto pereene, um texto de site, um serviço de longa duração que será acessado por muitas pessoas, um edital ou conteúdo de utilidade pública, então, é claro que o teste é indispensável.

Vale ressaltar que testar não precisa ser algo complexo. Não se trata de contratar uma empresa, montar uma equipe ou pagar participantes. Esse processo pode ser simples, viável em um ou dois dias e feito sem grandes recursos. Mais do que um projeto novo, trata-se de incorporar a testagem na cultura do órgão e no processo de trabalho, algo que se torna natural e eficaz com o tempo. Tenho experiência na área de usabilidade há seis anos, e posso dizer que sempre me surpreendo. Testar os textos e infográficos que produzimos frequentemente revela pontos a serem ajustados, mostrando que esse é, também, um exercício de humildade. O teste nos tira de nossa zona de conforto e ilumina áreas que podem ter passado despercebidas.

ALINE CASTRO:

Eu pedi então para a Patrícia explicar como eles selecionam as pessoas que vão fazer parte dos testes.

PATRÍCIA ROEDEL:

Bom, eu chamo pessoas dentro do público-alvo, considerando os critérios de exclusão. Recorremos a conhecidos, amigos de amigos e ampliamos a busca, divulgando em grupos de WhatsApp, fazendo chamadas nas redes sociais como Facebook e Instagram.

Não precisamos de um número muito grande de participantes para realizar os testes: cinco pessoas já são suficientes. Com essa quantidade, conseguimos identificar cerca de 85% dos problemas de uma interface. Claro, trata-se de uma análise qualitativa, e



não de uma amostra estatística. Ainda assim, esse modelo qualitativo proporciona uma visão clara dos problemas no texto e na arquitetura da informação.

Um ponto importante é saber testar adequadamente. E saber testar demanda realmente um treinamento, um conhecimento, porque senão você mesmo pode inviabilizar seu teste. Isso envolve a escolha do tipo certo de teste, a elaboração de perguntas adequadas e o discernimento para observar sem interferir de forma indevida.

Em geral, dedicamos um dia para a fase de testes, organizando as sessões com cinco participantes ao longo desse dia. Ao final, realizamos as melhorias identificadas, aplicando os ajustes necessários com base no que aprendemos nesse dia de trabalho.

ALINE CASTRO:

Bom, gente, falamos já da testagem, que seria a etapa 3, de acordo com o que a Patrícia nos ensinou, mas eu pedi para ela voltar um pouquinho e falar mais sobre a etapa 2, que seria o desenvolvimento da comunicação em si. O que a gente tem que observar na hora de colocar a mão na massa, se a gente quer fazer um texto, uma peça, um produto de comunicação mais simples e mais claro.

PATRÍCIA ROEDEL:

Existem várias diretrizes para Linguagem Simples, e elas estão muito mais ligadas à estrutura das frases do que só a escolher palavras, entende? Linguagem Simples vai bem além de trocar termos difíceis por palavras fáceis. Claro que é importante pensar nisso e usar palavras mais comuns, aquelas que seu público conhece. Em relação aos jargões e termos técnicos, por exemplo, você pode decidir tanto por usar o termo técnico e explicá-lo logo em seguida, como substituí-lo completamente, dependendo do contexto.

Falando de siglas, essa é uma dica interessante: eu vejo muitos órgãos usando siglas internas das suas áreas, siglas que ninguém mais conhece. A gente realmente não precisa usar essas siglas. Vou dar um exemplo nosso aqui: cada comissão da Câmara dos Deputados tem uma sigla conhecida só internamente. E, mesmo assim, nem todo mundo sabe. Eu mesma, depois de mais de 20 anos aqui, não conheço todas. Muitas vezes, a gente nem precisa usar a sigla; nesse caso, por exemplo, basta dizer “a comissão” no texto.

Tem outra dica: evitar usar esses nomes próprios e fantasias dos nossos programas e produtos em menus, links ou itens de navegação. A pessoa está buscando o serviço, mas não conhece o nome fantasia que demos ao serviço. Em testes com os itens de menu da Câmara, vimos que vários nomes próprios e inventados dos nossos produtos

confundiam as pessoas. Por exemplo, “Fique por Dentro,” “Eco-Câmara,” “E-Democracia.” Nomes que ninguém sabe o que significam, então as pessoas não clicam, não têm ideia de qual serviço está por trás daquele nome.

Em termos de palavras, essas são algumas dicas. E outra coisa que sempre chama minha atenção nos textos burocráticos é o tal do “verbo substantivado.” É o seguinte: ao invés de usar um verbo, há uma mania de trocá-lo pelo substantivo correspondente. Por exemplo, em vez de “votar,” usar “votação”; em vez de “aplicar,” usar “aplicação.” Esse é um traço bem característico da linguagem burocrática. E por que isso é ruim? Em geral, o excesso de verbos substantivados gera problemas: você não sabe quem é o sujeito da ação, aumenta o tamanho da frase e muitas vezes joga a frase para a voz passiva. Tudo isso deixa o texto mais complexo. Então, repare como textos de serviço público geralmente têm muitos desses verbos substantivados em sequência. De modo geral, o texto fica mais claro e direto quando mantemos o verbo na forma verbal.

ALINE CASTRO:

E será que tem ferramentas que podem nos ajudar a desenvolver uma comunicação mais simples?

PATRÍCIA ROEDEL:

Existem várias formas de avaliar o texto. Além de testar diretamente com o usuário, você pode fazer o que chamamos de avaliação heurística. Como funciona? É uma espécie de lista de checagem baseada nas diretrizes de Linguagem Simples, em que você avalia se o texto está de acordo com essas diretrizes ou se desvia-se muito delas. Mas é importante lembrar que Linguagem Simples não é algo rígido, não é uma “camisa de força” linguística em que tudo precisa seguir o que está no manual.

Às vezes, descumprir uma diretriz ou outra pode deixar o texto mais natural e fluido. Vou dar um exemplo prático: é bom evitar frases muito longas, mas ter um ritmo variado, com frases de diferentes tamanhos, dá fluidez ao texto. Isso facilita a leitura, mas claro, sem exageros – frases muito longas, acima de 25 palavras, ou períodos muito intercalados, acabam atrapalhando. Portanto, a Linguagem Simples pede um pouco de bom senso.

Ter uma lista com diretrizes sobre a estrutura do texto, escolha de palavras e arquitetura da informação ajuda quem não tem intimidade com a escrita objetiva. Além disso, hoje existem várias ferramentas online que ajudam a ver se uma palavra é comum ou

incomum, sugerem sinônimos e reescritas. Essas ferramentas são uma mão na roda na hora de refinar a clareza do conteúdo.

ALINE CASTRO:

Eu sei a ferramenta que você tá pensando aí. Será que o ChatGPT é uma boa ideia? Vamos ouvir a opinião da nossa entrevistada.

PATRÍCIA ROEDEL:

Essa é uma possibilidade, mas ainda exige supervisão. Vou contar um caso interessante: uma consultoria que fiz para o TCU, o Tribunal de Contas da União. O Laboratório de Inovação deles estava desenvolvendo um modelo de IA para gerar as conclusões dos relatórios de auditoria. Essas conclusões costumam ter de 7 a 10 páginas, são bem longas, muito técnicas e cheias de informações detalhadas. A ideia era que eles fossem compreensíveis por um servidor público de nível superior que não necessariamente dominasse os processos e jargões da auditoria.

A equipe do TCU jogou essas conclusões na IA, com prompts específicos de simplificação, e me chamou para avaliar os resultados. O curioso foi que, sim, a linguagem estava mais simples. Porém, a IA acabou simplificando não só a forma, mas também o conteúdo, cortando algumas recomendações importantes. Isso não era viável, porque o relatório precisa estar completo, com todas as recomendações.

Diante disso, reformulamos o modelo para que a IA recebesse uma estrutura padrão e atendesse às exigências sem omitir informações. Outro ponto é que a IA ainda tem um problema: se não sabe a resposta, ela inventa, altera ou exclui informações sem avisar. Por isso, é essencial ter supervisão. Você até pode pedir para um modelo como o GPT reescrever um conteúdo com diretrizes de Linguagem Simples, mas sempre com uma revisão final humana.

ALINE CASTRO:

Vamos ouvir, então, as dicas finais da Patrícia Roedel, nossa sobrevivente entrevistada de hoje?

PATRÍCIA ROEDEL:

Então, a dica é... Linguagem Simples é mais do que só intuição. Ela exige um pouco de estudo. Não adianta pensar “ah, vou fazer Linguagem Simples” e sair simplificando os textos. Não é tão intuitivo assim. Minha sugestão para quem quer entrar nesse tema é começar estudando. Tem cursos gratuitos na ENAP, que são um ótimo ponto de partida. E também tem o curso da Comunica Simples, da Heloísa Fischer, pioneira em Linguagem Simples no Brasil, que eu recomendo fortemente.

Outro ponto importante é entender que Linguagem Simples não é a mesma coisa que acessibilidade. Essa confusão é bem comum, inclusive já fui chamada para adaptar produtos em Linguagem Simples para públicos com deficiência intelectual, e sempre deixo claro: não é minha especialidade. A Linguagem Simples facilita a leitura e ajuda quem tem dificuldades cognitivas, mas não garante acessibilidade completa. Existe uma técnica específica para isso chamada “leitura fácil” ou “linguagem fácil,” que tem algumas diretrizes parecidas com a linguagem simples, mas também várias específicas para atender melhor a esse público.

Então, é bom ter esse cuidado. Se o objetivo é fazer algo voltado para acessibilidade, como conteúdos para pessoas com autismo ou síndrome de Down, aí são outras diretrizes, um outro nível de detalhamento e validação com os usuários finais. É um trabalho muito específico.

O segundo objetivo é que a pessoa consiga entender o conteúdo que encontrou. Aqui entram aspectos como a estrutura das frases, a escolha das palavras e a clareza do texto.

O terceiro objetivo, muitas vezes negligenciado nas discussões sobre Linguagem Simples, é que a pessoa consiga usar a informação para o propósito dela. Esse ponto envolve uma reflexão sobre a experiência do usuário, considerando questões como: para quê ele precisa dessa informação? Quais perguntas ele deseja responder? Quais dificuldades ele encontra para acessar ou completar um serviço público? Quais são suas necessidades? Essa etapa de “conseguir usar” está fortemente ligada ao contexto em que a informação será aplicada. Aqui, é importante pensar em informações complementares que possam ser necessárias, como links úteis, glossários ou instruções adicionais para que a informação seja de fácil uso.

Com isso em mente, percebe-se que a Linguagem Simples é essencial em vários contextos da administração pública, e não apenas para nós, profissionais de comunicação que lidamos com notícias, redes sociais e campanhas de utilidade pública. Ela é relevante em qualquer interação do setor público com o cidadão, como por exemplo em editais, contratos, páginas estáticas dos sites institucionais e aplicativos.

O Brasil é um dos países mais digitalizados, com um governo amplamente presente no ambiente online. A maioria dos serviços e informações públicos são acessados pela internet, seja em sites ou aplicativos. Porém, os textos e a navegação nesses meios geralmente não são planejados pelas equipes de comunicação, mas sim pelas equipes técnicas e de TI.

Portanto, há uma necessidade urgente de aplicar princípios de Linguagem Simples, envolvendo a organização, o texto, o design e a usabilidade desses sites e aplicativos. Esse olhar é essencial para facilitar o uso pelos cidadãos. Isso inclui tanto acessar direitos - como o de fiscalizar o poder público e ter acesso à transparência - quanto cumprir deveres, como declarar o Imposto de Renda, acessar a carta de serviços de um órgão, marcar consultas pelo SUS ou preencher o E-Social ao contratar um funcionário. Tudo isso se relaciona com a Linguagem Simples.

ALINE CASTRO:

Eu comentei em seguida com a Patrícia que muitas vezes a gente pode cair no erro de achar que Linguagem Simples é só simplificar textos produzidos pela área de comunicação. E normalmente a gente fala que isso é importante porque existem pessoas com níveis de escolaridade diferentes e que é muito importante que todos tenham acesso às mesmas informações. Mas, na verdade, é muito mais do que isso, não é? Todos os pontos de contato da organização precisam prestar atenção na forma como se comunicam. Ela comenta um pouco mais sobre isso agora.

PATRÍCIA ROEDEL:

Você tocou em um conceito essencial: a jornada do usuário, que abrange todos os pontos de contato de um órgão público com o cidadão - sejam impressos, presenciais ou digitais.

Outro ponto importante que você mencionou é a questão da escolaridade. Em qualquer projeto de Linguagem Simples, o primeiro passo é o planejamento, considerando o público-alvo. E por que isso é fundamental?

Assim como um engenheiro não projeta um carro para que ele seja igualmente ergonômico e dirigível para pessoas de 1,50m e de 1,90m, sem ajustes específicos - como altura do volante, posição e distância do banco -, o texto precisa ser planejado para o perfil do leitor sem que este tenha a capacidade de “ajustá-lo” às suas necessidades. O destinatário da mensagem não tem como personalizar o texto; portanto, é irreal espe-

rar que um único texto ofereça ótima legibilidade tanto para um analfabeto funcional quanto para um especialista no tema. Isso significa que é necessário definir o público-alvo que vai entender e usar de forma “ótima” a informação transmitida.

Em outras palavras, escrever em Linguagem Simples não é apenas redigir o texto da forma mais simples possível para que qualquer pessoa compreenda. Se estou redigindo um documento para empresários com escolaridade mais avançada, devo ser claro e direto, considerando as necessidades desse perfil. Se o público é uma população de baixa escolaridade que acessa o Cadastro Único para programas sociais, o texto precisa ser adequado a esse contexto.

Existe uma certa confusão a esse respeito, que se deve, em parte, ao nome “Linguagem Simples,” que se popularizou no Brasil. Em outros países, como os de língua espanhola e Portugal, a técnica é chamada de “linguagem clara.” O termo “simples” pode induzir ao erro, sugerindo que o objetivo é tornar o texto o mais simplificado possível, o que não é verdade. O foco é em alcançar a maior clareza para o público com o qual se pretende comunicar.

ALINE CASTRO:

Bom, saber o público, então, é o primeiro passo, como você já deve estar cansado de ouvir aqui no podcast, né? Sempre falamos disso aqui: saber o público é o primeiro passo para fazer comunicação. E o que vem depois? Quais os próximos passos para a gente conseguir dar mais clareza para a nossa comunicação?

PATRÍCIA ROEDEL:

No caso da Câmara dos Deputados, por exemplo, focamos em usuários do site com ensino médio completo, com idades entre 18 e 60 anos. Esse perfil é definido na fase de planejamento e norteia o desenvolvimento e a testagem. Com o público-alvo claramente estabelecido, procuramos entender as necessidades e desafios desse grupo. Isso envolve analisar quais informações podem estar faltando ou sendo desnecessariamente incluídas no texto original.

Após essa etapa de planejamento, seguimos para o desenvolvimento, quando o texto é reescrito segundo as diretrizes de Linguagem Simples. Com o planejamento e desenvolvimento concluídos, a fase final é a testagem. Essa etapa envolve selecionar pessoas com o perfil do público-alvo para avaliar a usabilidade em plataformas digitais ou a legibilidade no caso de textos sem interação direta.

É essencial estabelecer critérios de exclusão para fazer os testes de compreensão textual. Por exemplo, na Câmara dos Deputados, quando vamos testar um texto ou serviço destinado ao público geral, excluimos pessoas formadas em Direito, jornalistas especializados em política, parentes de servidores ou os próprios servidores públicos. Esses critérios de exclusão não significam que tais pessoas não compreendam o texto; na verdade, elas são excluídas dos testes porque sua experiência ou formação pode enviesar os resultados.

ALINE CASTRO:

Eu fiquei com uma dúvida que talvez, vocês, ouvintes, também tenham ficado. A Câmara dos Deputados tem então sempre como público-alvo pessoas dessa faixa etária ampla que a Patrícia mencionou e com ensino médio completo - ela citou essa característica? Bom, ela me esclareceu.

PATRÍCIA ROEDEL:

Estou falando aqui muito especificamente dos níveis iniciais de navegação do portal da Câmara. A Câmara tem diversos outros tipos de informação, e cada um trabalha com um público diferente. Eu estou falando do portal e, mais especificamente, das páginas iniciais do portal, dos itens de navegação, porque o portal também tem níveis diferentes de profundidade e de complexidade da informação. Então, eu vou ter sim no portal informações destinadas a um público muito especializado. Nesses casos, os testes serão com esse público específico.

ALINE CASTRO:

Muito bem, e por falar nos testes, como será que eles são feitos na prática?

PATRÍCIA ROEDEL:

Precisamos testar tudo o que a gente faz? Não, isso seria inviável e tornaria a rotina impraticável. Imagine se você trabalha com comunicação e precisa testar cada notícia que redige – não seria possível. **O ideal é, antes de tudo, ter uma compreensão bem clara do público-alvo que será beneficiado com aquela comunicação. Eventualmente, é útil escolher algumas notícias para rodadas de testes, digamos, a cada seis meses, como uma forma de calibrar o estilo textual para esse público. Isso ajuda porque, com o tempo, vamos nos perdendo um pouco na nossa própria linguagem.**

Convivemos tanto com termos técnicos e processos internos que acabamos incorporando isso na nossa escrita, achando natural.

É importante, então, ter um “choque de realidade” de vez em quando e testar textos de forma periódica para observar as dificuldades que o público possa ter com nosso material e ajustá-lo conforme necessário. Agora, se estamos falando de um produto perene, um texto de site, um serviço de longa duração que será acessado por muitas pessoas, um edital ou conteúdo de utilidade pública, então, é claro que o teste é indispensável.

Vale ressaltar que testar não precisa ser algo complexo. Não se trata de contratar uma empresa, montar uma equipe ou pagar participantes. Esse processo pode ser simples, viável em um ou dois dias e feito sem grandes recursos. Mais do que um projeto novo, trata-se de incorporar a testagem na cultura do órgão e no processo de trabalho, algo que se torna natural e eficaz com o tempo. Tenho experiência na área de usabilidade há seis anos, e posso dizer que sempre me surpreendo. Testar os textos e infográficos que produzimos frequentemente revela pontos a serem ajustados, mostrando que esse é, também, um exercício de humildade. O teste nos tira de nossa zona de conforto e ilumina áreas que podem ter passado despercebidas.

ALINE CASTRO:

Eu pedi então para a Patrícia explicar como eles selecionam as pessoas que vão fazer parte dos testes.

PATRÍCIA ROEDEL:

Bom, eu chamo pessoas dentro do público-alvo, considerando os critérios de exclusão. Recorremos a conhecidos, amigos de amigos e ampliamos a busca, divulgando em grupos de WhatsApp, fazendo chamadas nas redes sociais como Facebook e Instagram.

Não precisamos de um número muito grande de participantes para realizar os testes: cinco pessoas já são suficientes. Com essa quantidade, conseguimos identificar cerca de 85% dos problemas de uma interface. Claro, trata-se de uma análise qualitativa, e não de uma amostra estatística. Ainda assim, esse modelo qualitativo proporciona uma visão clara dos problemas no texto e na arquitetura da informação.

Um ponto importante é saber testar adequadamente. E saber testar demanda realmente um treinamento, um conhecimento, porque senão você mesmo pode inviabilizar seu teste. Isso envolve a escolha do tipo certo de teste, a elaboração de perguntas adequadas e o discernimento para observar sem interferir de forma indevida.

Em geral, dedicamos um dia para a fase de testes, organizando as sessões com cinco participantes ao longo desse dia. Ao final, realizamos as melhorias identificadas, aplicando os ajustes necessários com base no que aprendemos nesse dia de trabalho.

ALINE CASTRO:

Bom, gente, falamos já da testagem, que seria a etapa 3, de acordo com o que a Patrícia nos ensinou, mas eu pedi para ela voltar um pouquinho e falar mais sobre a etapa 2, que seria o desenvolvimento da comunicação em si. O que a gente tem que observar na hora de colocar a mão na massa, se a gente quer fazer um texto, uma peça, um produto de comunicação mais simples e mais claro.

PATRÍCIA ROEDEL:

Existem várias diretrizes para Linguagem Simples, e elas estão muito mais ligadas à estrutura das frases do que só a escolher palavras, entende? Linguagem Simples vai bem além de trocar termos difíceis por palavras fáceis. Claro que é importante pensar nisso e usar palavras mais comuns, aquelas que seu público conhece. Em relação aos jargões e termos técnicos, por exemplo, você pode decidir tanto por usar o termo técnico e explicá-lo logo em seguida, como substituí-lo completamente, dependendo do contexto.

Falando de siglas, essa é uma dica interessante: eu vejo muitos órgãos usando siglas internas das suas áreas, siglas que ninguém mais conhece. A gente realmente não precisa usar essas siglas. Vou dar um exemplo nosso aqui: cada comissão da Câmara dos Deputados tem uma sigla conhecida só internamente. E, mesmo assim, nem todo mundo sabe. Eu mesma, depois de mais de 20 anos aqui, não conheço todas. Muitas vezes, a gente nem precisa usar a sigla; nesse caso, por exemplo, basta dizer “a comissão” no texto.

Tem outra dica: evitar usar esses nomes próprios e fantasias dos nossos programas e produtos em menus, links ou itens de navegação. A pessoa está buscando o serviço, mas não conhece o nome fantasia que demos ao serviço. Em testes com os itens de menu da Câmara, vimos que vários nomes próprios e inventados dos nossos produtos confundiam as pessoas. Por exemplo, “Fique por Dentro,” “Eco-Câmara,” “E-Democracia.” Nomes que ninguém sabe o que significam, então as pessoas não clicam, não têm ideia de qual serviço está por trás daquele nome.

Em termos de palavras, essas são algumas dicas. E outra coisa que sempre chama minha atenção nos textos burocráticos é o tal do “verbo substantivado.” É o seguinte: ao invés de usar um verbo, há uma mania de trocá-lo pelo substantivo correspondente.

Por exemplo, em vez de “votar,” usar “votação”; em vez de “aplicar,” usar “aplicação.” Esse é um traço bem característico da linguagem burocrática. E por que isso é ruim? Em geral, o excesso de verbos substantivados gera problemas: você não sabe quem é o sujeito da ação, aumenta o tamanho da frase e muitas vezes joga a frase para a voz passiva. Tudo isso deixa o texto mais complexo. Então, repare como textos de serviço público geralmente têm muitos desses verbos substantivados em sequência. De modo geral, o texto fica mais claro e direto quando mantemos o verbo na forma verbal.

ALINE CASTRO:

E será que tem ferramentas que podem nos ajudar a desenvolver uma comunicação mais simples?

PATRÍCIA ROEDEL:

Existem várias formas de avaliar o texto. Além de testar diretamente com o usuário, você pode fazer o que chamamos de avaliação heurística. Como funciona? É uma espécie de lista de checagem baseada nas diretrizes de Linguagem Simples, em que você avalia se o texto está de acordo com essas diretrizes ou se desvia-se muito delas. Mas é importante lembrar que Linguagem Simples não é algo rígido, não é uma “camisa de força” linguística em que tudo precisa seguir o que está no manual.

Às vezes, descumprir uma diretriz ou outra pode deixar o texto mais natural e fluido. Vou dar um exemplo prático: é bom evitar frases muito longas, mas ter um ritmo variado, com frases de diferentes tamanhos, dá fluidez ao texto. Isso facilita a leitura, mas claro, sem exageros – frases muito longas, acima de 25 palavras, ou períodos muito intercalados, acabam atrapalhando. Portanto, a Linguagem Simples pede um pouco de bom senso.

Ter uma lista com diretrizes sobre a estrutura do texto, escolha de palavras e arquitetura da informação ajuda quem não tem intimidade com a escrita objetiva. Além disso, hoje existem várias ferramentas online que ajudam a ver se uma palavra é comum ou incomum, sugerem sinônimos e reescritas. Essas ferramentas são uma mão na roda na hora de refinar a clareza do conteúdo.

ALINE CASTRO:

Eu sei a ferramenta que você tá pensando aí. Será que o ChatGPT é uma boa ideia? Vamos ouvir a opinião da nossa entrevistada.

PATRÍCIA ROEDEL:

Essa é uma possibilidade, mas ainda exige supervisão. Vou contar um caso interessante: uma consultoria que fiz para o TCU, o Tribunal de Contas da União. O Laboratório de Inovação deles estava desenvolvendo um modelo de IA para gerar as conclusões dos relatórios de auditoria. Essas conclusões costumam ter de 7 a 10 páginas, são bem longas, muito técnicas e cheias de informações detalhadas. A ideia era que eles fossem compreensíveis por um servidor público de nível superior que não necessariamente dominasse os processos e jargões da auditoria.

A equipe do TCU jogou essas conclusões na IA, com prompts específicos de simplificação, e me chamou para avaliar os resultados. O curioso foi que, sim, a linguagem estava mais simples. Porém, a IA acabou simplificando não só a forma, mas também o conteúdo, cortando algumas recomendações importantes. Isso não era viável, porque o relatório precisa estar completo, com todas as recomendações.

Diante disso, reformulamos o modelo para que a IA recebesse uma estrutura padrão e atendesse às exigências sem omitir informações. Outro ponto é que a IA ainda tem um problema: se não sabe a resposta, ela inventa, altera ou exclui informações sem avisar. Por isso, é essencial ter supervisão. Você até pode pedir para um modelo como o GPT reescrever um conteúdo com diretrizes de Linguagem Simples, mas sempre com uma revisão final humana.

ALINE CASTRO:

Vamos ouvir, então, as dicas finais da Patrícia Roedel, nossa sobrevivente entrevistada de hoje?

PATRÍCIA ROEDEL:

Então, a dica é... Linguagem Simples é mais do que só intuição. Ela exige um pouco de estudo. Não adianta pensar “ah, vou fazer Linguagem Simples” e sair simplificando os textos. Não é tão intuitivo assim. Minha sugestão para quem quer entrar nesse tema é começar estudando. Tem cursos gratuitos na ENAP, que são um ótimo ponto de partida. E também tem o curso da Comunica Simples, da Heloísa Fischer, pioneira em Linguagem Simples no Brasil, que eu recomendo fortemente.

Outro ponto importante é entender que Linguagem Simples não é a mesma coisa que acessibilidade. Essa confusão é bem comum, inclusive já fui chamada para adaptar produtos em Linguagem Simples para públicos com deficiência intelectual, e sempre

deixo claro: não é minha especialidade. A Linguagem Simples facilita a leitura e ajuda quem tem dificuldades cognitivas, mas não garante acessibilidade completa. Existe uma técnica específica para isso chamada “leitura fácil” ou “linguagem fácil,” que tem algumas diretrizes parecidas com a linguagem simples, mas também várias específicas para atender melhor a esse público.

Então, é bom ter esse cuidado. Se o objetivo é fazer algo voltado para acessibilidade, como conteúdos para pessoas com autismo ou síndrome de Down, aí são outras diretrizes, um outro nível de detalhamento e validação com os usuários finais. É um trabalho muito específico.



PALAVRA FINAL

A jornada da comunicação pública é desafiadora – mas você não precisa percorrê-la sozinha(o). Faça parte da **Associação Brasileira de Comunicação Pública (ABCPública)** e venha pensar juntos sobre como podemos melhorar a comunicação pública brasileira.

Além disso, continue acompanhando o **podcast Comunicação Pública: Guia de Sobrevivência, que** está disponível nos principais players e no YouTube, com muitos episódios pensados para apoiar quem está na linha de frente da comunicação no setor público.

Se o conteúdo deste e-book e do podcast te ajudou, compartilhe com outras pessoas que também podem se beneficiar. É assim que nossa rede cresce e se fortalece.

Tem sugestões de temas ou de entrevistados? Quer contar o que achou? A conversa continua comigo, Aline Castro, nas redes sociais [@alinecastrocomunica](https://www.instagram.com/alinecastrocomunica), por e-mail alinencastrosilv@gmail.com ou no site www.alinecastrocomunica.com.br.

Obrigada por caminhar comigo até aqui. Vamos juntas e juntos construir uma comunicação pública mais estratégica, humana e relevante para a sociedade brasileira.





Jornalista e servidora pública há 20 anos, mestre em Comunicação Institucional pela Universidade Metodista de São Paulo, pós-graduada em Psicologia Organizacional pela PUC-RS e em Gestão Pública no Poder Judiciário pela FGV. Atuou como diretora de comunicação no Judiciário por 14 anos. É vice-presidente de relações com os associados da Associação Brasileira de Comunicação Pública (ABCPública). É consultora, mentora e instrutora de cursos de comunicação organizacional, além de criadora do Podcast **Comunicação Pública: Guia de Sobrevivência.**