

Assessoria de comunicação para prefeituras municipais

Daniel Herz *

Dm nossa própria experiência pessoal e profissional sentimos as dificuldades que, nós jornalistas, temos para lidar com o conjunto das implementações de comunicação (assessoria de imprensa é apenas uma delas) necessárias ao desempenho de uma instituição. O problema se torna mais agudo quando se trata da formulação e articulação de amplas políticas de comunicação institucional.

Estas dificuldades podem ser desdobradas em duas dimensões: a de equacionar teórica e politicamente o papel que pode e deve ser atribuído à comunicação institucional, numa dada situação concreta, e a de articular, da forma adequada, os recursos e funções de comunicação, na operacionalização da política de comunicação de uma instituição. Nos limites deste pequeno artigo, procuramos alinhar fragmentos de reflexão, resultantes de experiências vividas, que talvez contribuam para o debate da estruturação de assessorias de comunicação em prefeituras municipais.

Comunicação e estratégia

A inevitável e permanente desproporção entre as demandas sociais e os

recursos capazes de provê-las expressam a inquietude da consciência, continuamente transcendendo os meios e a imediatividade, constantemente gerando novas necessidades objetivas e subjetivas.

Todas as demandas sociais têm componentes de subjetividade. Mesmo a existência de demandas elementares, relacionadas com a própria subsistência física dos indivíduos, convive com o caráter elástico e intrinsecamente subjetivo do reconhecimento público destas demandas.

Seleção de demandas, hierarquização de prioridades, definições quanto à forma de reconhecê-las e atendê-las são componentes inevitáveis da formulação de políticas governamentais. Por isso, estas políticas devem ter, como um dos seus pontos fundamentais, a necessidade de justificação das escolhas e opções realizadas.

Acreditamos que a satisfação da sociedade através de respostas às inescrutáveis demandas se dá menos pela objetividade – no caso de uma prefeitura municipal, pela realização de obras e provimento de serviços – e mais pela geração de uma subjetividade que justifique, política e eticamente, as opções realizadas, com a seleção inevitável-

* A elaboração aqui apresentada encontra-se melhor desenvolvida em HERZ, Daniel. *Comunicação e estratégia em instituições públicas*. Porto Alegre, mimeo, 1995. Este trabalho pode ser obtido junto ao autor.

mente limitada das demandas atendidas e a forma como se dá esse atendimento.

Podemos testar estas hipóteses procurando resposta a uma pergunta clássica, tomada emprestada da abordagem empresarial de marketing: “qual é o nosso negócio?” Responder que “nosso negócio”, numa administração municipal, é prover a população com uma gama de serviços especializados que são próprios da esfera municipal não estaria incorreto. Mas esta seria uma solução meramente formal, que desconsidera as demandas inesgotáveis e as infinitas possibilidades de interpretar e responder às demandas. Uma formulação mais adequada sobre qual é “nosso negócio” seria: proporcionar aos cidadãos de um município a *satisfação* com os referidos serviços especializados. Reiteramos, assim, a tese de que o sucesso de uma administração viria *menos* das obras e serviços em si e *mais* das possibilidades de que estas obras e serviços satisfaçam a população deste município.

Evidentemente, essa legitimação não se alcança apenas por meios publicitários ou de comunicação. Trata-se de um processo abrangente de transações políticas, de relações institucionais e de intersubjetividade, isto é, de realização da política como trânsito da essência humana e, num sentido mais amplo, do próprio no processo de constituição da cultura.

Acreditamos que nosso principal problema político – para a *satisfação* da população de um município – é produzir um reconhecimento real, amplo, de como se está administrando os limites e possibilidades. A comunicação pode estimular este reconhecimento e favorecer esta percepção. Mas vale dizer

que só a conduta política do governo, e das forças que lhe dão sustentação, pode produzir as relações institucionais que permitirão aos setores organizados da sociedade civil, e mesmo aos setores desorganizados, uma apropriação em profundidade dos propósitos dos governantes e confirmar a verdade das suas práticas. Este é um dos nossos problemas estratégicos de sentido verdadeiramente revolucionário: a criação de alternativas para superação da usurpação do público por particularidades, situação típica das relações sociais autoritárias e excludentes que foram consagradas e mascaradas pela democracia burguesa. Essa é a diferença entre um consenso de qualidade e um processo manipulatório.

Insistimos que esse processo não se resolve apenas com publicidade ou por pura “injeção de comunicação”. A publicidade e a comunicação permitem, inclusive, que se minta, manipule e falsifique. Mas não se sustentam por muito tempo. Isto até a lógica do capital aprendeu.

Necessitamos, portanto, do empreendimento de consistentes ações psicossociais – através de uma bem planejada política de comunicação – que se fazem necessárias para a sustentação dos fins estabelecidos pela estratégia das forças políticas que ocupam o governo municipal.

A estratégia merece aqui ser destacada como o elemento que transforma o arbitramento de fins e as intenções em vontade e, mediada por projetos políticos e pelo equacionamento dos meios, habilita o sujeito para a realização objetiva da vontade. A estratégia, por outro lado, como “movimento da vontade” é a *conduta* engendrada por

esta vontade para informar a sociedade dos conteúdos dessas finalidades. A estratégia, assim, não é pensada apenas como “equacionamento dos meios e a administração das coisas” mas também como a *conduta*, o conteúdo ético que imprimimos à nossa ação. É pensando nestas duas dimensões da estratégia que podemos ir além da reiteração da “*lógica das coisas*” – que é a “*lógica da mercadoria*” – e inaugurar possibilidades de sentido humanizador.

A busca da humanização implica, também, em evitarmos a usurpação do *todo* pela *parte*, que é inerente à democracia burguesa e, de um modo geral à tradição republicana. A relação do governo municipal com os cidadãos deve ser hierarquizada e planejada não apenas como ação sobre as demandas objetivas. Mas, também, com a expressão de uma disputa entre a visão “de parte” das forças políticas que integram o governo e a percepção existente na sociedade sobre as demandas. A vontade que ocupa o governo só alcançará seus objetivos estratégicos se perceber-se como vontade que necessita relacionar-se com o conjunto das demais vontades, reconhecendo-as e informando-as de uma visão determinada sobre os fins específicos que busca atingir.

Uma política de comunicação de um governo municipal adquire sentido quando visa produzir, na sociedade, uma determinada compreensão, um determinado consenso, sobre o sentido das ações empreendidas e o significado das finalidades perseguidas. Esta política de comunicação deve estar centrada, portanto, na estratégia e não nos seus elementos táticos, tais como a publicidade e demais recursos de comunicação.

Operacionalização de uma política de comunicação

Delineado este enfoque orientador da nossa abordagem concluímos relacionando, evidentemente sem qualquer intenção de produzir uma *receita de bolo*, alguns elementos que podem favorecer a operacionalização de uma política de comunicação. Para abreviar, adotaremos a forma de assertivas:

1. Centralização política e administrativa, com a unificação do comando político e administrativo sobre o conjunto das iniciativas de comunicação de uma instituição, abrangendo a totalidade dos recursos materiais e humanos utilizados nestas atividades e nas prefeituras municipais e nas autarquias e empresas da administração indireta, bem como todas as funções e produções de comunicação destas unidades.

2. Implementação de uma ampla gama de funções de comunicação (planejamento, assessoria de imprensa, publicidade, documentação, materiais gráficos, audiovisuais, materiais promocionais, eventos, serviços de atendimento ao público, pesquisas, produções para público interno). Todas estas funções podem ser implementadas, em alguma medida, independentemente do porte da prefeitura, bastando organização.

3. Reconhecimento da diversidade de público e a necessidade de unidade nas ações comunicativas, alcançada a partir da complementariedade da comunicação com todos os públicos.

4. Necessidade de extrema profissionalização das funções, ações e produtos.

5. Diplomacia na relação com veículos de comunicação, mas sem fugir dos confrontos inevitáveis ou necessários.

Os veículos tendem a só respeitar o poder público municipal quando este mostra capacidade para articular recursos de comunicação direta com a população, em escala verdadeiramente massiva.

6. Monitoração da imagem da administração municipal através de pesquisas, quantitativas e qualitativas.

7. Comando da área das comunicações com *status* de direção, para que possa transitar com desenvoltura junto a todo o governo e exercer, com independência, uma função de "auditoria" permanente da imagem, da "personalidade" e do "clima" da instituição.

8. Efetivo compromisso da equipe de comunicação com a constituição da imagem da instituição, buscando parti-

lhar responsabilidades quanto à formulação das definições estratégicas, que orientam o governo e são imprescindíveis para nortear a política de comunicação. Pode parecer pretensioso, mas caso não exista este debate no governo, a área de comunicação deve pautá-lo.

Conclusão

Procuramos destacar que uma abordagem profissional das necessidades institucionais de políticas de comunicação é estratégica para o sucesso de qualquer administração municipal e, por isso, deve estar a serviço da estratégia dessa administração. Os jornalistas são profissionais que devem desenvolver sua capacitação para formular e implementar este tipo de política.

Quem faria melhor do que nós?

Luiz Carlos d'Ávila Corrêa *

"Ignorar a comunicação, não encarar-la como prioridade e não delegar a execução de uma política de comunicação exclusivamente aos profissionais desta área é um erro no qual não se pode mais incorrer".

Texto final do Encontro Nacional dos Assessores de Comunicação Social das Prefeituras administradas pelo PT (Santo André, 1992).

Quem participou das primeiras administrações petistas é gato pra lá de escaldado. Sentiu na pele, nos idos de 1989/90, o que representa não dar prioridade a uma política de comunicação que interfira, se necessário, na própria cultura, costumes, atitudes e valores da instituição.

O assessor de comunicação social é agente ativo de transformação, enriquecimento e consolidação da cultura do assessorado. E as conquistas posteriores do PT em matéria de imagem enquanto poder executivo se deram à custa dos muitos desacertos gerados pela visão equivocada do papel desse assessor.

Os que ocuparam aquelas assessorias sabem o quanto é preciso lutar por autonomia, verba, planejamento, equipamento e um número adequado de jor-

nalistas experientes e outros profissionais qualificados. Sem isso, se realiza bons projetos, mas estes não são valorizados e sequer percebidos por uma sociedade já viciada em propaganda.

Um exemplo está em Belo Horizonte. A Metrobel, órgão estadual que nos anos 80 cuidava do transporte e do trânsito na cidade, realizou extraordinária reestruturação do sistema de transporte coletivo, mas, sem abrir discussão com a comunidade, foi apedrejada pela opinião pública e seus adversários. Acabou extinta e o serviço permaneceu abandonado por mais de 10 anos. Sua atual sucessora, a BHTRANS, municipalizou o transporte nessa administração petista e, mesmo sem ter ainda partido para projetos tão arrojados na área, goza de apoio popular sem precedentes no setor em BH. Seu trabalho à frente do sistema tem 73% de avaliação positiva por parte da população, segundo pesquisa de opinião pública divulgada este ano pela empresa Fonte Pesquisa e Análise.

Ao contrário das antecessoras, a BHTRANS investe fortemente em comunicação social e na participação popular, decisão vital nos dias de hoje. Principalmente para quem gerencia transporte e trânsito, um segmento, por sua própria natureza,

*Daniel Herz é jornalista formado em 1977 pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos/RS com mestrado em Comunicação pela Universidade de Brasília - UnB. Atuou no Diário de Notícias e Folha da Manhã, de Porto Alegre, nos alternativos Movimento e Jornal Informação. Foi professor do Curso de Jornalismo e chefe de Departamento de Comunicação da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, tendo sido um dos fundadores e dirigentes da Frente Nacional de Luta por Políticas Democráticas de Comunicação. Como coordenador da equipe de comunicação da Prefeitura Municipal de Porto Alegre - nos primeiros dois anos do governo Olívio Dutra - participou da formulação do projeto de comunicação que fixou a imagem da Administração Popular e contribuiu para o fecho inédito, nesta cidade, da situação conseguir eleger o sucessor, Tarso Genro, que deu prosseguimento ao projeto de comunicação. Atualmente é diretor de Relações Institucionais da Fenaj e coordenador geral do Fórum Nacional pela Democratização da Comunicação.